

## 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)

За последние пять лет (2020–2025 гг.) сетевая розница в России претерпела существенные преобразования, характеризующиеся активным ростом и адаптацией к меняющимся рыночным реалиям. Основными драйверами развития отрасли стали активное расширение электронной коммерции, цифровизация логистических цепочек и введение обязательного цифрового учета продукции. Ведущие игроки сектора розничной торговли интенсивно осваивают передовые технологии в ежедневной работе. Это отражается в применении современных цифровых решений, таких как искусственный интеллект, Big Data и блокчейн, в области логистики. Эти инструменты помогают создать комплексные цифровые экосистемы, охватывающие разнообразные функции бизнеса: от аналитики и составления отчетов до постоянного мониторинга транспортировок и распределения продукции в режиме реального времени.

Вопрос эффективного построения системы контроллинга логистической деятельности в сети ритейлеров стал критически важным ввиду необходимости оптимизировать работу складов и логистических сетей в нестабильной рыночной среде. Использование цифровой системы контроллинга помогает оценивать эффективность работы логистики, управлять затратами, уровнем обслуживания клиентов, находить слабые места, следить за выполнением планов и своевременно принимать эффективные управленческие решения, способствующие сохранению стабильного положения компаний на рынке. Применение методов контроллинга на каждом этапе логистических процессов, включая интегрированное бизнес-планирование, повышает прозрачность цепи поставок, укрепляет конкурентоспособность и улучшает финансовые результаты торговых компаний. Такой подход снижает транспортные расходы и увеличивает адаптивность бизнеса, что становится крайне актуальным в условиях жесткой конкуренции и быстрых изменений рынка.

Следовательно, комплексное использование инструментов контроллинга в управлении цепочками поставок сетевых ритейлеров является

необходимым условием повышения конкурентоспособности и устойчивого роста компаний в современной экономике.

Важными основными результатами диссертационной работы, имеющими научную новизну на наш взгляд являются:

1) методология цифрового контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов, основанная на парадигме цифровизации, включающая в себя: структуру методологии; перечень задач и функционал системы цифрового контроллинга логистических бизнес-процессов; теоретические положения и уточненный понятийный аппарат цифрового контроллинга логистических бизнес-процессов; описание нового метода сквозной, динамической синхронизации логистических процессов; модель применения системы цифрового контроллинга логистических бизнес-процессов на основе интегральной цифровой платформы мультиагентной сети поставок с использованием цифровых двойников логистических бизнес-процессов и диспетчерских (командных) центров (Supply Chain Control Tower – SCCT) для поддержки предиктивной аналитики, обеспечивающей сквозную прозрачность цепей поставок СРО повышения достоверности и точности логистических операций;

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, базирующийся 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, основанная 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 ИВР в систему контроллинга логистических бизнес-процессов для превентивного прогнозирования сбоев в цепях поставок СРО;

6) модель цифрового двойника для системы логистического контроллинга (СЛК), включающая SCOR-модель, технологии анализа больших данных, генеративный искусственный интеллект и блокчейн;

7) интегральный показатель оценки эффективности внедрения инструмента системы цифрового логистического контроллинга С<sub>ОЛЗ</sub>, который включает в себя инструменты оценки ущерба от логистических рисков и затрат на сокращение потерь от иммобилизации средств в запасах при внедрении СЛК.

В целом диссертационное исследование направлено на разработку и обоснование методологических подходов к осуществлению комплексного логистического контроллинга в условиях цифровой трансформации. Основой исследования является интеграция современных цифровых решений и

инновационной аналитики данных, позволяющая значительно повысить эффективность логистических операций и укрепить конкурентоспособность сетевых розничных предприятий.

Исследование базируется на фундаментальных теоретико-методологических положениях, включающих применение следующих инструментов и технологий: анализа больших данных (Big Data); блокчейн-технологий распределённого реестра; генеративных моделей искусственного интеллекта; предиктивная аналитика. Использование указанных инструментов обеспечивает оптимизацию логистических процессов, повышение качества интегрированного планирования, улучшение уровня обслуживания клиентов и общей эффективности логистических бизнес-процессов.

Надежность и валидность результатов данного исследования обеспечиваются следующими аспектами: использованием научно-обоснованной и корректной методологической базы (обзор 515 источников литературы), опирающимся на обобщённый опыт лучших практик российского ритейла; соответствием информационной базы требованиям научного исследования.

Ключевые выводы и рекомендации представлены в 24 публикациях, прошедших рецензирование в профильных журналах, а также получили публичную апробацию на международных научных мероприятиях, что доказывает высокий уровень научной обоснованности и практической значимости достигнутых результатов.

Практическая ценность работы определяется возможностью внедрения предложенной методологии комплексных методов контроллинга логистики, способствующих повышению конкурентоспособности сетевой розничной торговли. Разработанные подходы успешно применяются в образовательном процессе Департамента операционного управления и логистики Национального исследовательского университета Высшей школы экономики, а также в Международном центре УЦП НИУ ВШЭ.

