

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский
Томский политехнический университет»

На правах рукописи



Зайковский Виктор Эдуардович

**РЕАЛИЗАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ
ЭКСПАНСИИ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным
хозяйством (менеджмент)

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Л.Е. Никифорова

Томск – 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ	10
1.1 Корпоративная стратегия территориальной экспансии организации: общее и особенное	10
1.2 Корпоративная система управления проектами как необходимое условие реализации стратегии территориальной экспансии в условиях нестабильной экономики	22
1.3 Концептуальный подход к разработке стратегии территориальной экспансии на национальном рынке с использованием возможностей корпоративной системы управления проектами	34
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ НА НАЦИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ НА ПРИНЦИПАХ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	48
2.1 Обобщение методических подходов к оценке привлекательности территорий как публично-правовых образований в контексте проектного менеджмента	48
2.2 Разработка методики оценки стратегических альтернатив с учетом привлекательности территории и динамических способностей организации.....	58
2.3 Организационно-методический инструментарий развития корпоративной системы управления проектами при реализации корпоративной стратегии территориальной экспансии	74
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ ОРГАНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»)	86

3.1	Обоснование целесообразности реализации стратегии территориальной экспансии (на примере ООО «Газпром трансгаз Томск»).....	86
3.2	Оценка экономической эффективности внедрения КСУП в ООО «Газпром трансгаз Томск».....	95
3.3	Оценка эффективности стратегических альтернатив рыночной экспансии...	101
3.4	Разработка и апробация методики формирования компетенций проектных команд при реализации проекта освоения новой территории.....	109
	ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	126
	ЛИТЕРАТУРА	127
	ПРИЛОЖЕНИЕ А. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	145
	ПРИЛОЖЕНИЕ В. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК».....	149

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Ограниченность освоенных территориальных рынков товаров и услуг в рамках одной страны обуславливает необходимость поиска новых направлений развития организации как за счет диверсификации (на освоенной территории), так и за счет выхода на новые территории. Общепринятый подход к разработке и реализации стратегических альтернатив территориальной экспансии, в том числе к оценке привлекательности стратегических зон хозяйствования, представленный в работах последователей школ стратегического планирования, рыночного позиционирования, а также в международных и национальных стандартах по управлению проектами, не позволяет учесть специфику территориального многообразия России, а использование инструментария разработки международной стратегии (мультинациональной или глобальной) требует его существенной корректировки.

Кроме того, недостаточно проработаны организационно-методические механизмы реализации тактических планов для выполнения корпоративной стратегии и процессов управления проектами по выходу на новый территориальный рынок.

Степень разработанности проблемы. Основой разработки данного исследования послужили научные труды как отечественных, так и зарубежных авторов. Теоретические аспекты стратегического управления, методологические вопросы разработки и реализации корпоративной стратегии освещены в работах зарубежных ученых: И. Ансоффа, П. Друкера, Р. Залтмана, Р. Каплана, Л. Керка, М. Мескона, Ф. Котлера, Г. Кэролла, Д. Марча, М. Портера, А. Дж. Стрикленда, Д. Олсена и др., а также отечественных исследователей: М.А. Афонасовой, О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, В.В. Глухова, И.Б. Гуркова, Л.Е. Никифоровой, С.А. Попова, В.В. Цевелева и др.

Концептуальные и методические подходы к разработке и внедрению корпоративной системы управления проектами (КСУП) получили освещение в трудах ряда российских ученых и специалистов: В.И. Воропаева,

З.М. Гальпериной, В.А. Заренкова, И.И. Мазура, М.Л. Разу, И.Л. Туккеля, В.Н. Фунтова, В.Д. Шапиро и других, а также зарубежных авторов – К. Грея, Г. Дитхслма, Ф. Клиффорда, Э. Ларсона, Дж. Тернера, К. Хелдман, Д. Шеннона и др.

Вместе с тем, отсутствует интеграционный подход к разработке, оценке и реализации стратегических вариантов территориальной экспансии в рамках одной страны, отличающейся многообразием территориальных рынков и интересов заинтересованных сторон.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель диссертационного исследования состоит в развитии концептуального подхода к разработке и реализации стратегии территориальной рыночной экспансии организации.

Поставленная цель реализуется при решении следующих задач:

– обобщение подходов к разработке и реализации стратегии территориальной экспансии;

– выявление принципиальных различий в системе управления проектами для освоенной и перспективной территории организации;

– разработка концептуальной модели стратегии территориальной экспансии на принципах проектного менеджмента;

– разработка методики интегральной оценки привлекательности территории;

– разработка системы формирования и развития у руководителей и членов проектных команд компетенций в области проектного менеджмента.

Объектом исследования является процесс разработки стратегических альтернатив выхода организации на новый территориальный рынок, их оценки и реализации на основе проектного управления.

Предметом исследования являются управленческие отношения, возникающие в процессе интеграции проектной и операционной деятельности при реализации стратегии территориальной экспансии.

Методологическая, теоретическая и эмпирическая база исследования. Методологической основой исследования являются общенаучные методы познания, обеспечивающие изучение социально-экономических явлений,

процессов и закономерностей: наблюдение, формализация, абстрагирование, анализ, синтез, моделирование, графический метод, эксперимент и т.д.

