

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации



Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования

«Московский государственный  
технический университет имени Н.Э. Баумана  
(национальный исследовательский университет)»  
(МГТУ им. Н.Э. Баумана)

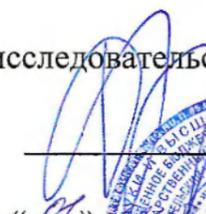
105005, г. Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1  
Тел. (499) 263-63-91 Факс (499) 267-48-44  
E-mail: [bauman@bmstu.ru](mailto:bauman@bmstu.ru)  
ОГРН 1027739051779  
ИНН 7701002520 КПП 770101001

01.09.2023 № 04-10/9441

на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по науке и  
цифровому развитию  
федерального государственного  
бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Московский государственный  
технический университет  
имени Н.Э. Баумана  
(национальный  
исследовательский университет)»

д.э.н., профессор

  
Г.А. Жuroвoз  
«01» \_\_\_\_\_ 2023 г.  


**ОТЗЫВ  
ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
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).**

**Актуальность темы исследования.** Диссертационная работа Ившина затрагивает важную проблему трансформации отраслевых цепей поставок в условиях системно-рыночных ограничений, дефицита ресурсов развития, дороговизны длинных кредитов, слабости потребительской базы рынка и др.

Твердый эмпирический базис исследования Ившина С.Ю. и определение предмета позволили соискателю лаконично заострить наиболее важные и знаковые изменения, которые вызывает институциональная трансформация логистического рынка, в структуре предложения которого обозначился низкий

уровень PL обслуживания. Диссертант точно уловил вектор нарождающегося цикла изменений, подобрал к нему наиболее эффективные инструменты логистического анализа и комплексно обосновал дифференцирующие инструменты перестройки цепей поставок, на которые он может опираться.

Отличительной особенностью диссертации Ившина С.Ю. является успешная попытка автора расширить институционально-рыночный контур конкуренции за пределы отрасли, показать новую логику развития конкурентного процесса, формирования более широких возможностей повышения экономической эффективности предприятий целлюлозно-бумажной промышленности на основе перестройки цепей поставок через перевод логистики на внешний аутсорсинг.

Несомненная заслуга Ившина как ученого-исследователя состоит в том, что автор смог откалибровать мозаику внутренних и внешних изменений и выстроить в систему, отображающую основные рыночные угрозы и точки давления на сложившуюся конкурентную среду отраслевого рынка. Эта задача решена автором с использованием инструментов логистики, которые носят в большей степени не описательный характер, а отражают возможности повышения операционной эффективности работы транспортно-логистического звена при высвобождении ресурсов, которые могут быть использованы для модернизации производственных мощностей целлюлозно-бумажной промышленности.

Ившин С.Ю. показывает специфику развития отраслевых цепочек поставок, сложность увеличения добавленной стоимости из-за давления логистических издержек на рентабельность и ограниченные возможности продуктово-рыночных инноваций на уровне производства, которое испытывает дефицит ресурсов развития. В отличие от общепринятых новомодных клише и ссылок на неограниченные возможности логистики, диссертант предлагает более глубокое видение возможностей конкурентной трансформации логистического аутсорсинга, которое сдерживается отсутствием научно проработанной теоретико-методической базы систематизации и разграничения бизнес-процессов

логистики, в которой как обосновывает диссертант, отсутствуют признаки, необходимые для принятия точных и грамотных решений.

Все это позволяет актуализировать предметно-объектную область диссертационного исследования Ившина С.Ю., в котором ставится и решается задача развития научно-методических основ логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции с учетом отраслевой специфики логистического менеджмента и повышении эффективности транспортно-складских процессов в логистической системе распределения продукции предприятий целлюлозно-бумажной промышленности (с.5).

#### **Структура и содержание работы.**

Диссертационная работа Ившина С.Ю. состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 280 наименований.

Во введении обосновывается актуальность исследования, степень разработанности научной проблемы, поставлена цель, в рамках которой сформулированы задачи исследования. Также определены предмет и объект исследования, приведены основные результаты диссертационной работы, полученные автором, обладающие научной новизной, определены теоретическая и практическая значимость, достоверность и обоснованность научных положений, а также результаты апробации основных результатов исследования.