Методология нашла своё подтверждение и внедрение в деятельности ряда крупных организаций, включая АО X5 Retail Group, ПАО «Ростелеком», ООО «SCM Consulting», ООО Транспортно-Логистический Центр «Белый Раст» и ООО «Логистические системы», что подчеркивает её высокую прикладную значимость и реальную востребованность в текущей бизнес-практике.

При положительной оценке представленной диссертационной работы в целом, по автореферату диссертации имеется замечание:

- необходимо обратить внимание автора на тот факт, что при анализе ответов на результаты анкетирования сетевых розничных операторов было бы целесообразно отдельно проанализировать текущие уровни зрелости систем контроллинга для СРО крупного, среднего и малого сегментов рынка в зависимости от количества магазинов и предложить отдельные варианты применения разработанной методологии для компания каждого сегмента

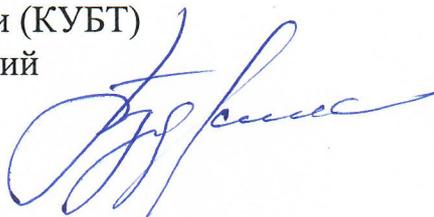
Высказанное замечание никоим образом не снижает научную ценность

и прикладную значимость диссертации. Основные положения исследования Игоря Викторовича Сергеева представлены чётко и аргументированно, свидетельствуя о высоком уровне профессиональной подготовки автора, выполнившего работу самостоятельно. Краткое изложение (автореферат) оформлено согласно установленным требованиям.

Автореферат диссертационной работы Сергеева И.В. отражает все этапы диссертационного исследования.

Диссертация «Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий» соответствует требованиям, которые предъявляются к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук пунктом 9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук. Автор диссертации, Сергеев Игорь Викторович, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (транспорт и логистика).

Будрина Елена Викторовна  
Доктор экономических наук,  
профессор, заведующий кафедрой  
управления бизнес-технологиями (КУБТ)  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный морской  
технический университет»



Будрина Е.В.

23.01.2026



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный морской технический университет»

Адрес: 190121, г. Санкт-Петербург, Лоцманская ул., д.3

тел: +7 (812) 495-26-48

e-mail: office@smtu.ru

В диссертационный совет 40.2.002.09  
при ФГАОУ ВО «Российский университет  
транспорта» РУТ (МИИТ)

## **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**

В современных условиях нестабильной экономической среды актуальность совершенствования контроллинга логистических бизнес-процессов предприятий практически всех отраслей чрезвычайно высока. Особенно это касается компаний сетевой розницы, которые сталкиваются с необходимостью учета санкций, давления конкурентов и необходимостью использования параллельного импорта.

Инструментарий цифрового контроллинга логистических процессов сетевых розничных операторов (СРО) играет ключевую роль в повышении эффективности, снижении затрат и оптимизации цепей поставок в условиях интенсивной цифровизации современной экономики. Этот комплекс мер помогает сетевым ритейлерам принимать стратегические решения, анализировать данные и контролировать все этапы логистических бизнес-процессов для достижения максимальной производительности и прибыльности.

Контроллинг логистики позволяет компаниям сетевой розницы оперативно реагировать на изменения, минимизировать риски и улучшать качество обслуживания клиентов. В условиях конкуренции, когда важны

гибкость и быстрая адаптация, контроллинг логистики становится незаменимым инструментом для достижения успеха.

Таким образом, совершенствование контроллинга логистических бизнес-процессов является необходимым условием для успешного функционирования компаний сетевой розницы в условиях нестабильной экономической среды. Использование цифрового инструментария позволяет повысить эффективность, снизить затраты и оптимизировать цепи поставок, что в конечном итоге приводит к увеличению производительности и прибыльности бизнеса.

### **Научная новизна**

Основными результатами диссертационной работы, имеющими научную новизну, являются:

1. разработка методологии и спецификации функционала системы контроллинга в сфере логистики сбыта и распределения;
2. новая цифровая архитектура экономических платформ на основе мультиагентных сетей и цифровых двойников;
3. комплексные показатели результативности внедрения цифрового контроллинга и оценки зрелости цифровой системы контроллинга в логистике;
4. классификация уровней зрелости контроллинговых механизмов в управлении логистическими-процессами в цепях поставок;
5. алгоритмы агрегации и анализа данных для интегрированного бизнес-планирования связанных экономическими отношениями агентов цепочки поставок;
6. моделирование виртуального аналога логистического контроллинга в цепочке фокусной компании - сетевого розничного оператора.

