

ОТЗЫВ

на автореферат диссертации

Сергеева Игоря Викторовича на тему: **«Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий»**, представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика)

Актуальность темы исследования

Сеть розничной торговли в России демонстрирует интенсивный рост и значительные изменения в период с 2020 по 2025 год. Формирование облика рынка крупных сетевых ритейлеров обусловлено такими ключевыми факторами, как стремительное увеличение объема онлайн-продаж через маркетплейсы, цифровизация процессов товародвижения и внедрение обязательной цифровой маркировки отдельных групп товаров.

Крупнейшие участники розничного сегмента активно внедряют современные технологии в повседневную практику своей операционной деятельности, включая сферу логистики, путем интеграции инновационных решений, таких как искусственный интеллект, большие данные и блокчейн-технологии. Данные меры позволяют создавать унифицированные цифровые экосистемы, реализующие широкий спектр бизнес-функций — от проведения аналитических исследований и формирования отчетности до оперативного контроля над процессами транспортировки и дистрибуции в режиме реального времени.

Исследование вопросов организации контроллинга логистической деятельности в сетях розничной торговли приобрело первостепенную важность вследствие объективной необходимости оптимизации функционирования складских комплексов и логистических цепочек в условиях турбулентности рыночных условий. Цифровая система

контроллинга позволяет проводить оценку эффективности логистического обеспечения, контролировать издержки, уровень клиентского сервиса, выявлять проблемные зоны, отслеживать исполнение планов и оперативно принимать обоснованные управленческие решения, направленные на поддержание устойчивого положения компании на рынке.

Использование методик контроллинга на всех стадиях осуществления логистических операций, включая процессы интегрированного бизнес-планирования, способствует повышению прозрачности всего процесса поставки товара, укреплению конкурентных преимуществ и улучшению финансовых показателей торговых организаций. Подобный подход обеспечивает снижение транспортных расходов и повышение гибкости управления бизнесом, что особенно значимо в контексте высококонкурентной среды и быстро меняющихся рыночных тенденций.

Таким образом, интегрированное применение инструментов контроллинга в процессах управления цепями поставок сетевых розничных операторов является важнейшим условием достижения конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий в условиях современной экономики.

Научная новизна

Основными результатами диссертационной работы, имеющими научную новизну, являются:

1. Структурирование методологической концепции и функциональное наполнение системы контроллинга, включая формализованную структуру методологического подхода, уточненный понятийный аппарат и теоретико-методологическое обоснование применяемых моделей и алгоритмов;

2. Новый подход к синхронному управлению логистическими бизнес-процессами посредством разработанной методики обеспечения согласованности ключевых элементов цепи поставок через механизм

постоянного мониторинга и оперативной корректировки параметров логистической деятельности;

3. Интеграционная архитектура цифровых платформ на основе мультиагентных сетей поставок и цифровых двойников при применении гибридных интеллектуальных систем управления потоками товаров и услуг, основанных на цифровизации и моделировании поведения всех участников логистической инфраструктуры;

4. Разработанные элементы современной цифровой трансформации цепочек поставок, включая специализированные алгоритмы поддержки принятия оптимизационных решений в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды;

5. Методика оценки уровня зрелости цифровой системы контроллинга, обеспечивающей комплексное управление рисками и эффективностью логистических операций;

6. Классификация стадий зрелости и этапов развития механизмов цифрового логистического контроллинга в цепях поставок, позволяющие количественно измерять уровень прогресса цифровой трансформации предприятий розничной торговли;

7. Набор алгоритмов агрегированной обработки и анализа данных для целей интегрированного бизнес-планирования (Integrated Business Planning), включая методы эффективного извлечения, структурирования и интерпретации больших объемов разнородных данных, необходимых для реализации подходов IBP в управлении предприятиями ритейла;

8. Моделирование виртуального аналога логистического контроллинга на базе концепции построения модели цифрового двойника системы логистического контроллинга, предназначенной для детальной диагностики состояния реальных объектов логистической инфраструктуры;

9. Комплексный индикатор результативности внедрения методов цифрового контроллинга логистических бизнес-процессов, позволяющий объективно оценивать экономический эффект от проведенных мероприятий.