В первой главе раскрыт теоретический базис аутсорсинга логистики в цепях поставок. Автор проводит сравнительный анализ особенностей понятийного толкования логистического аутсорсинга на уровне теории. Определяет содержательную и функциональную ниши логистического аутсорсинга (параграф 1.2), реализация которого должна быть стратегически выверенной. То есть должна быть вложена в некоторую корпоративную стратегию более общего порядка (параграф 1.3).

Во второй главе автор выходит на уровень эмпирических обобщений и практической диагностика особенностей реализации услуг специализированных провайдеров в разрезе отраслевых особенностей функционирования цепей поставок продукции целлюлозно-бумажной промышленности. Отправной точкой

здесь выступает анализ рыночной практики аутсорсинга в логистике (с.69-79), что позволяет соискателю диагностировать организационно-экономические дефекты контрактной логистики, ограничивающие ее применение в более широком рыночном поле. Логистика как инструмент преломляется через отраслевые особенности работы предприятий целлюлозно-бумажной промышленности, что позволяет автору расширить выводы относительно искомой и возможной реконфигурации цепей поставок, в которой должен сохраняться примат интересов производителя как фокусной компании. В параграфе 2.3 автор сводит воедино результаты первых двух параграфов, аналитическое сопряжение которых дает практически ценные выводы и решения относительно реального синтеза рыночно устойчивых цепей поставок, логистика которых находится в руках внешнего 3PL и 4PL провайдера.

Третья глава диссертации представлена рекомендациями автора, где он выходит на уровень операционного управления и предлагает реальную алгоритмизацию дилеммы «производить или закупать» преимущественно в инструментальном ключе в части:

- совершенствования системы учета логистических затрат на основе пооперационного калькулирования;
- повышения точности учета транспортных затрат на перевозку грузов и складских остатков;
- алгоритмизации процесса обоснования аутсорсинга логистической деятельности в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции.

Таким образом, третья глава исследования носит подчеркнуто прикладной характер и позволяет автору усилить инструментально-аналитическую базу корпоративного логистического менеджмента предприятия в целлюлозно-бумажной индустрии. При этом за рамками внимания автора не остаются вопросы организационной конфигурации цепи поставок, которая как доказывает Ившин С.Ю., должна открывать более широкие возможности маневрирования взаимодействиями с логистическими провайдерами в целях достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Объективность научно-практической

полемики и выводов автора подчеркивает тот факт, что Ившин С.Ю. не рассматривает логистику как самоцель. Он видит ее как один из инструментов, которые работают на решение задач более высокого стратегического порядка.

**Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.** В диссертации автор разрабатывает и предлагает решение системы задач, основная часть которых, имеет подчеркнuto прикладной характер (с.5-6). С точки зрения теоретико-методического построения исследования и структуризации его предметно-объектной области автор занимает грамотную и научно-обоснованную позицию.

В работе проводится обоснование логистических стратегий развития, выбор которых приземлен автором на глубокую эмпирико-теоретическую проработку конкурентной среды и отраслевых особенностей работы цепей поставок. Ившин С.Ю. доказательно обосновывает, что логистика не только трансформировала понимание того, каким образом можно вести конкуренцию и контролировать уровень издержек в цепочке.

Диссертант фактически подчеркивает в своем исследовании, что рынок все расставил по своим местам. Однако, новая фаза рыночного цикла в условиях санкционных ограничений и медленного восстановления экономики в 2023-2024 гг. будет нести еще более глубокие изменения. Этот комплекс вызовов использован автором для обоснования того, каким образом должна строиться конфигурация цепи поставок на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности, а также какую роль в этом может и должен выполнить логистический аутсорсинг. Этот сдвиг диссертант разбирает на уровне операционного управления, которое покидает частно-научные границы логистики и обогащается Ившиным С.Ю. новыми более широкими междисциплинарными проекциями и выводами. Именно эти теоретические ссылки и концептуальная переключка позволили автору вывести новый теоретико-методический базис современного логистического менеджмента в целлюлозно-бумажной промышленности, в котором решение дилеммы «инвестиции в развитие собственной логистической инфраструктуры/аутсорсинг

логистических мощностей» должно идти от точных численных оценок на базе алгоритма и SADT-диаграммы, которые предлагает автор.