Теоретическую основу диссертационного исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов, представляющие различные научные школы стратегического менеджмента, проектного управления и др.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты государственных органов РФ, данные Росстата, аналитические обзоры, методические и статистические материалы Project Management Institute (PMI[®], США), Международной Ассоциации Проектного управления IPMA, Российской ассоциации управления проектами «Совнет», результаты исследований деятельности российских предприятий, данные периодической печати, монографии и справочная литература по изучаемой проблеме, интернет-ресурсы, материалы научно-практических конференций, отчеты организаций о внедрении и работе корпоративных систем управления проектами (КСУП).

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Содержание диссертации соответствует специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)» Паспорта специальностей ВАК РФ в части п. 10.11 «Процесс управления организацией, ее отдельными подсистемами и функциями ... Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом Управление производством...»; п. 10.15 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Процесс и методы разработки и реализации стратегии ...».

Научная новизна результатов исследования. На основе методологии проектного управления разработана концептуальная модель формирования и реализации стратегии территориальной рыночной экспансии организации в рамках существующего национального рынка, содержащая инструменты оценки привлекательности территории, оценки стратегического соответствия бизнес-процессов, функций менеджмента и областей деятельности организации, формирования компетенций по прогнозированию социальных и экономических последствий управленческих решений.

Научные результаты, выносимые на защиту. Наиболее существенные результаты, полученные лично автором и содержащие научную новизну, состоят в следующем:

1. Разработан концептуальный подход к формированию стратегии территориальной рыночной экспансии, обеспечивающий рост организации при увеличении масштабов деятельности, сбалансированность долгосрочной и краткосрочной прибыльности, в рамках которого определяются: стратегические критерии выбора и потенциал освоения новой стратегической территории; ее ключевые параметры; стратегия конкурентоспособности; функциональные стратегии; система проектов.

2. Разработана методика оценки привлекательности осваиваемого организацией территориального рынка, базирующаяся на интегральной оценке перспектив: роста рынка (занимаемой доли рынка), роста рентабельности продуктов (услуг), изменения социальных и имиджевых параметров, изменения уровня нестабильности внешней среды организации на осваиваемой территории.

3. Разработан организационно-методический инструментарий внедрения корпоративной системы управления проектами, содержащий процедуру оценки полноты и достаточности регламентации деятельности организации на основе трехмерной матрицы «бизнес-процессы/ функции организации/ функции менеджмента».

4. Разработана методика (и ее программное обеспечение) формирования у менеджмента и персонала проектных команд, создаваемых на новых территориях дивизионов компетенций в области прогнозирования социальных и экономических последствий управленческих решений при интеграции проектной и текущей (операционной) деятельности.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Теоретическая значимость работы состоит в развитии теоретических и методических основ формирования модели разработки и оценки стратегических альтернатив рыночной экспансии на основе интеграции корпоративной системы управления проектами и систем стратегического и

тактического управления.

Практическая значимость исследования заключается в комплексном решении научно-прикладной задачи, связанной с поиском эффективного механизма реализации корпоративной стратегии территориальной экспансии для выполнения задач развития газотранспортной системы в новых регионах. Результаты работы используются при разработке и реализации корпоративной стратегии ООО «Газпром трансгаз Томск», что подтверждается актами о внедрении.

Разработанные методические рекомендации позволяют на практике реализовать концепцию развития системы управления проектами с учетом стратегии развития организации, отталкиваясь от оценки текущего состояния и выполнения проектов организации, направленных на ее развитие в будущем. Комплексное решение научной и научно-прикладной задачи, связанной с построением и внедрением КСУП, позволяет повысить эффективность реализации проектов организации.

Апробация и реализация результатов диссертации. Результаты исследования внедрены в ООО «Газпром трансгаз Томск» и в его филиале – «Томскавтогаз», что подтверждается актами о внедрении. Методика управления проектами опробована в рамках проектов предприятия – организации деятельности Камчатского ЛПУМГ (2008 г.), Сахалинского ЛПУМГ (2009 г.), а также в рамках проектов развития компании – внедрении Интегрированной системы менеджмента на основе ISO 9001 и ISO 14001 (2010 год), внедрении корпоративной системы управления проектами (2013 год).

Материалы диссертации докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на научно-практических конференциях международного и всероссийского уровня: Всероссийский экономический форум студентов, аспирантов и молодых ученых (г. Томск, 2006); IV НПК молодых ученых и специалистов ООО «Газпром трансгаз Томск» (г. Томск, 2009); I ВНК «Актуальные вопросы экономики и финансов» (г. Кизляр, 2013), МНК «Развитие нефтегазовых ресурсов Восточной Сибири и Дальнего Востока»

(г. Иркутск, 2014), III МНПК «Научные перспективы XXI века. Достижения и перспективы нового столетия» (г. Новосибирск, 2014), XXV МНПК «Современные подходы к формированию концепции экономического роста: теория и практика» (г. Санкт-Петербург, 2014), XI МНПК «Экономические науки и прикладные исследования» (г. Томск, 2014) и др.

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 24 научных и приравненных к ним работы общим объемом 14,7 п.л., авторских 10,1 п.л., в том числе в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ, 14 публикаций общим объемом 11,0 п.л., авторских 6,2 п.л.