Степень обоснованности научных положений и практическая значимость результатов диссертации

Диссертация посвящена разработке комплексного подхода к логистическому контроллингу с использованием цифровых технологий и методов анализа данных. Основные теоретико-методологические положения охватывают методы анализа больших данных, блокчейн, генеративный ИИ и предиктивную аналитику. Полученные результаты позволяют увеличить рентабельность активов, повысить конкурентоспособность предприятий и совершенствовать систему интегрированного бизнес-планирования. Научные разработки уже применяются в учебных программах НИУ ВШЭ и внедряются крупными компаниями, такими как X5 Retail Group, ПАО «Ростелеком», ООО «SCM Consulting», ООО ТЛЦ «Белый Раст» и ООО «Логистические системы».

Замечания по автореферату диссертации

При положительной оценке представленной диссертационной работы в целом, по автореферату диссертации имеются следующие вопросы и замечания:

- необходима аргументация предлагаемых соискателем минимальных и максимальных значений КРІ «Качество исполнения поставок» (80% и 95% соответственно) и «Качество процесса планирования» (70% и 85% соответственно) в таблице 3 «Показатель зрелости системы цифрового контроллинга (ПЗ) логистических процессов в ЦП»;

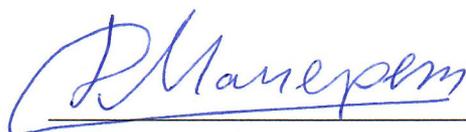
- в таблице 4 «Базовые метрики контроллинга и цифровые приложения для поддержки ИВР» главы 3 в числе финансовых показателей автор предлагает использовать «рентабельность инвестиций», но также целесообразно использовать и показатели «рентабельность продаж и/или производства».

Заключение

Указанные замечания не снижают общую положительную оценку работы.

Автореферат диссертации Сергеева И.В. «Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий» отражает все этапы диссертационного исследования. Диссертация представляется весьма актуальной, является научно-квалификационной работой, соответствующей требованиям, которые предъявляются к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук, а ее автор – Сергеев Игорь Викторович – достоин присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика).

Мачерет Дмитрий Александрович,
 доктор экономических наук по специальности
 08.00.05 – «Экономика и управление народным
 хозяйством (экономика, организация и управление
 предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт),
 профессор,
 первый заместитель председателя
 Объединенного ученого совета ОАО «РЖД»,
 Акционерное общество «Научно-исследовательский институт
 железнодорожного транспорта» (АО «ВНИИЖТ»),
 107996, г. Москва, 3-я Мытищинская ул., д. 10, с. 1
 +7 (499) 260-42-42
 macheret.dmitry@vniizht.ru

 /Мачерет Д.А./

12.01.2026

Согласно заданию

Верно:

Начальник управления по работе с
 персоналом АО «ВНИИЖТ» АО
 Темирбеков Р.Р.



ОТЗЫВ

на автореферат диссертации
Сергеева Игоря Викторовича на тему: **«Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий»**, представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика)

Актуальность темы исследования

Сеть розничной торговли в России в период с 2020 по 2025 год демонстрирует интенсивный рост и значительные изменения, обусловленные рядом ключевых факторов. Среди них — стремительное увеличение объема онлайн-продаж через маркетплейсы, цифровизация процессов товародвижения и внедрение обязательной цифровой маркировки отдельных групп товаров.

Крупнейшие участники розничного сегмента активно внедряют современные технологии в повседневную практику своей операционной деятельности. В сфере логистики это проявляется через интеграцию инновационных решений, таких как искусственный интеллект, большие данные и блокчейн-технологии. Данные меры позволяют создавать унифицированные цифровые экосистемы, реализующие широкий спектр бизнес-функций — от проведения аналитических исследований и формирования отчетности до оперативного контроля над процессами транспортировки и дистрибуции в режиме реального времени.

Исследование вопросов организации контроллинга логистической деятельности в сетях розничной торговли приобрело первостепенную важность вследствие объективной необходимости оптимизации функционирования складских комплексов и логистических цепочек в условиях турбулентности рыночных условий. Цифровая система

контроллинга позволяет проводить оценку эффективности логистического обеспечения, контролировать издержки, уровень клиентского сервиса, выявлять проблемные зоны, отслеживать исполнение планов и оперативно принимать обоснованные управленческие решения, направленные на поддержание устойчивого положения компании на рынке.