Аналитическое сопряжение различных примеров функционирования логистических провайдеров позволило автору теоретически развивать в диссертации «упреждающую» аргументацию, которая показывает какой может быть конкурентная отстройка и прирост экономической эффективности на уровне логистики в следующей стадии рыночного цикла и почему важно долгосрочное планирование несмотря на крайнюю волатильность рынка целлюлозно-бумажной продукции, его скачкообразного развития в постпандемийный период.

Научную ценность диссертации формирует система выводов относительно обеспечения интегральной операционной логистической деятельности, в которой контрактация с логистическими провайдерами должна удовлетворять системе выделяемых автором условий: исключать инерционный сценарий развития цепей поставок; обеспечивать нужный паритет долгосрочного взаимодействия фокусных компаний со всеми стейкхолдерами (т.е. достижение устойчивых конкурентных преимуществ); соответствовать целевым установкам политики фокусной компании в области контроля за логистической деятельностью в цепях поставок.

Все это позволило Ившину С.Ю. указать на широкие возможности построения эффективных стратегий логистического аутсорсинга, которые базируются на построении организационно сбалансированных цепей поставок, экономика работы транспортного звена в которых обеспечивает уверенный выход на среднеотраслевой уровень рентабельности работы целлюлозно-бумажной промышленности.

Все это позволяет резюмировать, что на протяжении всего исследования диссертант работает в широком ключе факторов и условий институционально-рыночного изменения производственно-распределительного механизма в рассматриваемой им отрасли.

Автор органично достраивает теоретическую аксиоматику классического логистического аутсорсинга более тяжеловесными аналитическими отступлениями и системой научно-практических рекомендаций, которые подчеркивают реальные возможности и эмпирически границы практического синтеза рыночно-устойчивых цепей поставок в целлюлозно-бумажной индустрии.

Положительно оценивая научную обоснованность выводов автора и широту эмпирической проработки поднимаемых им вопросов, отметим, что Ившин С.Ю. предлагает в диссертации предельно расширенное видение процесса формирования стратегии перехода на логистический аутсорсинг, раскрывает общерыночные ограничения и сложности его развития в России.

Таким образом, все это позволяет диссертанту сформировать целостную научно-практическую оценку современных особенностей синтеза и адаптивной перестройки цепей поставок в условиях системно-рыночных ограничений, формирующих новый уровень неопределенности в работе отраслей после начала военной спецоперации на Украине.

Оценка особенностей развития логистического аутсорсинга позволяет автору эмпирически углубить обоснование предпосылок ускоренного развития сектора контрактной логистики. При этом эффективный синтез отраслевых цепей поставок, как полагает Ившин С.Ю. требует качественного развития теоретического базиса стратегического логистического управления, вариант которого для целлюлозно-бумажной промышленности предложен автором в диссертации.

Научная работа соискателя в связке «теория-практика» позволяет не только усилить концептуализацию его научно-практических разработок, которые структурно вытекают из теории или как минимум ей соответствуют, но и показать теоретико-методические пробелы современного логистического менеджмента и теории логистики, многие из инструментов которой требуют обновления.

Таким образом, Ившин С.Ю. разрабатывает в диссертации эмпирически завершенную и многогранную картину текущей инструментальной, и, что еще

более важно, концептуальной трансформации логистического аутсорсинга, эмпирически раздвигает границы научного понимания проблемных аспектов его современного и будущего развития, которые получают в работе подчеркнута глубокое научное и практико-ориентированное толкование. В определенной степени — это расширение просматривается в периодическом выходе автора за отраслевые границы объекта исследования, что обеспечивает не менее ценные обобщения в русле научно и практически значимого для логистики толкования прогрессивного опыта внедрения инноваций как на институциональном, так и операционном уровне.

**Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций.** Научная новизна диссертации Ившина С.Ю. состоит в обосновании теоретических положений и методических рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности предприятий целлюлозно-бумажной промышленности путем стратегических изменений в организации логистических взаимодействий в цепях поставок продукции на основе аутсорсинга и совершенствования системы учета логистических затрат.