**Степень обоснованности научных положений и практическая  
значимость результатов диссертации**

Диссертационное исследование посвящено формированию методологических основ комплексного подхода к логистическому контроллингу посредством интеграции современных цифровых технологий и инновационных методов обработки данных. Основополагающие теоретико-методологические принципы включают применение методов анализа больших данных, технологии распределённого реестра (блокчейн), генеративного искусственного интеллекта и прогностической аналитики. Практическое внедрение предложенных научных разработок способствует повышению доходности основных фондов предприятия, усилению конкурентоспособности организаций и совершенствованию механизмов интегрального планирования бизнеса. Результаты исследования внедрены в образовательные программы Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» и успешно реализуются ведущими хозяйствующими субъектами Российской Федерации, включая компанию X5 Retail Group, публичное акционерное общество «Ростелеком», общество с ограниченной ответственностью «SCM Consulting», транспортно-логистический центр «Белый Раст» и организацию «Логистические системы».

### **Замечания по автореферату диссертации**

В автореферате диссертации можно указать на следующие замечания:

1. В табл. 5 «Рисковые ситуации по базовым процессам» целесообразно аргументировать выбранный перечень рискованных ситуаций;
2. Необходимо более четко дать пояснение к рис. 11 «Концептуальная модель использования SCCT в контуре логистического контроллинга цепи поставок СРО» в Главе 4 и обосновать возможность организации интегрированного взаимодействия поставщиков и потребителей.

### **Заключение**

Указанные замечания не снижают общую положительную оценку работы.

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).

Рачек Светлана Витальевна,

доктор экономических наук (по научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика труда), профессор,  
заведующий кафедрой «Экономика транспорта»  
ФГБОУ ВО «УрГУПС»

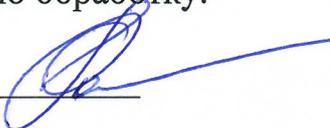
дата 20 января 2016г.



С.В. Рачек

Я, Рачек Светлана Витальевна, даю свое согласие на включение персональных данных в документы, связанные с работой диссертационного совета, а также на их дальнейшую обработку.

дата 20 января 2016г.



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский государственный университет путей сообщения»

Почтовый адрес: 620034, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66

Официальный сайт организации: <https://www.usurt.ru/>

Контактный телефон: (343) 221-24-44

E-mail: [rector@usurt.ru](mailto:rector@usurt.ru)



*Подпись С.В. Рачек заверен.*

*Начальник ОК Тамара Тамарова А.И.*

В диссертационный совет 40.2.002.09  
при ФГАОУ ВО «Российский университет  
транспорта» РУТ (МИИТ)

## **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)

В последние годы все более значительную роль в бизнесе сетевых розничных операторов (СРО) играют логистика и управление цепями поставок (УЦП). Международная торговля вынуждает СРО не только искать современные логистические решения для всех контрагентов цепей поставок, но и уделять особое внимание анализу затрат и результатов в рамках системы контроллинга. Кроме того, с учетом специфики деятельности сетевого ритейла и цифровизации экономики релевантная методология цифрового контроллинга логистики повышает свою значимость на всех уровнях принятия решений. Несмотря на ключевую роль логистики в секторе сетевого ритейла, многие топ-менеджеры СРО не до конца осознают последствия, к которым может привести недостаточно отлаженные логистические бизнес-процессы в компаниях и цепи поставок в целом. Также, во многих СРО отсутствует «системность» подхода к контроллингу логистики - причинно-следственная связь всех бизнес-процессов в компании, не признается важность контроллинга как интегрированного функционала для повышения результативности деятельности сетевых ритейлеров.

Необходимо понимать, что внедрение полномасштабной системы контроллинга логистики повлечет за собой изменение затрат и эффективности деятельности торговых компаний не только в логистических бизнес-процессах, но и окажет влияние на финансовый и информационный секторы, а также на весь бизнес СРО в целом. В связи с вышеизложенным, тема диссертационного исследования И.В. Сергеева представляется весьма актуальной.

Основными результатами диссертации с позиций научной новизны и практической значимости являются:

– уточнение понятийного аппарата контроллинга логистики и терминологии прозрачности цепей поставок СРО;

- разработка методологических положений формирования цифрового контроллинга логистики в цепях поставок сетевых ритейлеров;
- концептуальная модель системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок СРО с учетом специфики и сложности мульти-эшелонированной сетевой структуры;
- научное обоснование применения инновационных концепций «Цифровой двойник» (Digital Twin») и «Диспетчерский центр» (Control Tower) в системе контроллинга логистики СРО;
- практический инструментарий по созданию системы цифрового контроллинга логистики СРО на основе технологий аналитики больших данных, блокчейна и искусственного интеллекта.

К достоинствам диссертационного исследования следует отнести предлагаемые автором актуальные тренды и общие закономерности развития контроллинга логистики, основанные на объективной теоретико-методологической платформе мотивирования роста маржи прибыли, логистическом механизме развития дистрибутивных сетей СРО, содержащие комплекс действий, направленных на усиление роли логистического контроллинга в системе управления, повышающие надежность и устойчивость цепей поставок сетевого ритейла.

