

В диссертационный совет 24.2.386.04 при  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический  
университет» 191023, г. Санкт-Петербург,  
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, Литер А

## **ОТЗЫВ**

официального оппонента, доктора экономических наук, профессора Королевой  
Елены Арсентьевны на диссертационную работу Ившина Станислава  
Юрьевича «Логистический аутсорсинг в цепях поставок целлюлозно-бумажной  
продукции», представленной на соискание ученой степени кандидата  
экономических наук по специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая  
экономика (транспорт и логистика)

### **1. Актуальность темы диссертационного исследования.**

В диссертационном исследовании Ившина С.Ю. исследована масштабная  
проблема рыночной трансформации цепей поставок целлюлозно-бумажных  
комбинатов России на основе перехода на внешнее обслуживание  
логистических операторов.

Пандемия, медленное восстановление спроса в постковидный период  
сменились еще более сложной деформацией макросреды отраслевых рынков,  
что привело к полной дестабилизации логистических цепей поставок.  
Фактически, Ившин С.Ю. получил для своего исследования более жесткую  
фактографию, показывающую уровень интегрированность современных  
рынков, чувствительность бизнес-цикла различного рода флуктуациям.  
Пандемия увеличила логистические расходы в среднем в два раза, как в части  
экспортных отгрузок, так и в сегменте внутрироссийских перевозок.

Выход с российского рынка иностранных компаний, владельцев  
производственных активов в отрасли, запрет ЕС на экспорт, импорт бумаги,  
картона и целлюлозы одновременно решил российские целлюлозно-бумажные  
комбинаты внешних прибыльных рынков сбыта. Разворот в сторону  
внутреннего рынка характеризовался не менее сильным ценовым перекосом из-

за увеличения предложения внутри страны, что привело к снижению цен закупки сырья и его дефициту.

Логистический аутсорсинг и достижение экономии в транспортировке готовой продукции рассматривается автопром на фоне более знаковых изменений, охватывающих всю длину межотраслевых связей, связанных с сокращением спроса на газетную бумагу. При снижении стоимости рекламы в газетах малые издания не в состоянии выдержать рост цен на материалы и бумагу, что привело к закрытию более 40% отечественных печатных изданий в течение 10-12 лет. Стратегии развития целлюлозно-бумажных комбинатов все больше ориентированы на перепрофилирование мощностей и активное развитие упаковочных видов бумаги, спрос на которую создает Интернет-торговля и стремительно переходящий в онлайн потребитель.

Таким образом, эффекты на научно-прикладную проработку которых обращено внимание диссертанта, имеют крайне важное значение для отрасли, которой необходим запас ликвидности, чтобы провести необходимые модернизационные и структурные изменения. Комплекс происходящих в целлюлозно-бумажной промышленности изменений актуализируют предмет исследования Ившина С.Ю., которое является своевременным и имеет несомненное прикладное значение.

Соискатель формирует объемное эмпирически развернутое видение текущей трансформации отрасли, в котором не просто конституирует происходящие изменения, а проводит системный анализ факторов, причин и условий для выбора логистического аутсорсинга как одного из рычагов, способных сообщить новый импульс развития целлюлозно-бумажным комбинатам и вывести его на новую более устойчивую траекторию.

Обращает внимание и заслуживает положительной оценки понятийный аппарат исследования, в частности авторские теоретические обобщения, позволяющие объединить сбыт и логистический сервис в общую конкурентную функцию, подчеркивающую экономически эффективную синергию логистики и отраслевого рыночного управления в современном производственном бизнесе.

Несмотря на расширенный и сложный проблемный аспект исследования, автор правильно и грамотно расставляет теоретические акценты в выборе инструментов логистики. Ившина С.Ю. теоретически обосновывает необходимость использования стратегий логистики в операционном управлении цепями поставок, экономика которых и внутрисистемное распределение контроля должны усиливать позиции целлюлозно-бумажных комбинатов как центрального звена или фокусной компании в терминологии классической логистики.

Таким образом, диссертант формирует концептуально расширенный ракурс актуализации логистических вопросов стратегической самоидентификации в условиях макроэкономического и регуляторного усложнения конкурентного поля и возрастания надотраслевых рисков текущей и будущей разбалансировки цепей поставок.

Все это позволяет положительно характеризовать глубину постановки автором логистической проблематики исследования, эмпирически релевантное расширение проблемного контекста рыночной эволюции современного аутсорсинга логистики в условиях современного рынка.

## **2. Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.**

В представленной научной работе автором была поставлена и успешно решена цель, суть которой заключается в развитии научно-методических основ аутсорсинга логистической деятельности в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции с учетом отраслевой специфики оценки эффективности транспортно-складских процессов на основе сбалансированной системы показателей (с.5).