Использование методик контроллинга на всех стадиях осуществления логистических операций, включая процессы интегрированного бизнес-планирования, способствует повышению прозрачности всего процесса поставки товара, укреплению конкурентных преимуществ и улучшению финансовых показателей торговых организаций. Подобный подход обеспечивает снижение транспортных расходов и повышение гибкости управления бизнесом, что особенно значимо в контексте высококонкурентной среды и быстро меняющихся рыночных тенденций.

Таким образом, интегрированное применение инструментов контроллинга в процессах управления цепями поставок сетевых розничных операторов является важнейшим условием достижения конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий в условиях современной экономики.

Научная новизна

Основные результаты диссертационной работы, имеющие научную новизну, перечислены ниже:

1. Структура методологии цифрового контроллинга логистических бизнес-процессов, представляющая собой комплексный подход, основанный на парадигме цифровизации, направленный на повышение эффективности и прозрачности цепей поставок сетевых розничных операторов (СРО);
2. Структура и описание элементов цифровой трансформации цепей поставок сетевых розничных операторов;
3. Интегральный показатель зрелости системы цифрового контроллинга, который базируется на оценке уровня прозрачности цепей поставок, наличия единого информационного пространства, выполнения показателей качества исполнения поставки и процесса планирования;

4. Классификация фаз зрелости системы контроллинга цепей поставок, основанную на наличии системы ключевых показателей эффективности, синхронизированных информационных потоков в цепях поставок и масштаба использования современных цифровых технологий;
5. Алгоритм сбора и анализа данных для внедрения процесса интегрированного бизнес-планирования IBP;
6. Модель цифрового двойника для системы логистического контроллинга (СЛК), которая включает в себя SCOR-модель, технологии анализа больших данных, генеративный искусственный интеллект и блокчейн;
7. Интегральный показатель оценки эффективности внедрения инструмента системы цифрового логистического контроллинга Солз, который включает в себя инструменты оценки ущербов от логистических рисков и затрат на сокращение потерь от иммобилизации средств в запасах при внедрении СЛК и позволяет оценить эффективность внедрения инструмента СЛК и определить его влияние на логистические процессы и цепи поставок.

Степень обоснованности научных положений и практическая значимость результатов диссертации

Диссертационное исследование посвящено разработке и обоснованию методологических подходов к реализации комплексного логистического контроллинга в условиях интеграции передовых цифровых решений и инновационных методик анализа данных. В основе исследования лежат фундаментальные теоретико-методологические положения, предусматривающие использование инструментария анализа больших объемов данных, технологии распределенного реестра блок-чейн, генеративных моделей искусственного интеллекта и прогнозной аналитики.

Исследование базируется на корректной методологической и теоретической основах, включающих 515 источников, обобщённый передовой опыт розничного ритейла в РФ и корректную информационную базу.

Основные результаты диссертации опубликованы в 24 статьях в рецензируемых изданиях и прошли апробацию на международных научных конференциях.

Использование новой методологии контроллинга логистики позволяет в целом добиться усиления конкурентоспособности сетевого ритейла благодаря повышению качества интегрированного планирования, улучшения клиентского сервиса и эффективности логистических бизнес-процессов.

Основные положения разработанной методологии использованы в учебном процессе департамента операционного менеджмента и логистики, и Международного центра УЦП НИУ ВШЭ.

Практическая значимость полученных автором результатов подтверждается личным опытом внедрения положений разработанной методологии в ряде крупных компаний, таких как СРО X5 Retail Group, ПАО «Ростелеком», ООО ТЛЦ «Белый Раст».

Замечания по автореферату диссертации

При положительной оценке представленной диссертационной работы в целом, по автореферату диссертации имеются следующие вопросы и замечания:

- следует уделить внимание автора на необходимость более детального анализа и описания состояния объектов логистической инфраструктуры сетевых розничных операторов, таких как распределительные центры и автотранспортные парки, деятельность которых также является объектами логистического контроллинга;

- недостаточно описаны изменения в цепях поставок СРО, которые вызваны необходимостью внедрения национальной системой цифровой маркировки «Честный знак».