Обоснованность научных положений, рекомендаций и достоверность результатов исследований, приведенных в диссертационной работе обусловлена:

- применением теоретических концепций и методических разработок отечественных и зарубежных исследователей по логистическому контроллингу в цепях поставок СРО;
- использованием общенаучных методов прикладных исследований, таких как системный и кибернетический подходы, методы исследования операций, экспертных оценок, методы математической статистики;
- анализом и систематизацией большого объема статистических данных по репрезентативной выборке объектов исследования.

*Из замечаний* можно отметить недостаточный, на наш взгляд, объем выборки по логистическим параметрам сетевых розничных операторов РФ за вторую половину 2024 года и за 2025 год.

Судя по автореферату, диссертация Сергеева И. В. является самостоятельной и завершенной научно-квалификационной работой, выполненной на актуальную тему. Цель работы достигнута, получены новые теоретические и методические результаты. Все это позволяет сделать вывод о том, что диссертация «Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий» соответствует

требованиям, которые предъявляются к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук пунктом 9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук. Автор диссертации, Сергеев Игорь Викторович, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности – 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (транспорт и логистика).

Заведующий кафедрой  
«Экономика транспорта»  
ФГБОУ ВО «ПГУПС»,  
д-р экон. наук, доцент



Мартын Грантович Григорян

Справочные данные

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I». 190031, г. Санкт-Петербург, Московский пр., д. 9, <https://www.pgups.ru>, (812) 310-09-06, [deptrans@mail.ru](mailto:deptrans@mail.ru)



Подпись руки	<i>Григоряна М. Г.</i>
удостоверяю.	
Начальник Службы управления персоналом университета	<i>Г.Е. Егоров</i>
« 12 »	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)

Ключевыми аспектами актуальности рассматриваемой диссертации, посвященной построению системы логистического контроллинга (СЛК) сетевых розничных операторов (СРО), являются:

- Снижение издержек и повышение эффективности: контроллинг логистики позволяет выявлять и устранять неэффективные звенья в логистических процессах, оптимизировать маршруты, управлять запасами и сокращать время исполнения заказов покупателей, что напрямую влияет на продажи и конкурентоспособность СРО.
- Управление рисками и обеспечение устойчивости: в условиях глобальной нестабильности и частых изменений на рынках, СЛК помогает оценить и управлять рисками, связанными с поставками, и обеспечивает гибкость цепей поставок СРО.
- Автоматизация и цифровизация: современные цифровые технологии позволяют автоматизировать многие логистические процессы, что повышает их прозрачность и снижает влияние человеческого фактора, но требует адекватного контроллинга для оценки эффективности этих внедрений.
- Повышение конкурентоспособности: эффективная логистика, управляемая с помощью контроллинга, является важным конкурентным преимуществом СРО, позволяющим быстрее и дешевле доставлять товары конечному потребителю.

Указанные факторы определяют несомненную актуальность диссертационного исследования И.В. Сергеева.

Рассматриваемая работа отличается высоким уровнем новизны полученных результатов, к основным из которых можно отнести методологию цифрового контроллинга логистических бизнес-процессов СРО; уточнение ряда терминологических категорий цифровой трансформации цепей поставок сетевых ритейлеров; концептуальные положения и модели СЛК, основанные на использовании цифровых двойников и диспетчерских центров цепей поставок.

Основные положения диссертации опубликованы в 24 статьях в рецензируемых журналах, докладывались на 14 международных научных конференциях. Автор использовал положения методологии цифрового

логистического контроллинга при разработке ряда дисциплин и проведения занятий в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ (департамент операционного менеджмента и логистики).

Результаты диссертационной работы реализованы при личном участии автора в ряде крупных торговых компаний, в том числе СРО «Х5». Перечисленные факты подчеркивают высокую практическую значимость, обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования.

В качестве замечаний можно отметить следующие:

1. На рисунке 4 «Концептуальная модель логистического контроллинга цепи поставок СРО» (стр. 18) не указан диспетчерский центр цепи поставок (Supply Chain Control Tower), являющийся цифровым ядром системы контроллинга логистики.

2. В таблице 1 «Содержательная структура фрейм-блоков цифровой трансформации цепей поставок СРО» (стр. 21) для цифрового фрейм-блока «Продукт» указаны в качестве компонента: аналитика Big Data и технологии обеспечения прослеживаемости, видимости, прозрачности. На наш взгляд, эту составляющую целесообразно было бы отнести к фрейм-блоку «Процесс».

Указанные замечания не снижают научной и практической ценности диссертационной работы.

Содержание автореферата диссертации логично, оформлено корректно и отражает научную новизну выполненного исследования. Все это позволяет сделать вывод о том, что диссертация «Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий», подготовлена автором самостоятельно и является завершенной научно-квалификационной работой, соответствующей требованиям, которые предъявляются к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук пунктом 9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025), предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук. Автор диссертации, Сергеев Игорь Викторович, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика).