Результаты этой работы положены в основу разработки диссертантом научно-прикладных рекомендаций по совершенствованию логистических стратегий и инструментов развития цепей поставок целлюлозно-бумажной промышленности с учетом выявленных и структурированных автором ограничений в работе отечественного сегмента контрактной логистики, а также

ограниченных прикладных возможностей практико-ориентированного управления бизнес-процессами в логистике, формальное разграничение которых является ненадежным и неэффективным с научной точки зрения.

Соискатель проводит строгую разделительную линию между контрактной логистикой и логистическим аутсорсингом, использование которого имеет более сложную схему выработки решения, которое сводится автором не простой дилемме «инвестиции в развитие собственной логистической инфраструктуры/аутсорсинг логистических мощностей».

Именно эта дивергенция, как обосновывает Ившин С.Ю. в диссертации открывает производственно-отраслевому бизнесу широкие возможности для повышения конкурентоспособности и рыночной дифференциации. Это обеспечивает не только конкурентную отстройку, но и более высокий уровень рыночной устойчивости цепи поставок в условиях серьезной дестабилизации условий функционирования рынка, нарушения экономического паритета в работе звеньев и распределении добавленной стоимости по цепи.

Заслуживает положительной оценки постоянное обращение соискателя к параллелям с развитием других отраслевых рынков, что позволяет развернуто обозначить и передать логику использования логистического аутсорсинга как инструмента конкурентной борьбы, ее смещение на уровень сквозного управления, примат которого зафиксирован в основах теории логистики, которая образует надежный пласт непреходящего знания несмотря на подвижность рынка.

Отличительной особенностью исследования является аналитическое объединение автором особенностей операционного управления логистикой с конкретно-экономическими задачами внутрикорпоративного управления в рамках цикла «производство – склад – сбыт», что позволяет Ившину С.Ю. углубить научно-прикладное обоснование выбора логистического аутсорсинга и стратегий его реализации с опорой на инструменты, через которые автор грамотно решает дилемму выбора внешней логистики.

Ившин С.Ю. на протяжении всего исследования работает в связке «операционное логистическое управление – реконфигурация цепи поставок», что позволяет заострить логику и содержательно развернуть причины и факторы, определяющие тот или иной артикулированный автором в диссертации стратегический выбор. Это образует релевантную переключку между теорией и практикой современной логистики на ее разных уровнях (операционный, институциональный), завязанную автором на структурно определенный в диссертации и грамотно диагностированный институционально-рыночный контекст.

Содержание работы, ее структура, последовательность глав и параграфов отвечают логике исследования. Автор опирается на критическую оценку недостатков современного развития логистического аутсорсинга в отечественной экономике, причина которых кроется в динамике развития рынка, изменении экономического веса участников рыночного процесса, дефиците ликвидности и высоких рисках длинных отраслевых инвестиций в сегменте классической PL логистики.

В первой главе «Экономический потенциал и стратегические приоритеты развития логистического аутсорсинга в современных цепях поставок» автор уделяет основное внимание теоретическому самоопределению логистического аутсорсинга в структуре логистического знания, показывает сдвиг в условиях конкуренции и изменение ее природы, что определяет необходимость выбора новых инструментов управления цепями поставок. Их операционный базис, как доказывает автор, может быть замкнут на стороннюю экспертизу, которую дает контрактная логистика. Достижимый в рамках такого внешнего управления эффект масштаба сконцентрирован не только на экономике масштабирования, но и накоплении сугубо логистической экспертизы, которое требует вложений, неподъемных для отдельно взятых предприятий отрасли.

С точки зрения автора, теоретические дескрипторы постепенно теряют релевантную по отношению к новому рынку когнитивную функцию, что позволяет развести контрактную логистику и более сложный логистический

аутсорсинг на понятийном уровне. Логика развития конкуренции на отраслевых рынках заставляет переосмыслить само понятие конкуренции, которая реинкарнирует в полезное взаимодействие партнеров или участников цепочки, результирующая которого формируют ее потребительскую ценность. Все это означает востребованное и вызванное изменение научного ракурса теоретического субституционального видения конкуренции как одновременного партнерства и кооперации, в котором фокусное звено, как подчеркивает автор, не должно терять свою рыночную власть внутри цепи.