Получено свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2012661181 «Обучающий программный комплекс Z-Project».

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы (170 источников) и двух приложений, основной текст изложен на 125 страницах, включая 30 таблиц и 21 рисунок.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ

1.1 Корпоративная стратегия территориальной экспансии организации: общее и особенное

В процессе эволюционирования теории стратегического менеджмента, создания различных школ и моделей управления организациями в условиях роста изменчивости среды большое внимание уделялось формализации видов стратегий, механизмам их формирования и реализации.

Предшественником стратегического планирования является система долгосрочного планирования (long-rangeplanning), получившая в 1950-е гг. наибольшее развитие в европейских странах, которая в основном соответствовала приростному типу организационного развития. Как правило, долгосрочное планирование применялось в крупных и в отдельных средних компаниях. Типичной являлась ситуация быстрого корпоративного роста, сопровождаемая резким увеличением размеров организаций и повышением сложности ее системы менеджмента.

Развитием долгосрочного планирования в США и Западной Европе в 1960 – 1970 гг. стала система стратегического планирования как ответная реакция ряда компаний на существенное изменение их внешней среды, которое проявилось в насыщении рынков их присутствия. Общеизвестно, что главное отличие стратегического планирования от всех других видов планирования – это его принципиальная направленность не внутрь организации, а вовне.

В эволюции корпоративного управления со стратегическим планированием связывают этап перехода от модели «закрытой организации» к модели «открытой организации». Характерные черты менеджмента открытой организации – профессиональный стратегический анализ изменений своей внешней среды и выработка адекватных адаптивных реакций [108].

С середины 1970-х гг. в большинстве крупных и во многих средних компаниях европейских стран стали функционировать централизованные подразделения общекорпоративного планирования. Некоторые аналитики и журналисты называют 1960 – 1970-е гг. «бумом стратегического планирования».

Основной недостаток стратегического планирования как определенного подхода к проблеме будущего развития организации – аналогично ситуации с долгосрочным планированием – заключался в том, что в будущее в основном переносились существенные параметры организации, которые уже были заданы ее прошлым. Оставался неизменным ключевой по сути и реально доминировавший на практике принцип управленческой ментальности: идти в будущее от прошлого.

В результате сложного сочетания ряда определяющих факторов к середине 1960-х – началу 1970-х гг. на Западе сложилась ситуация, которая ознаменовалась переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Среди факторов, определяющих этот переход, следует отдельно выделить:

- объективный существенный рост изменчивости и сложности внешней среды организации;
- достаточно широкое распространившееся субъективное осознание относительной неэффективности стратегического планирования;
- новое понимание стратегии, которое было представлено в трудах А. Чандлера (A.D. Chandler), Г. Саймона (H.A. Simon), И. Ансоффа (H.I. Ansoff), Г. Минцберга (H. Mintzberg) и других исследователей;
- новые методы решения стратегических проблем развития организаций, которые стали предлагать и осуществлять в бизнес-практике McKinsey, BCG и другие ведущие консалтинговые компании, и т.д.

Причины и сущность перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту изложены в трудах И. Ансоффа: «Стратегическое планирование как логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий. В отличие от

предшествующего ему долгосрочного планирования, стратегическое планирование является значительно более сложным процессом, влияющим на организацию. Во многих случаях в начальный период применения стратегическое планирование вызывало на фирме сопротивление и не давало желаемого улучшения в ее деятельности. Был поставлен вопрос: полезно ли стратегическое планирование и не является ли органическая адаптация, базирующаяся на управленческой интуиции и опыте, более эффективным методом реагирования фирмы на проблемы, имеющие стратегический характер. Некоторые исследования показали, что стратегическое планирование, если оно правильно используется в управлении, приводит к значительному улучшению деятельности фирмы» [5].

Глобализация, развитие инфокоммуникационных технологий, становление экономики, основанной на знаниях, потребовали проактивного менеджмента, быстрой реакции на появляющиеся угрозы и, соответственно, децентрализации деятельности. В конце 1980 гг. – начале 1990-х гг. организации ответили на эти новые обстоятельства изменениями своих организационных структур и переориентацией на управление проектами. Интеграция совокупности реализуемых проектов компании в едином стратегическом направлении, получение синергетических эффектов за счет управления приоритетами становится определяющим для достижения успеха организации, получения устойчивых конкурентных преимуществ [63].

Изменение условий конкуренции, факторов устойчивого развития организаций, эволюция критериев успешности функционирования организаций и способов ее достижения непосредственно проявились при раскрытии сущности стратегии, что иллюстрируют данные таблицы 1.1.