Кородюк Игорь Степанович,  
Доктор экономических наук (08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (логистика))  
профессор, профессор кафедры отраслевой экономики и управления природными ресурсами  
Байкальский государственный университет

664003 г. Иркутск, ул. Ленина, 11, info@bgu.ru

Кородюк И.С.



Подпись \_\_\_\_\_  
Кородюк И.С.  
С.М. Коробков  
С.М. Коробков  
« 19 » 01 20 26 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 совершенствования контроллинга логистических бизнес-процессов предприятий практически всех отраслей чрезвычайно высока особенно в современных условиях, характеризующихся нестабильной экономической средой. Компании сетевой розницы особенно нуждаются в эффективной системе контроллинга логистики из-за необходимости учета санкций, давления конкурентов и возможности использования параллельного импорта. Инструментарий цифрового контроллинга логистических процессов сетевых розничных операторов (СРО) способствует повышению эффективности, снижению затрат и оптимизации цепей поставок в условиях интенсивной цифровизации современной экономики. Этот комплекс мер помогает сетевым ритейлерам принимать стратегические решения, анализировать данные и контролировать все этапы логистических бизнес-процессов для достижения максимальной производительности и прибыльности. В условиях конкуренции, когда важны гибкость и быстрая адаптация, контроллинг логистики позволяет СРО оперативно реагировать на изменения, минимизировать риски и улучшать качество обслуживания клиентов.

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод об актуальности темы диссертационной работы И.В. Сергеева.

В диссертации решена важная научная задача концептуального развития контроллинга логистики путем создания усовершенствованной методологии цифрового контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок СРО. К основным результатам работы, имеющим научную новизну, следует также отнести:

1. Системный анализ факторов, влияющих на логистику СРО в турбулентной экономической среде.
2. Авторские концепции и структурные модели построения релевантной системы логистического контроллинга (СЛК) применительно к сетевому ритейлу.
3. Разработку инструментария цифровой трансформации цепей поставок СРО и методологии использования цифровых двойников, а также

инновационной концепции/технологии управления цепями поставок (УЦП) - «Control Tower».

4. Обоснование использования при формировании СЛК СРО передовых цифровых технологий: аналитики больших данных, искусственного интеллекта и блокчейна.

Практическая значимость полученных автором результатов заключается в том, что использование новой методологии контроллинга логистики СРО позволяет в целом добиться усиления конкурентоспособности сетевого ритейла благодаря повышению качества клиентского сервиса и эффективности логистических бизнес-процессов. Настоящий вывод основывается, в том числе, на личном опыте автора при внедрении положений разработанной методологии в ряде крупных компаний, в том числе в СРО «Х5» и ПАО «Ростелеком»,

Достоверность результатов диссертационного исследования подтверждается использованием: корректной методологической и теоретической основы исследования (515 источников); обобщённого передового опыта СРО, корректной информационной базой исследования.

Основные результаты диссертации опубликованы в 24 статьях в рецензируемых изданиях и прошли апробацию на международных научных конференциях. Также основные положения разработанной методологии использованы в учебном процессе департамента операционного менеджмента и логистики, и Международного центра УЦП НИУ ВШЭ.

В качестве замечаний по автореферату и направлений дальнейших исследований можно отметить следующее:

- диссертационное исследование можно было бы усилить кратким обзором, помимо SCOR, признанных моделей УЦП: модель GSCF и «S-модель»;

- в работе не показано, как согласуется с предложенной СЛК СРО технология VMI (управление поставщиком запасами потребителя), широко применяемая в сетевой рознице.

Несмотря на указанные замечания, основные положения диссертационной работы Сергеева И.В. раскрыты и показывают высокий научный уровень соискателя и выполненной им самостоятельно научно-квалификационной работы. Оформление автореферата отвечает установленным требованиям.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что диссертация «Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий» подготовлена автором самостоятельно и является завершённой научно-квалификационной работой, соответствующей требованиям, которые предъявляются к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук пунктом 9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора

экономических наук. Автор диссертации, Сергей Игорь Викторович, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика).

Дунаев Олег Николаевич  
Доктор экономических наук,  
Профессор кафедры международных транспортных операций МГИМО (У), профессор по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством

Организация: Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД Российской Федерации, факультет международных экономических отношений, кафедра международных транспортных операций

Адрес: проспект Вернадского, д. 76, корпус В, г. Москва, Россия, 119454

E-mail: [oleg.dunaev@mail.ru](mailto:oleg.dunaev@mail.ru)

Тел.: +7(916) 575-00-85

Я, Дунаев Олег Николаевич, даю свое согласие на включение своих персональных данных, содержащихся в настоящем отзыве, в документы, связанные с защитой диссертации Сергея Игоря Викторовича, и их дальнейшую обработку.

Подпись



Дунаев Олег Николаевич  
15.01.2026 г.