Наиболее важными результатами, полученными Ившиным С.Ю. в результате исследования, являются следующие:

- уточнены и обоснованы границы современного институционально-рыночного переопределения аутсорсинга в практике управления цепями поставок, детерминированные на основе определения особенностей контрактной логистики, операционного разделения бизнес-процессов и действующей типологии логистических провайдеров, формирующих границы и определяющих рыночный потенциал развития логистического аутсорсинга в условиях функционального усложнения логистического менеджмента;

- обоснован функционал и методические особенности комплексной диагностики логистического аутсорсинга как инструмента адаптивной перестройки цепи поставок, обеспечивающего гибкость взаимодействия с логистическими провайдерами и сохранение контроля со стороны производителя как фокусной компании, что открывает более широкие возможности

конкурентной отстройки, низкозатратного распределения продукции и поддержания рыночной устойчивости предприятия;

- разработана стратегия развития логистического аутсорсинга в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции, реализация которой отражает расширенное представление о преимуществах программно-аппаратного комплекса 3PL-логистики (экономия на инвестициях в операционную экспертизу и технологии уровня 3PL), что обеспечит прямоточность отгрузок и оптимизацию издержек целлюлозно-бумажных комбинатов при работе на сложных потребительских (торговые сети) и «B2B»-рынках (печатные издания, производители продуктов питания и товаров первой необходимости (FMCG));

- определены факторы и условия трансформации цепочек создания стоимости целлюлозно-бумажной промышленности, дальнейшее развитие которых детерминировано расширением практики логистического аутсорсинга в условиях критически осмысленных ограничений институционального торможения роста 3PL-активностей, открывающего возможность высвобождения ресурса модернизации и перепрофилирования производственных мощностей через сокращение капитальных расходов в логистике, а также эффективной диверсификации отгрузок бумажной продукции и перестройки логистических цепей в условиях изменения распределения логистических мощностей на территории РФ;

- разработаны научно-практические рекомендации и алгоритм обоснования перехода на аутсорсинг транспортной и складской логистики распределения продукции 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.

В целом, общая положительная и высокая оценка результатов диссертационного исследования Ившина С.Ю. позволяет заключить, что выводы соискателя и обоснованные им предложения опираются на широкий эмпирический базис фактографических данных. Их критическое осмысление

позволило автору доказательно обосновать возможности и направления формирования теоретически состоятельных практико-ориентированных стратегий перехода на логистический аутсорсинг на предприятиях целлюлозно-бумажной промышленности.

**Значимость для науки и практики полученных результатов.** Теоретическое развитие Ившиным С.Ю. выводов и научно-практических рекомендаций позволило диссертанту углубить современные теоретические представления относительно особенностей и направлений реконфигурации цепей поставок целлюлозно-бумажной промышленности на базе перехода на логистический аутсорсинг и повышения операционной эффективности транспортировки продукции в рамках общего производственно-коммерческого цикла. Несомненной теоретически ценной заслугой автора является обоснование возможностей применения отдельных инструментов логистики в управлении затратами в рассматриваемой отрасли, а также широкая концептуализация автором возможностей и ограничений настоящего и будущего развития сторонней логистики в России. Учет последних позволит в проактивном порядке строить теорию логистики, предвосхищая будущее отраслевых рынков. В диссертации автор отчетливо обосновал и подчеркнул, что практика дает теории примеры, через которые наука задним числом отменяет актуальность действующих разработок. Сегодня, как показывает автор в работе, временной лаг запаздывания экономической науки (в частности ее логистического ответвления) в работе на упреждение становится критическим.

Практическая значимость предложенных и обоснованных автором научно-практических рекомендаций состоит в разработке конкретных рекомендаций в сфере логистического менеджмента предприятий целлюлозно-бумажной промышленности и разработки профессиональных стандартов в области логистики.

**Замечания по диссертации.** Несмотря на достоинства научного исследования Ившина С.Ю., отмеченный по результатам анализа работы высокий уровень научно-практической разработки проблематики исследования,

работа содержит ряд дискуссионных выводов и положений, требующих уточнения и дополнительного обоснования.