Таблица 1.1 – Подходы к определению понятия «стратегия»

Определение понятия «стратегия»	Автор	Источник
Определение долгосрочных целей и задач предприятия, а также принятие курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей	А. Чендлер	Chandler A. Strategy and Structure. MIT Press, 1962

Продолжение таблицы 1.1

Определение понятия «стратегия»	Автор	Источник
Паттерн (модель) размещения ресурсов, который позволяет фирмам продолжать или совершенствовать свою деятельность	Джей Барни	Barney Jay B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2 nd Edition. Addison-Wesley, 1997
Система (или план), интегрирующая основные цели организации, политику и последовательность действий в единое целое. Хорошо сформулированная стратегия помогает распределять и размещать ресурсы организации уникальным и эффективным образом, исходя из сферы компетенции и слабостей компании, предполагаемых изменений окружающей среды и внезапных действий умных противников	Куинн Брайан	Quinn Lames Brian. Strategies for Change: Logical Incrementalism. Richard D. Irwin, 1980.
План, метод или ряд действий, направленных на достижение определенной цели или эффекта	Словарь «Wordsmyth»	www.wordsmyth.com
То, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость	Каплан Р.С., Нортон Д.П.	Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. 512 с.
Преднамеренный поиск плана действий, которые будут способствовать развитию конкурентного преимущества компании и станут его неотъемлемой частью	Брюс Хендерсон	Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008
Планирование способов, с помощью которых организация или индивид могут достичь поставленных целей	Р. Грант	Грант Р. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008
План достижения целей компании, план <i>игры</i> , содержащий общую стратегию, относящуюся ко всему предприятию, и функциональные стратегии	Дж. Стивенсон	Стивенсон В. Дж. Управление производством - М.: БИНОМ, 2002
Абстрактно-нормативное выражение пути достижения новой абстрактной цели совокупными усилиями представителей той или иной целостности (социокультурной – институт, предприятие, регион, страна, сообщество, макрогруппа и т.п.), перед которой стала необходимость принципиального изменения направленности пути, смены ценностных и идеальных систем, качественной коррекции механизма и т.п.	Анисимов О.С.	Анисимов О.С. Методологический словарь для стратегов. Т. 2. М., 2004.

Исследование генезиса понятия «стратегия» позволяет акцентировать внимание на следующем противоречии, которое предопределяет сложность реализации стратегического подхода в управлении организацией: с одной стороны, менеджменту организации требуется долгосрочный взгляд на развитие организации (определенного рода программа, план действий, паттерн), с другой - необходимы в связи с турбулентностью среды принципиальные изменения направленности развития, смена ценностных и поведенческих систем, качественная коррекция механизма реализации программы развития.

В целом, стратегию следует рассматривать как долгосрочное качественно определенное направление развития компании, касающееся ее активов, ресурсов, сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации по отношению к окружающей среде, обеспечивающее достижение целей в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. При этом необходима система правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить устойчивое развитие организации в турбулентной среде [149].

При разработке системы правил для различных условий функционирования организаций представителями различных школ стратегического менеджмента предложено много различных моделей разработки стратегии [166, 169, 138, 105, 109, 84], (приложение А). В качестве базовой в настоящем исследовании автором диссертационной работы принята модель С.А. Попова, представленная на рисунке 1.1, что обусловлено следующими ее достоинствами:

- модель синтезирует наиболее известные подходы к разработке и реализации стратегии представителей зарубежных школ;
- при содержательной полноте она достаточно проста и поэтому имеет большую практику применения;
- наглядно демонстрирует, что стратегический менеджмент представляет собой замкнутый управленческий процесс с обязательной и существенно значимой обратной связью;
- доказывает, что стратегическое управление является циклической

профессиональной деятельностью, имеющей свою собственную сложную структуру и несколько направлений внутренней специализации.