Подпись гр. О.И. Дунаев заверяю

ный секретарь



О.В. Шишкина

## **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**

В современных условиях нестабильной экономической среды актуальность совершенствования контроллинга логистических бизнес-процессов предприятий практически всех отраслей чрезвычайно высока. Особенно это касается компаний сетевой розницы, которые сталкиваются с необходимостью учета санкций, давления конкурентов и возможностью использования параллельного импорта.

Контроллинг логистических процессов сетевых розничных операторов (СРО) играет ключевую роль в повышении эффективности, снижении затрат и оптимизации цепей поставок. В условиях интенсивной цифровизации современной экономики, инструментарий цифрового контроллинга позволяет сетевым ритейлерам принимать стратегические решения, анализировать данные и контролировать все этапы логистических бизнес-процессов.

Контроллинг логистики позволяет сетевым ритейлерам:

- повышать эффективность логистических процессов;
- снижать затраты на транспортировку и хранение товаров;
- оптимизировать цепи поставок;
- анализировать данные и принимать стратегические решения;
- контролировать все этапы логистических бизнес-процессов.

В условиях конкуренции, когда важны гибкость и быстрая адаптация, контроллинг логистики позволяет СРО оперативно реагировать на изменения, минимизировать риски и улучшать качество обслуживания клиентов. Это особенно важно в условиях нестабильной экономической среды, когда компании должны быть готовы к любым изменениям и быстро адаптироваться к новым условиям.

Совершенствование контроллинга логистических бизнес-процессов является необходимым условием для успешного функционирования предприятий в условиях нестабильной экономической среды. Компании сетевой розницы, в частности, должны уделять особое внимание этому аспекту, чтобы оставаться конкурентоспособными и обеспечивать высокое качество обслуживания клиентов.

### **Научная новизна**

Основные результаты диссертационной работы, обладающие научной новизной, включают:

- разработку методологии формирования системы цифрового контроллинга логистики для предприятий сетевой розницы, которая учитывает специфику структуры предприятий СРО и их контрагентов во всей цепочке поставок и позволяет создавать эффективные системы контроллинга, обеспечивающие прозрачность и управляемость логистических процессов;

- авторскую концептуальную модель системы контроллинга логистических бизнес-процессов сетевого ритейла, учитывающую сложность мульти-эшелонированной сетевой структуры цепи поставок и позволяющую интегрировать различные уровни управления логистическими процессами;

- систематизацию и уточнение понятийного аппарата контроллинга логистических бизнес-процессов и методов обеспечения прозрачности цепей поставок сетевых ритейлеров (СРО);

- разработанные показатели уровня зрелости системы контроллинга и оценки эффективности системы контроллинга;

- описание подходов к использованию новых цифровых технологий, таких как блокчейн, аналитика больших данных, генеративный искусственный интеллект, цифровой двойник для повышения эффективности контроллинга логистических бизнес-процессов, что позволяет своевременно выявлять и устранять сбои в цепях поставок.

Эти результаты представляют значительный вклад в развитие теории и практики контроллинга логистических бизнес-процессов и могут быть использованы для повышения эффективности управления логистикой в сетевом ритейле.

#### **Степень обоснованности научных положений и практическая значимость результатов диссертации**

Диссертационное исследование фокусируется на формировании научно-обоснованных методологических подходов к реализации комплексного логистического контроллинга через интеграцию передовых цифровых решений и инновационных методик анализа данных. Фундаментальные теоретико-методологические положения предусматривают использование инструментария анализа больших объемов данных (big data), технологии распределенного реестра (blockchain), генеративных моделей искусственного интеллекта и прогнозной аналитики. Реализация представленных научных результатов обеспечивает повышение рентабельности основного капитала предприятий, укрепление конкурентных позиций компаний и оптимизацию интегрированных бизнес-процессов управления ресурсами. Научные достижения были включены в учебные курсы Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» и нашли успешное практическое воплощение в деятельности крупных субъектов хозяйствования Российской Федерации, среди которых корпорация X5 Retail Group и ПАО «Ростелеком».

#### **Замечания по автореферату диссертации**

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

- При анализе ответов на результаты анкетирования предприятий сетевого ритейла России было бы правильно и целесообразно разделить всю базу респондентов на различные форматы сетевой торговли (гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры, магазины у дома и т.д.), проанализировать уровень зрелости для каждого формата и предложить уникальные варианты применения методологии для построения системы контроллинга в каждом формате СРО;

- В четвертой главе диссертации не описаны риски, связанные с безопасностью данных и ответственностью участников цепочек поставок за потерю данных при практической реализации цифровых инструментов в системе контроллинга логистических бизнес-процессов.

### Заключение

Указанные замечания не снижают общую положительную оценку работы.

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 ее автор – Сергеев Игорь Викторович достоин присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (транспорт и логистика).