Вторая глава диссертации «Организационно-экономические особенности логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции» посвящена анализу рыночной специфики работы отраслевых цепей создания стоимости на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности. Автор эмпирически выводит систему факторов и условий развития логистического аутсорсинга в экономике, и, в частности в целлюлозно-бумажной промышленности. В диссертации обосновывается целесообразность расширения отраслевой практики аутсорсинга транспортной и складской деятельности, предусматривающей учет его вклада в создание необходимых условий для модернизации производственных мощностей предприятий целлюлозно-бумажной промышленности. Как было отмечено выше, пандемия, санкции и изменение структуры спроса потребовали не только повышения эффективности, но и обновления продуктового портфеля большинства предприятий. Автор стыкует эту фактографию разворота рынка с общеэкономическими ограничениями для интенсивного развития логистического аутсорсинга, включая дефицит государственных и частных инвестиций, низкий уровень концентрации капитала в логистической отрасли и сохраняющиеся риски некачественного обслуживания со стороны операторов, многие из которых представляют малый бизнес.

Автор справедливо указывает на два ограничения, ограничивающие расширение отраслевой практики внешнего логистического обеспечения: отсутствие интегрированной системы управления такими цепями;

сохраняющиеся риски выведения логистических активов с предприятий целлюлозно-бумажной промышленности из-за специфики их пространственного размещения и изменения хозяйственного профиля формируемых таким образом логистических аутсорсеров (вследствие невозможности выхода за точку безубыточности).

Тем не менее, в параграфе 2.3 диссертации автор дополняет данный ограничивающий фактор не менее релевантными выводами относительно рыночных перспектив развития внешней логистики в русле более широких изменений рынка и эффектов, которые несет вывод транспортно-логистического звена во вне и возможность мобилизации высвобождаемых ресурсов на стратегическое развитие бизнеса.

Третья глава «Предложения по совершенствованию логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции» содержит научно-прикладные рекомендации и выводы, отражающие авторскую позицию в части операционно эффективной перестройки цепей поставок и привлечения внешнего логистического звена.

Обобщение особенностей функционирования склада и автотранспортного звена целлюлозно-бумажных комбинатов позволяет Ившину С.Ю. систематизировать рекомендации по обоснованию перехода на аутсорсинг транспортной и складской деятельности на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности.

Автор опираясь на численные оценки предлагает меры по совершенствованию системы учета логистических затрат на основе пооперационного калькулирования, повышению точности учета транспортных затрат на перевозку грузов и складских остатков (с. 110-123). В диссертации разработан и предложен алгоритм обоснования аутсорсинга логистической деятельности в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции (рис.3.2, с.116).

В частности, в основу предложенного алгоритма положены авторские рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета

логистических затрат на транспортировку, которые предусматривают переход на контроль затрат по каждой единице техники и ключевых показателей эффективности транспортного обеспечения логистической деятельности в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции с учетом: мер по повышению точности фиксирования транспортных затрат на перевозку грузов внутри цехов предприятий этой отрасли и между ними; разделения транспорта на собственный и наемный; вклада автотранспортных цехов в производительность труда на производственном предприятии.

Таким образом, автор предлагает более объемную аналитическую схему логистического обоснования привлечения внешних PL провайдеров, учитывающую также дополнительные эффекты экономии от изменения специализации производства и снижения цены аутсорсинговой услуги в результате размещения заказа на ее оказание на конкурсной основе. Данное обоснование представлено в рамках разработанной соискателем SADT-диаграммы принятия решения о передаче логистических процессов участниками цепей поставок внешним исполнителям с учетом особенностей жизненного цикла аутсорсинга (рис. 3.7, с.131).

Таким образом, весь комплекс полученных автором выводов содержательно сгруппирован в единую концептуальную линию научно-прикладного обоснования условий и направлений синтеза цепей поставок целлюлозно-бумажных комбинатов на основе внедрения логистического аутсорсинга и реализации, предложенных автором корпоративных инструментов его обоснования.

По структуре диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы. В процессе подготовки диссертационного исследования автором использован обширный фактографический материал. Ившин С.Ю. проводит детальное и обстоятельное по глубине обоснования обобщение научных исследований современного логистического аутсорсинга, что позволяет отметить предметную широту



эмпирического и научного осмысления проблем, затронутых соискателем в диссертации.

### **3. Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций.**

Соискателем в диссертации используется теоретико-методическая база, представленная фундаментальными и прикладными трудами зарубежных и отечественных специалистов в области логистики и управления цепями поставок, аутсорсинга, производственного и стратегического менеджмента. Автор достаточно глубоко эксплицирует функциональную и содержательную нишу логистического аутсорсинга через призму реальной фактографии, что позволяет обозначить и концептуализировать границы развития контрактной логистики на российском рынке, и, в частности в цепях поставок целлюлозно-бумажной промышленности. Все это формирует расширенный теоретический базис исследования, позволяющий автору критически осмыслить слабость теоретико-методического базиса и отраслевой политики развития логистики, инновационное обновление которой, как указывает автор, не является объектом статистических наблюдений. Все это выступает первопричиной недооценки отраслевой специфики обеспечения договорных отношений в цепях поставок и непроработанности организационно-экономических механизмов их координации.