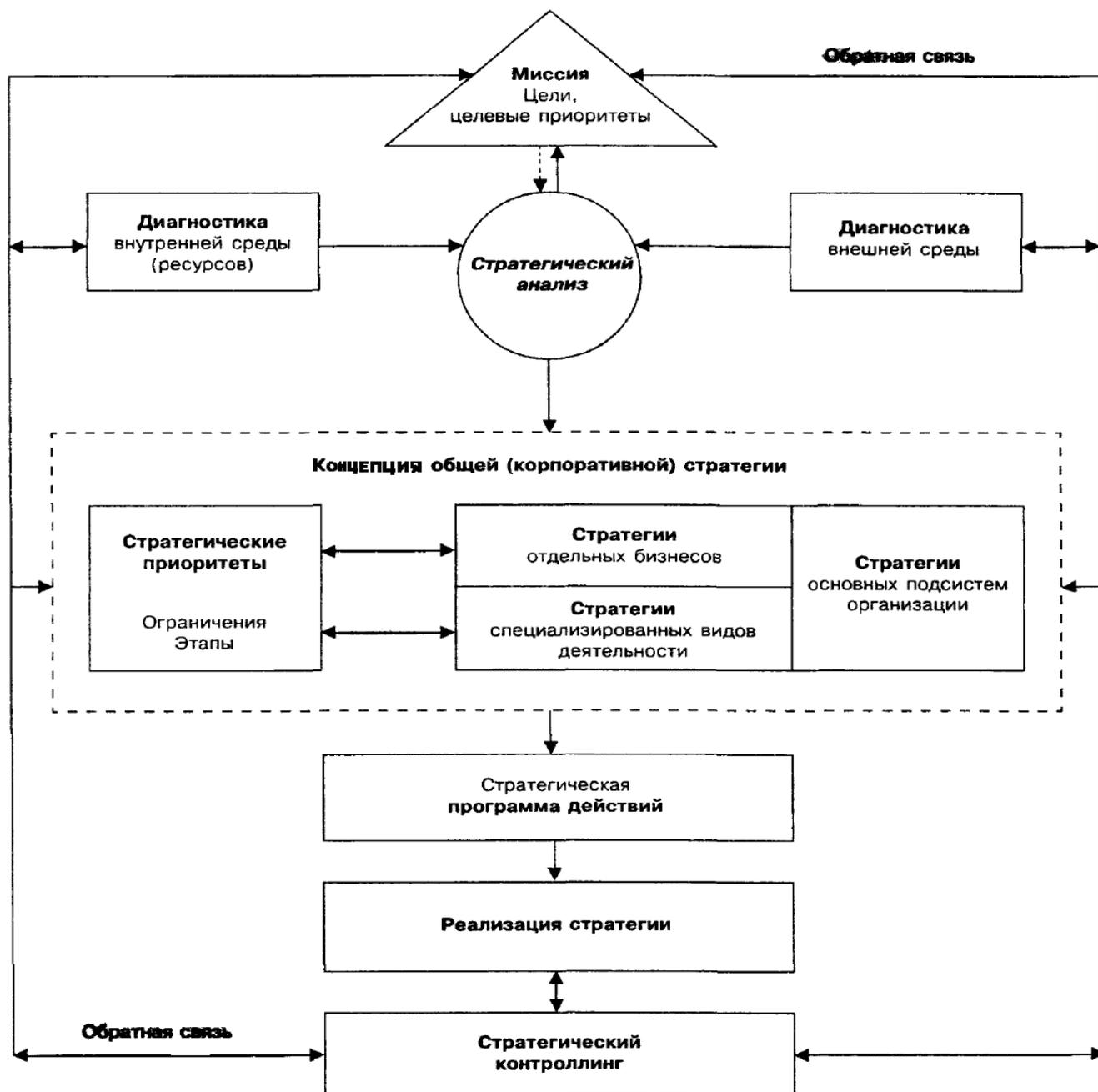


Рисунок 1.1 – Модель стратегического менеджмента С. Попова [105]

Учитывая возрастание роли проектного менеджмента в обеспечении изменений направления развития организации, смене ценностных и поведенческих систем, качественной корректировке механизма реализации стратегической программы действий, автор данного исследования дополнил модель стратегического менеджмента С. Попова двумя компонентами: *проектная*

деятельность – выполнение проектов и программ организации и *операционная (текущая деятельность)* – выполнение текущих производственных операций и заданий (рисунок 1.2).