Высказанные критические замечания никаким образом не умаляют научной ценности и практической значимости представленной диссертации. Все основные положения проведенного Игорем Викторовичем Сергеевым научного исследования сформулированы ясно, убедительно и подкреплены весомыми доказательствами. Это свидетельствует о глубоком понимании автором избранной тематики, способности последовательно разрабатывать собственную концепцию и высоком уровне общей теоретической и методологической подготовленности исследователя, проявленных при самостоятельном выполнении работы.

Краткий обзор результатов выполненного исследования, изложенный в форме автореферата, соответствует всем предъявляемым требованиям, является четким и лаконичным, грамотно отражает ключевые выводы и рекомендации соискателя ученой степени доктора наук.

Заключение

Автореферат диссертационной работы Сергеева Игоря Викторовича «Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий» отражает все этапы диссертационного исследования. Работа представляется весьма актуальной, является научно-квалификационной работой, соответствующей требованиям, которые предъявляются к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук, а именно: пункту 9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, а ее автор Сергеев Игорь Викторович достоин присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика).

Адамов Насрулла Абдурахманович

Доктор экономических наук, 08.00.12, Бухгалтерский учет, статистика

Профессор, главный редактор научного журнала РЭиЖ

Общество с ограниченной ответственностью «Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка»

141018, Московская область, г Мытищи, Лётная ул, д. 25, оф. 79, 89261487656,

Itkor001@yandex.ru

Адамов Н. А.

21.01.2026 г



ОТЗЫВ

на автореферат диссертации
Сергеева Игоря Викторовича на тему: **«Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий»**, представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика)

Актуальность темы исследования

Сеть розничной торговли в России в период с 2020 по 2025 год демонстрирует значительные изменения и интенсивный рост и, обусловленные стремительным увеличением объема онлайн-продаж через маркетплейсы, цифровизацией процессов товародвижения и внедрением обязательной цифровой маркировки отдельных групп товаров (система «Честный знак»).

Крупнейшие участники розничного сегмента активно внедряют современные технологии в повседневную практику своей операционной деятельности. В сфере логистики это проявляется через интеграцию инновационных решений, таких как искусственный интеллект, большие данные и блокчейн-технологии. Данные меры позволяют создавать унифицированные цифровые экосистемы, реализующие широкий спектр бизнес-функций — от проведения аналитических исследований и формирования отчетности до оперативного контроля над процессами транспортировки и дистрибуции в режиме реального времени.

Исследование вопросов организации контроллинга логистической деятельности в сетях розничной торговли приобрело первостепенную важность вследствие объективной необходимости оптимизации функционирования складских комплексов и логистических цепочек в

условиях турбулентности рыночных условий. Цифровая система контроллинга позволяет проводить оценку эффективности логистического обеспечения, контролировать издержки, уровень клиентского сервиса, выявлять проблемные зоны, отслеживать исполнение планов и оперативно принимать обоснованные управленческие решения, направленные на поддержание устойчивого положения компании на рынке.

Использование методик контроллинга на всех стадиях осуществления логистических операций, включая процессы интегрированного бизнес-планирования, способствует повышению прозрачности всего процесса поставки товара, укреплению конкурентных преимуществ и улучшению финансовых показателей торговых организаций. Подобный подход обеспечивает снижение транспортных расходов и повышение гибкости управления бизнесом, что особенно значимо в контексте высококонкурентной среды и быстро меняющихся рыночных тенденций.

Таким образом, интегрированное применение инструментов контроллинга в процессах управления цепями поставок сетевых розничных операторов является важнейшим условием достижения конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий в условиях современной экономики.

Научная новизна

Основными результатами диссертационной работы, имеющими научную новизну, являются:

- 1) методология цифрового контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов, основанная на парадигме цифровизации;
- 2) структура и описание элементов цифровой трансформации цепей поставок СРО и алгоритма системы поддержки принятия решений в системе цифрового контроллинга логистических бизнес-процессов;
- 3) интегральный показатель зрелости системы цифрового контроллинга и интегральный показатель оценки эффективности внедрения

инструмента системы цифрового логистического контроллинга С_{ОЛЗ};

4) алгоритм сбора и анализа данных для внедрения процесса интегрированного бизнес-планирования ИВР в систему контроллинга логистических бизнес-процессов для прогнозирования сбоев в цепях поставок СРО;

5) модель цифрового двойника для системы логистического контроллинга (СЛК), включающая технологии анализа больших данных, генеративный искусственный интеллект и технология распределенного реестра блокчейн.