В целом, научная новизна диссертационной работы Ившина С.Ю. характеризуется следующими положениями, выносимыми на защиту:

1) Уточнена и описана роль аутсорсинга в управлении операционной логистической деятельностью и цепями поставок, предусматривающего особенности развития контрактной логистики, типологии логистических провайдеров, границ применимости логистического аутсорсинга в условиях трансформации мезологистических систем и установления логистических бизнес-процессов, подлежащих передаче внешним исполнителям;

2) Обоснован функционал логистического аутсорсинга в цепях поставок и даны рекомендации по его комплексной оценке; доказаны приоритеты управления логистическим аутсорсингом в цепях поставок целлюлозно-

бумажной продукции, ориентированным на реализацию перспектив маневрирования взаимодействиями с логистическими провайдерами в целях достижения устойчивых конкурентных преимуществ;

3) Разработана стратегия развития логистического аутсорсинга в целях поставок целлюлозно-бумажной продукции; расширено представление о направленности развития логистического аутсорсинга, обусловленной стремлением к экономии на инвестициях в развитие логистических систем и знаний и усилением активности сетевых взаимодействий предприятий;

4) Осуществлен критический анализ развития логистического аутсорсинга в национальной экономике; определены детерминанты развития целлюлозно-бумажной промышленности и тенденции развития цепей поставок ее продукции; аргументирована целесообразность расширения в этой отрасли практики аутсорсинга в транспортной и складской деятельности, предусматривающей учет его вклада в создание необходимых условий для модернизации производственных мощностей предприятий целлюлозно-бумажной промышленности;

5) Даны рекомендации по обоснованию перехода на аутсорсинг транспортной и складской деятельности на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности, включающие меры по совершенствованию системы учета логистических затрат на основе пооперационного калькулирования, повышению точности учета транспортных затрат и складских остатков; предложен алгоритм обоснования логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции.

Анализ научной новизны диссертационного исследования Ившина С.Ю. позволяет заключить, что в диссертации автором научно обоснован и предложен комплекс решений, формирующих научно-аналитическую базу экономического обоснования перехода предприятий целлюлозно-бумажной промышленности на логистический аутсорсинг, перспективы и рыночный потенциал дальнейшего развития которого получили обстоятельную и глубокую научно-практическую оценку автора.

Анализ диссертации Ившина С.Ю. позволяет резюмировать, что выполненная автором работа характеризуется эмпирически точным и развернутым представлением предметно-объектной области исследования, высоким уровнем ее практико-ориентированного логистического анализа и научного обоснования соискателем.

Достоверность сделанных автором выводов обеспечена методологической широтой и многоаспектностью научного анализа предмета исследования, широтой взгляда диссертанта на современные проблемы рыночной трансформации цепей поставок предприятий целлюлозно-бумажной промышленности через призму возможностей, которые открывает контрактная логистика в управлении транспортировкой готовой продукции на внутреннем рынке.

#### **4. Теоретическая и практическая значимость полученных результатов диссертации.**

Основные положения диссертации Ившина С.Ю. обладают теоретической и практической значимостью.

Теоретическая ценность проведенной автором концептуализации направлений и особенностей выбора сторонних логистических провайдеров определяется выводами и предложениями, отражающими эмпирически взвешенную избирательность в части выбора инструментов логистического аутсорсинга и выстраивания системы внутрикорпоративного менеджмента, позволяющего принимать точные и обоснованные решения относительно аутсорсинга логистических мощностей из вне. Автор теоретически доказывает, что контрактная логистика открывает более широкие возможности для повышения рыночной устойчивости и гармонизации работы звеньев цепи поставок. В реальной конкурентной среде рынка с учетом общей дестабилизации отраслевой системы товародвижения целлюлозно-бумажные комбинаты приобретают новую форму логистической поддержки, что позволит снизить уровень издержек в цепи на выходе, что крайне актуально для

растущих в объеме поставок упаковочной бумаги в Интернет-торговлю, которая будет стремиться максимально снизить цену реализации продукции.