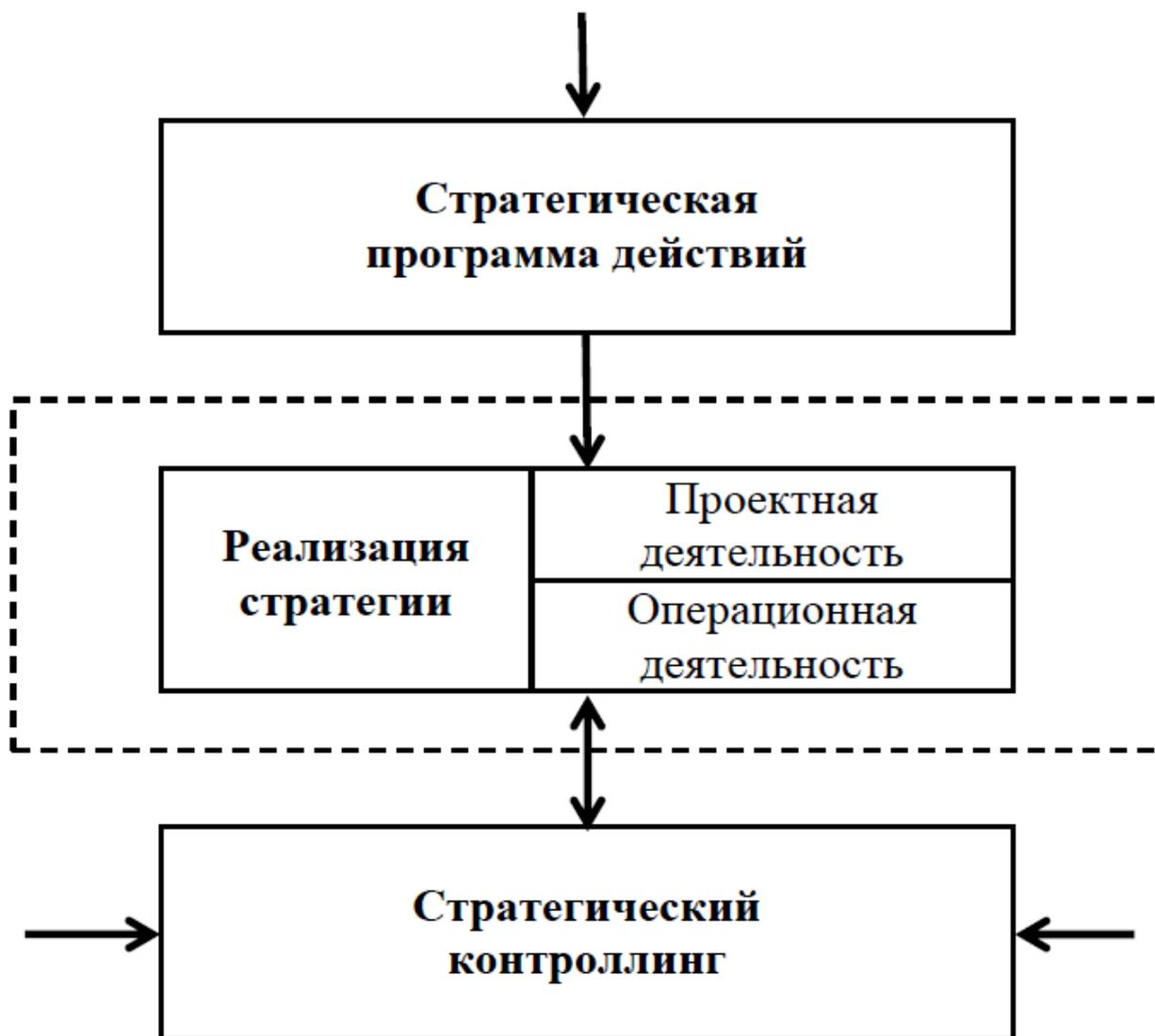


Рисунок 1.2 – Авторское развитие модели стратегического менеджмента

С. Попова

При выделении видов стратегии, учитывая тенденцию сокращения жизненного цикла технологий и продуктов, теоретиками стратегического менеджмента большое внимание уделяется такой стратегической альтернативе, как диверсификация бизнеса, которая обеспечивает рыночную маневренность

организации. Классическая теория диверсификации И. Ансоффа формализована в виде широко известной матрицы «продукт – рынок» (таблица 1.2 [5]).

Таблица 1.2 – Альтернативы диверсификации по И. Ансоффу

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация

Суть подхода Г. Минцберга [86] к анализу диверсификации заключается в том, что энергия диверсифицированных организаций должна быть направлена на поддержание динамичного баланса. Дизайн компании, которая ориентирована на расширение видов деятельности, требует модели, которая содержит более агрегированные группировки по сравнению с традиционными и специфические типы контроля. Четыре основных элемента теории диверсификации Г. Минцберга следующие:

- организация является диверсифицированной, если она перешла к деятельности совершенно иного вида без участия новых продуктов в иных, новых видах деятельности;

- новые виды деятельности находятся под контролем высшего руководства;

- топ-менеджмент, главным образом, институализирует системы контроля видов деятельности, соотнося их с изменениями формального организационного планирования;

- помимо систем формального планирования, имеются определенные способы адаптации (например, некоторые механизмы автономного венчура для развития или вхождения в новый бизнес) [86].

В научно-методической литературе выделяются различные подходы к классификации корпоративных стратегий диверсификации.

Так, классификация Г. Гринли [170] основана на цикле развития компании, который включает, как правило, три стадии развития организации (рост, стабилизация, выживание). В условиях роста основной стратегической альтернативой является расширение деятельности компании с новым продуктом в

новых отраслях или с новым продуктом в уже освоенных отраслях. При стабилизации деятельности основными стратегическими альтернативами являются формирование холдинговой структуры и получение прибыли. В условиях выживания Г. Гринли предлагает три радикальные стратегические альтернативы, позволяющие быстро покрыть убытки и повысить ликвидность компании:

- стратегия сдвига, которая базируется на перераспределении средств на текущие операции с целью получения текущей прибыли даже в ущерб конкурентным позициям;
- стратегия отказа от владения, которая предполагает продажу части акций организации или доли участия;
- ликвидация убыточных производств, которая предполагает распродажу активов одной или нескольких стратегических бизнес-единиц.

Последние две стратегические альтернативы направлены, прежде всего, на получение свободных денежных средств для преодоления угрозы банкротства.

Классификация Р. Гранта [21] основана на диверсификации продуктов, рынков и отраслей. Корпоративные стратегии крупных компаний обычно связаны с такими направлениями, как вертикальная интеграция (вертикальная диверсификация), глобализация деятельности (диверсификация на новые рынки) и диверсификация (горизонтальная и конгломеративная) бизнеса.

Стратегия диверсификации бизнеса, включающая стратегии горизонтальной и конгломеративной диверсификации, представлена в трудах А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда [129], которые трактовали горизонтальную диверсификацию как диверсификацию в родственные отрасли, а конгломеративную – в неродственные. Четыре основные стратегические альтернативы диверсификации, по А. А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду, проиллюстрированы на рисунке 1.3.

На основе обобщения теоретических подходов к классификации и характеристике базовых моделей диверсификации компании Н.В. Линдер [78] предложена матрица диверсификации, где для каждого типа диверсификации и

соответствующей стадии цикла развития компании выделены стратегические альтернативы (таблица 1.3).