Гулый Илья Михайлович,  
доктор экономических наук  
(по научной специальности 5.2.3 –  
Региональная и отраслевая экономика (транспорта и логистика))  
профессор кафедры «Экономика транспорта»  
федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Петербургский государственный университет  
путей сообщения Императора Александра I»

И.М. Гулый

ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет  
путей сообщения Императора Александра I»  
Почтовый адрес: 190031, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, Московский  
пр., 9, телефон: +7(812)457-86-28; +7(812)570-77-01, e-mail: dou@pgups.ru,  
ilya.guliy@mail.ru

Я, Гулый Илья Михайлович, даю согласие на включение своих персональных данных в документы, связанные с работой диссертационного совета 40.2.002.09, и их дальнейшую обработку.

И.М. Гулый

Подпись руки	Гулого И.М.
удостоверяю.	
Документовед отдела кадров	Теслярова М.А.
“ 15 ” 09	

## **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»**

### **Актуальность темы исследования**

Сетевая розничная торговля в РФ развивается быстрыми темпами в условиях существенных изменений, происходящих в последние несколько лет. Одним из направлений таких изменений является цифровая трансформация, которая происходит не только на уровне сетевых розничных операторов (СРО), их цепей поставок, но и во внешней среде и прежде всего в области взаимоотношений СРО с государственными органами. Требования к прозрачности транзакций и выполняемых бизнес-процессов становятся условием безопасного ведения бизнеса, с одной стороны, и гарантией сбора налоговых поступлений от крупного сегмента экономики, повышения уровня жизни населения, с другой стороны.

В условиях цифровой трансформации бизнес-процессов в сетевой розничной торговле происходит переосмысление подходов к повышению эффективности логистики, меняются приоритеты и условия при оптимизации процессов. Увеличение скорости, гибкости принимаемых решений вместе с финансовыми и ресурсными ограничениями актуализируют развитие управленческих подходов на основе парадигмы контроллинга, которая предусматривает не только управление на основе показателей, но и оперативное и точное выявление проблемных зон в логистике, а также разработку обоснованных корректирующих управленческих решений для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Формирование и развитие таких подходов возможно только при наличии обоснованной методологии контроллинга логистических бизнес-процессов. Диссертация

Сергеева И.В. посвящена именно созданию такой методологии для сферы сетевой розничной торговли, что говорит об актуальности темы и народнохозяйственной значимости результатов исследования.

### **Научная новизна**

Результаты, выносимые на защиту, являются новыми. Автор диссертации впервые на основе обобщения значительного объема эмпирического материала сформулировал теоретические положения для формирования системы цифрового контроллинга для СРО, разработал методологические положения, позволяющие учитывать структуру цепей поставок, уровень зрелости контроллинга, а также сформировал комплексный инструментарий для управления логистическими бизнес-процессами на основе методологии цифрового контроллинга.

Особенно хотелось бы отметить такие результаты исследования, имеющие научную новизну, как:

- разработанные положения методологии цифрового контроллинга, в основе которых лежит метод сквозной, динамической синхронизации логистических процессов в цепях поставок, при этом метод обеспечивает минимизацию логистических затрат и учитывает уровень зрелости системы цифрового контроллинга;
- авторскую концептуальную модель системы контроллинга логистических бизнес-процессов сетевого ритейла, учитывающую сложность мульти-эшелонированной сетевой структуры цепи поставок СРО.

### **Степень обоснованности научных положений и практическая значимость результатов диссертации**

Обоснованность научных положений заключается в аргументации причинно-следственных связей между факторами внешней среды и уровнем развития управления бизнес-процессами логистики при определении актуальной проблемы исследования, а также положений методологии контроллинга, требующих развития в условиях широкого применения цифровых технологий в розничной торговле. Не вызывает возражений и

обоснование направлений цифровой трансформации цепей поставок, а также выбор условий, которые должны быть учтены при формировании финансовых и операционных результатов.

Достоверность научных результатов подтверждается апробацией на международных и национальных научных конференциях, достаточным количеством публикаций, внедрением в крупных торговых и сервисных компаниях, в частности в Х5 (ТС «Пятерочка») и ПАО «Ростелеком».

Практическая значимость диссертации заключается в высокой степени готовности к масштабному внедрению цифрового контроллинга в сетевой розничной торговле, в значительном потенциале достижения целей эффективности логистических бизнес-процессов и прозрачности транзакций и операций в цепях поставок розничной торговли.

#### **Замечания по автореферату диссертации**

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

1. Хотелось бы видеть в автореферате сформулированную автором гипотезу исследования.

2. Не совсем понятна разница концептуальной (рис. 4) и структурной (рис. 9) моделей системы логистического контроллинга (СЛК) СРО.

2. Судя по автореферату, разработанная методология контроллинга логистики не включает авторскую классификацию логистических рисков в цепях поставок СРО, которая, на наш взгляд, необходима для правильного позиционирования СЛК в системе управленческого учета сетевого ритейла.

#### **Заключение**

Указанные замечания не снижают общую положительную оценку работы.