1. В теоретической части диссертации, автору следует акцентировать внимание на том, каким образом может происходить дальнейшее развитие логистического аутсорсинга в фазе текущей концентрации рынков, производства и торговли, когда крупные поставщики и торговые сети могут масштабно вкладываться в развитие собственных мощностей, а спрос со стороны небольших компаний не является объемным. В Интернет-торговле СДЭК, DPD и др. компании испытывают жесткое давление со стороны маркетплейсов, которые расширяют свою долю в срочной доставке. Насколько возможным с точки зрения автора является повторение аналогичного сценария в магистральной доставке с точки зрения изменения рыночного позиционирования классических 3PL-провайдеров, доля которых в складской логистике сокращается (рис. 2.5, с.66).

2. Каким образом, с точки зрения диссертанта, может быть модернизирована работа целлюлозно-бумажных комбинатов в новом более сложном рыночном контексте конкуренции, разрыва цепочек снабжения узлами, комплектующими и химикатами для производства целлюлозно-бумажной продукции, перестройки логистики экспортных поставок и затратного увеличения плеча доставки с учетом вероятно частичного замещения Европы и США растущими рынками Азии, Ближнего Востока и др.?

3. Требуется пояснения, насколько универсальной является SADT-диаграмма принятия решения о логистическом аутсорсинге в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции в части ее применения для оценки экономики перехода на 3PL-обслуживания остальных звеньев производственно-коммерческого цикла целлюлозно-бумажных комбинатов, и, прежде всего, работы цепочек снабжения?

4. Определенный не только практический, но и научный интерес составляет ответ на вопрос о том, каким образом решается дилемма «выполнять логистические процессы самостоятельно или передать их внешнему

исполнителю» в зарубежной практике развития 3PL-сегмента и насколько релевантными и полезными в прикладном отношении могут оказаться параллели в оценке рыночного потенциала логистического аутсорсинга?

Приведенные замечания не снижают общей положительной оценки исследования, а позволяют заострить его наиболее дискуссионные положения и уточнить позицию соискателя по ним.

**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о порядке присуждения ученых степеней.** Общая положительная оценка диссертации Ившина С.Ю. позволяет заключить, что на рецензию диссертантом представлена завершенная научная работа, в которой на достаточно высоком научном уровне представлено теоретико-эмпирическое исследование факторов и условий формирования эффективных цепей поставок целлюлозно-бумажной промышленности на основе перехода предприятий на схему логистического аутсорсинга.

Общие результаты научно-практических и теоретико-методических разработок по исследованной Ившина С.Ю. проблеме опубликованы диссертантом в открытой печати – 31 научной работе, общим объемом текста 9,57 п. л. (авторский вклад – 7,44 п.л.), включая 6 научных статей в журналах, которые рекомендованы ВАК Минобрнауки России и 1 статья в изданиях, индексируемых в международной реферативной базе данных SCOPUS.

В целом, с точки зрения актуальности поднимаемых автором в исследовании проблем и уровня их научно-практической разработки, можно сделать вывод о том, что 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.), а ее автор работы – Ившин Станислав Юрьевич заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 - Региональная и отраслевая экономика (транспорт и логистика).

Диссертация и отзыв рассмотрены и одобрены на заседании кафедры  
Промышленная логистика ФГБОУ ВО «Московский государственный  
технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский  
университет)» 31 августа 2023 г., протокол № 1.

**Председатель заседания:**

Заведующий кафедрой  
«Промышленная логистика»  
ФГБОУ ВО «Московский  
государственный технический  
университет имени Н.Э. Баумана  
(национальный исследовательский  
университет)»,  
доктор экономических наук,  
доктор технических наук,  
профессор



Ирина Николаевна Омельченко

«31» августа 2023 г.

**ВЕРНО**

Подпись И.Н. Омельченко  
Начальник Управления кадрового  
дел и администрирования  
МГТУ им. Н.Э. Баумана  
К.П. Силкина

**Контактная информация:**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Московский государственный технический университет имени  
Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)»

Адрес: 105005, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Басманный, ул. 2-я  
Бауманская, д. 5, с. 1

Телефон: +7 (499) 263 63 91

Адрес электронной почты: [bauman@bmstu.ru](mailto:bauman@bmstu.ru)