Рисунок 1.3 – Основные стратегические альтернативы диверсификации, по А.А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду [129]

Таблица 1.3 – Обобщенная матрица диверсификации

Стадия цикла развития компании	Диверсификация		
	продуктов (вертикальная интеграция)	рынков (глобализация)	отраслей (горизонтальная и конгломеративная диверсификация)
Рост	Слияние, поглощение	Создание совместного предприятия, открытие филиалов	Создание (покупка) новых предприятий, создание стратегических альянсов
Стабилизация	Холдинг	Сужение базы компании и масштабов операций	Реструктуризация бизнес-портфеля

Продолжение таблицы 1.3

Стадия цикла развития компании	Диверсификация		
	продуктов (вертикальная интеграция)	рынков (глобализация)	отраслей (горизонтальная и конгломеративная диверсификация)
Выживание	Сдвиг	Отказ от владения	Ликвидация убыточных производств

Выбор предпочтительной альтернативы стратегии диверсификации непосредственно зависит от ее вида и стадии жизненного цикла компании. Однако следует отметить, что практика бизнеса настолько многообразна, что одна модель (в виде матрицы) диверсификации не может быть признана единственно правильной и достаточной. Возможно использование и других стратегических альтернатив, принципиально новых подходов [78, 103].

В рамках стратегии диверсификации рынков автором выделена такая стратегическая альтернатива, как стратегия территориальной экспансии, являющаяся наиболее актуальной для России, характеризующейся значительным разнообразием регионов.

Под экспансией (от лат. *expansio* – распространение) понимается расширение, распространение чего-нибудь за первоначальные пределы; расширение сферы господства, влияния (например, территориальная, экономическая, политическая экспансия); расширение сфер влияния монополистических объединений и групп, империалистических государств, осуществляемое как экономическими методами (напр., вывоз капитала), так и неэкономическими (вооруженные захваты новых территорий, дипломатическое давление и т.п.) [100, 135, 52].

Переход к долгосрочному бизнес-планированию в условиях политической стабилизации в стране реализуется по нескольким направлениям:

- развитие ресурсной базы;
- создание вертикально интегрированной структуры «сырье – полуфабрикаты – конечная продукция» (что повышает устойчивость на рынке с несовершенной конкуренцией, к каким относится и Россия);

- расширение рынков сбыта;
- инвестирование доходов от экспорта в наиболее динамичные и прибыльные секторы экономики для диверсификации бизнеса.

В результате логика развития и увеличение финансовых ресурсов привели к резкому расширению территориальной экспансии крупного бизнеса [88].

При разработке стратегии территориальной экспансии (а также для других целей стратегического управления на макро- и мезоуровне) требуется оценить потенциал и перспективы развития того или иного региона, что обусловило появление множества подходов к типологии регионов.

Так, например, согласно подходу Н.В. Зубаревич [52], российские регионы по значимости для крупного бизнеса, динамике его проникновения и степени влияния бизнес-групп подразделяются на следующие группы:

1) *базовые регионы производства*, в которых осуществляются добыча и переработка экспортных ресурсов и которые являются основой существования бизнес-групп (Красноярский край, Вологодская, Липецкая, Свердловская и ряд других областей);

2) *регионы – зоны экспансии бизнес-групп*, к которым относятся:

- экономически развитые, но «закрытые» субъекты, т.е. полностью подконтрольные региональным лидерам и их бизнес-группам (Москва, Татарстан);

- субъекты с перспективными ресурсами: нефтегазовыми (Ненецкий АО, Эвенкийский АО, Якутия), угольными (регионы юга Восточной Сибири и Дальнего Востока), драгоценных металлов (Магаданская область, Корякский АО);

- субъекты, где располагаются смежные и перерабатывающие предприятия (Нижегородская, Калужская и другие области);

- важнейшие регионы транзита (Ленинградская и Калининградская области, Краснодарский и Приморский края);

- регионы с экспортными отраслями лесной и целлюлозно-бумажной промышленности, до конца не разделенными между крупнейшими бизнес-группами (Архангельская, Иркутская области);

3) *полупериферийные регионы*, которые не обладают ресурсами, доходными экспортными производствами, выгодным географическим положением или емким рынком сбыта и в которых крупный бизнес малоактивен (Мордовия, Калмыкия, Тамбовская, Ивановская области и др.);

4) *периферийные регионы*, наиболее слаборазвитые экономически (республики Северного Кавказа, республики и автономные округа юга Сибири) [52].

Таким образом, по мнению автора, в системе стратегического менеджмента организации востребована концепция разработки и реализации стратегии территориальной экспансии с учетом специфики региона, которая реализуется в форме проекта выхода организации на новый территориальный рынок в рамках одной страны.

1.2 Корпоративная система управления проектами как необходимое условие реализации стратегии территориальной экспансии в условиях нестабильной экономики

Система стратегического менеджмента в компании обеспечивает подбор, инициацию и выполнение системы проектов, которые в определенной степени являются формализацией механизма реализации корпоративной стратегии, направлены на достижение целей организации, прежде всего, в долгосрочной перспективе и позволяют ей достичь определенных выгод и устойчивых конкурентных преимуществ.

С точки зрения процессного подхода, стратегический менеджмент представляет определенную последовательность (паттерн) нескольких этапов.

К. Грей и Э. Ларсон [63] выделяют четыре этапа процесса стратегического управления (анализ и определение миссии организации; постановка долгосрочных целей и задач; анализ и разработка стратегий для их достижения; осуществление стратегии через проекты [63]). Дж. Родни Тернер [133] в аналогичной

последовательности в качестве четвертого этапа указывает разработку тактических планов для выполнения каждого элемента стратегии.