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, выполнена на высоком научно-методологическом уровне и соответствует требованиям п. 9 «Положения о порядке присуждения учёных степеней» (в редакции 01.01.2025г.), а Сергей Игорь Викторович заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (Транспорт и логистика).

Плетнева Наталия Геннадиевна,  
доктор экономических наук  
(специальность 08.00.05 – экономика  
и управление народным хозяйством: логистика)  
профессор, заведующий кафедрой менеджмента в строительстве

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный  
архитектурно-строительный университет»  
СПбГАСУ, 2-я Красноармейская ул., д. 4, г. Санкт-Петербург, Россия, 190005  
+7 (812) 575-05-34, rector@spbgasu.ru



## 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)

Усиление роли логистики в инновационной экономике обусловлено повышением требований потребителей к цене и качеству оказываемых услуг, изменением условий поиска и выбора поставщиков, увеличением количества торговых сделок, осуществляемых на различных уровнях цепей поставок. Создание эффективной системы контроллинга логистики сетевых розничных операторов (СРО), способной качественно осуществлять мониторинг и контроль товарных потоков в цепях поставок, будет в значительной мере влиять на социально-экономическое развитие регионов страны. Основными ключевыми факторами, определяющими эффективность логистических бизнес-процессов в системе контроллинга, являются: показатели качества логистического сервиса и степень удовлетворения запросов потребителей, оборот и продолжительность торговых сделок, комплекс логистических затрат, уровень развития объектов транспортно-складской инфраструктуры, возможностей дальнейшего развития и внедрения цифровых технологий. Данные логистические ключевые показатели (КПИ) непосредственно отражаются на конкурентоспособности СРО и развития сетевой розничной торговли в регионах РФ. Это обусловило актуальность темы исследования.

В диссертационной работе И.В. Сергеева поставлена цель, суть которой демонстрирует неизбежность интеграции теоретических и практических характеристик научно обоснованного инструментария, способствующего развитию логистики СРО на основе активизации внедрения цифровых технологий, совершенствования инфраструктуры и обеспечения синергии цифровизации организационно-управленческих, информационных, технико-технологических, экологических процессов в комплексную систему логистического контроллинга.

К достоинству данного исследования можно отнести предлагаемые автором актуальные тренды и общие закономерности развития логистики

СРО, основанные на наращивании цифровизации и объективной теоретико-методологической платформе логистического контроллинга в системе распределения сетевого ритейла. Автором на основе предложенного цифрового фреймворка цепи поставок СРО разработана оригинальная концепция и инструментарий контроллинга, содержащий комплекс мероприятий, направленных на повышение достоверности контроля и мониторинга логистических бизнес-процессов, а также использования предиктивной аналитики Big Data для предотвращения сбоев в цепях поставок. Большой научный интерес и практическую значимость для контроля системы релевантных КРІ имеют предложения по использованию интеллектуального ИВР, генеративного искусственного интеллекта и блокчейна в цепях поставок СРО. Автором уточнен понятийно-терминологический аппарат применительно к логистическому контроллингу в части категорий видимости, прозрачности, а также мульти-эшелонированной сетевой структуры цепи поставок.

Достоверность и обоснованность научно-теоретических положений и методологии логистического контроллинга подтверждается большим количеством публикаций автора в рецензируемых журналах, выступлениями на престижных научных конференциях, а также апробацией разработанного инструментария логистического контроллинга в крупных компаниях сетевой розницы.

Однако, необходимо отметить, что работа не лишена некоторых недостатков. 1. Хотелось бы обратить внимание автора на то, что в работе следует уделить больше внимания анализу современного состояния транспортно-складской инфраструктуры СРО, как объекта приложения логистического контроллинга. 2. Судя по автореферату, необходимо более детально охарактеризовать суть современных изменений в логистике глобальных цепей поставок СРО, вызванных санкциями и рецессией мировой экономики.

Указанные замечания не снижают научной и практической ценности диссертационной работы.

Содержание автореферата диссертации логично, оформлено корректно и отражает научную новизну выполненного исследования. Это позволяет сделать вывод о том, что диссертация «Методология формирования системы контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях поставок сетевых розничных операторов с использованием цифровых технологий», подготовлена автором самостоятельно и по своему научному уровню и завершенности подчеркивает квалификацию соискателя и полностью соответствует критериям п.п.9-14 Положения о присуждении ученых

степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (в ред. от 25.01.2024 г. №62), предъявляемым к докторским диссертациям, а автор диссертации, Сергеев Игорь Викторович, заслуживает присуждения искомой ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (транспорт и логистика).

Лукиных Валерий Федорович,  
Доктор экономических наук (08.00.05, Региональная и отраслевая экономика (логистика),  
Профессор, профессор кафедры «Управление социально-экономическими системами»  
Институт экономики и управления АПК,  
ФГБОУ ВО «Красноярский  
государственный аграрный университет»  
660049, Красноярск, пр. Мира, 90  
8(391)227-36-09  
info@kgau.ru

*Алексей Лукиных Валерий Федорович*