Практическая значимость результатов диссертации Ившина С.Ю. отражает многогранность современного прикладного видения рыночного потенциала контрактации с логистическими провайдерами в отрасли, который детально раскрыт и численно формализован автором на уровне улучшения операционного управления сбытом отечественных целлюлозно-бумажных комбинатов.

Прикладные научные разработки и концептуальные обобщения, содержащиеся в диссертации, могут быть использованы в учебном процессе преподавания в вузах дисциплин по логистическому аутсорсингу и стратегической логистике, включая выводы и предложения по совершенствованию системы учета логистических затрат на основе пооперационного калькулирования, повышению точности учета транспортных затрат на перевозку грузов и складских остатков, а также алгоритмизации обоснования аутсорсинга логистической деятельности в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции.

#### **5. Замечания по диссертационной работе.**

Учитывая высокий уровень теоретико-методической разработки положений исследования Ившина С.Ю., его практико-ориентированную направленность, следует указать ряд замечаний по диссертации:

1) В контексте проблематики исследования насколько различной может быть результативность перестройки цепей поставок целлюлозно-бумажных комбинатов со стороны 3PL учитывая специфику функционирования самих цепей поставок, например:

- изменение географии и маршрутов экспортных отгрузок, а также транспортного плеча мультимодальной перевозки бумажной промышленной продукции;

- отгрузки через дистрибуторов и дилеров, замкнутые на сетевой ритейл, локальных торговых операторов, печатные издания и Интернет-торговлю;

- прямоточные «B2B2C»-отгрузки в торговые сети;

- и др.

2) В новых условиях разрыва логистических цепочек, удорожания стоимости логистики и возрастания рисков и сложностей и транспортировки, насколько результирующая данных факторов может увеличить разрыв в конкурентоспособности крупных целлюлозно-бумажных комбинатов и небольших поставщиков, например мелких и средних производителей макулатурных картонов, неинтегрированных производителей гофроупаковки, амортизация основных фондов которых создает избыточный уровень издержек?

3) Каким образом предложенная автором система сбалансированных показателей транспортировки и складирования продукции (табл. 3.12 и 3.13, с.149-151) позволит реализовать функцию проактивного управления в части не только купирования рисков сбоя в работе цепей поставок, но и их предупреждения с учетом возрастающей волатильности условий сбыта и распределения продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках?

Приведенные замечания позволяют подчеркнуть сложность проблемы, которую рассматривает автор. Они отражают многогранность конкурентного анализа институциональных сдвигов в развитии цепей поставок целлюлозно-бумажной промышленности, формирующей более широкую вариативность стратегической конвергенции с внешними 3PL и 4PL провайдерами, контроль которой должно, как доказывает автор, сохранять фокусная компания.

В целом, представленная автором к защите диссертация соответствует автореферату, в котором последовательно, грамотно и научно строго обоснованы и представлены основные положения исследования. Результаты научных разработок по исследованной проблеме получили достаточно полное отражение в публикациях диссертанта в открытой печати (31 научных работ, в том числе в изданиях, рекомендованных ВАК – 6 работ, в изданиях, индексируемых в международной реферативной базе данных SCOPUS – 1 работа).

Диссертационное исследование выполнено согласно пункта 5.11

«Отраслевые и функциональные аспекты развития сектора логистических услуг» и п. 5.12 «Методология логистической интеграции, планирования и контроллинга бизнес-процессов в цепях поставок» научной специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (транспорт и логистика) Паспорта научных специальностей ВАК Минобрнауки России.

Диссертация Ившина С.Ю. «Логистический аутсорсинг в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции» соответствует требованиям п. 9-14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 года №842 (в ред. от 18.03.2023 г.), предъявляемым к кандидатским диссертациям. Автор работы Ившин Станислав Юрьевич заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (транспорт и логистика).

#### Официальный оппонент

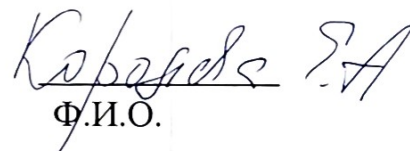
Заведующий кафедрой транспортной логистики ИВТ  
ФГБОУ ВО «Государственный университет морского  
и речного флота имени адмирала С.О. Макарова»,  
доктор экономических наук (научная специальность  
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством),  
профессор

Королева Елена Арсентьевна


«30» августа 2023 г.



Подпись

  
Ф.И.О.



Подпись Королева Е. А. удостоверяю  
делопроизводитель общего отдела  
 С.А. Дмитриева  
30 08 2023

#### Контактные данные:

198035, г. Санкт – Петербург, ул. Двинская, 5/7  
тел./факс: (812) 748-96-71, м.т. 878  
e-mail: korolevaea@gumrf.ru