Степень обоснованности научных положений и практическая значимость результатов диссертации

Диссертационное исследование посвящено разработке и обоснованию методологических подходов к реализации комплексного логистического контроллинга в условиях цифровой трансформации. В основе исследования лежит интеграция передовых цифровых решений и инновационных методик анализа данных, что позволяет существенно повысить эффективность логистических процессов и усилить конкурентоспособность сетевого ритейла.

Фундаментальные теоретико-методологические положения исследования включают использование следующих инструментов и технологий:

- Анализ больших объемов данных (Big Data)
- Технология распределенного реестра блок-чейн
- Генеративные модели искусственного интеллекта
- Прогнозная аналитика

Эти инструменты позволяют не только оптимизировать логистические процессы, но и повысить качество интегрированного планирования, улучшить клиентский сервис и повысить эффективность логистических бизнес-процессов.

Достоверность результатов диссертационного исследования подтверждается следующими факторами:

- Использование корректной методологической и теоретической основы исследования (515 источников);
- Обобщение передового опыта розничного ритейла в РФ;
- Корректная информационная база исследования.

Основные результаты диссертации опубликованы в 24 статьях в рецензируемых изданиях и прошли апробацию на международных научных конференциях. Это свидетельствует о высоком уровне научной обоснованности и практической значимости полученных результатов.

Практическая значимость полученных автором результатов заключается в том, что использование новой методологии контроллинга логистики позволяет в целом добиться усиления конкурентоспособности сетевого ритейла. Основные положения разработанной методологии были использованы в учебном процессе департамента операционного менеджмента и логистики, и Международного центра УЦП НИУ ВШЭ.

Кроме того, положения разработанной методологии были внедрены в ряде крупных компаний, в том числе в СРО X5 Retail Group, ПАО «Ростелеком», ООО «SCM Consulting», ООО ТЛЦ «Белый Раст» и ООО «Логистические системы». Это подтверждает высокую практическую значимость и применимость результатов исследования в реальных условиях.

Замечания по автореферату диссертации

При положительной оценке представленной диссертационной работы в целом, по автореферату диссертации имеются следующие замечания:

- 1) Необходимо более детально охарактеризовать суть современных изменений в управлении цепочками поставок сетевых розничных операторов, вызванных международными санкциями и необходимостью «параллельного импорта»;
- 2) В табл. 6 «Пример расчета показателя $C_{олз}$ » необходимо детально аргументировать выбор рисков событий в цепях поставок СРО.

Приведённые замечания не умаляют научного значения и практической пользы диссертационной работы. Основное содержание работы Сергеева

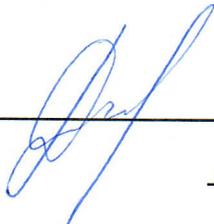
Игоря Викторовича изложено ясно и убедительно, демонстрируя высокий уровень квалификации автора, который провёл исследование самостоятельно. Автореферат подготовлен в строгом соответствии с установленными правилами оформления.

Заключение

Автореферат диссертационной работы Сергеева И.В. «Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий» отражает все этапы диссертационного исследования. Работа представляется весьма актуальной, является научно-квалификационной работой, соответствующей требованиям, которые предъявляются к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук, а ее автор – Сергеев Игорь Викторович достоин присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика).

Настоящий отзыв подготовлен и подписан:

- **Домнина Светлана Викторовна**, к.т.н., 05.22.10, Председатель Гильдии логистических операторов при МТПП, Союз «Московская торгово-промышленная палата», 107031, г. Москва, ул. Петровка, д. 15, стр.1, +7 495 276 12 19, mostpp@mostpp.ru


_____/С.В. Домнина/
23.01.2026 г.

- **Крутов Александр Александрович**, Вице-президент по работе с предпринимательским сообществом, Союз «Московская торгово-промышленная палата», 107031, г. Москва, ул. Петровка, д. 15, стр.1, +7 495 276 12 19, mostpp@mostpp.ru


_____/А.А. Крутов/
23.01.2026 г.