А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд [168] описывают процесс стратегического управления как последовательность пяти стадий: определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их достижения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение стратегического плана и методов его реализации [168].

В.В. Трофимов, В.Н. Иванов, М.К. Казаков и другие рассматривают стратегическое управление как совокупность пяти изложенных ниже взаимосвязанных управленческих процессов, добавляя к вышеназванным этапам стратегический контроллинг: диагностика и анализ внешней и внутренней среды; определение и постановка миссии и целей; формулирование путей реализации, выбор приоритетов; реализация стратегий; оценка и контроль выполнения, стратегический контроллинг [139].

Компоненты стратегического управления тесно взаимосвязаны и направлены на будущий успех организации. Поэтому стратегия должна иметь собственные системные показатели, демонстрирующие прогресс и результаты ее достижения. К таковым относятся KPI (key performance indexes – ключевые показатели исполнения стратегической программы). Автор разделяет мнение В.Н. Фунтова [148], который в качестве успешных стратегических результатов рассматривает:

- удовлетворение ожиданий собственников и/или акционеров;
- удовлетворение клиентов, потребителей;
- эффективность бизнес-процессов;
- мотивированность и подготовленность персонала [148].

Ключевыми факторами успеха реализации стратегии являются выделенные ресурсы, назначенные полномочия и поддержка личных целей сотрудников. Г. Керцнер [148] в качестве стратегических ресурсов организации выделяет:

– материальные активы (оборудование, человеческие ресурсы, материалы, финансовые ресурсы, информация/технологии, организационные ресурсы (организационная структура, офис управления проектами и т.д.);

– нематериальные активы (организационная культура, репутация, бренд, патенты; торговые марки, ноу-хау, отношения с клиентами и поставщиками, социальная ответственность [148].

При формировании и выборе стратегии учитываются потенциал и стратегические возможности организации, которые определяются, в первую очередь, моделью ее построения (по Г. Минцбергу – организационным дизайном) и человеческим капиталом.

Модель построения включает следующие составляющие:

– технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;

– информационные системы, их возможности и мощности по переработке и передаче информации;

– структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;

– организационные задачи отдельных групп и лиц;

– внутренние системы и процедуры;

– организационная культура, нормы и ценности, которые определяют тип организационного поведения.

Таким образом, стратегическое управление требует прочных связей между миссией организации, ее целями, стратегией и механизмом ее реализации, т.е. стратегии требуют осуществления действий и задач, которые в большинстве случаев представлены в виде проектов [63]. Именно гармонизация процессов реализации тактических планов для выполнения каждого элемента стратегии и процессов управления проектами является, по мнению автора настоящего исследования, важнейшим условием успешности стратегического менеджмента.

Актуальность представления проектного менеджмента как необходимого условия реализации корпоративной стратегии подтверждает содержание понятия

«проект» (от лат. Projectus – брошенный вперед; англ. – project) как экономической категории стратегического управления (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Методологические подходы к определению понятия «проект»

Подход к определению понятия «проект»	Автор(ы)	Источник
Что-либо, что задумывается или планируется, большое предприятие		Толковый словарь Вебстера
Некоторое предприятие с изначально установленными целями, достижение которых определяет завершение проекта	Project Management Institute, США	www.pmi.org
Отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов		Английская Ассоциация проект-менеджеров
Предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например: задание цели; временные, финансовые, людские и другие ограничения; разграничения от других намерений; специфическая для проекта организация его осуществления		Стандарт DIN 69901, Германия
Комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями	Всемирный банк	Всемирный банк. Оперативное руководство № 2.20
Процесс целенаправленного изменения технической или социально-экономической системы, переводящей ее из одного состояния в другое	В. И. Воропаев	Воропаев В. И. Управление проектами в России. М.: Алане, 1995.
Последовательность взаимозависимых действий, требующая вовлечения нескольких участников; проект должен быть разовым (уникальным во времени); он должен иметь общую цель, которая может быть описана как сознательное изменение сложившейся ситуации [4]	Ж.-Ф. Фельдманн	Фельдманн Ж.-Ф. Высшая коммерческая школа, Гренобль, Франция
Проект развития — это проект, главной целью которого является оптимизация существующих или введение новых процессов какой-либо деятельности компании или ее структурных подразделений для достижения ее стратегических целей, не предусматривающий получения прямой коммерческой выгоды в своих границах	В.Н. Фунтов	Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы. Теория и практика, СПб.: Питер, 2009
Временная организация, создаваемая для выполнения уникального или стандартного, ограниченного во времени задания, неизвестным или известными ранее способом, выполнение которого связано с риском и необходимостью интеграции ресурсов	В.И. Милованов	Милованов В. И. Управление проектами освоения газовых месторождений. Автореферат дисс. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук. М, 2008

С учетом указанных (таблица 1.4) признаков «проекта» автор настоящего исследования под «проектом» в контексте стратегического менеджмента понимает комплекс взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретных и измеримых стратегических целей, имеет заданные параметры качества, ограниченный бюджет и продолжительность, неповторим и уникален как выбранная стратегическая альтернатива.

Проект как объект стратегического управления имеет следующие основные отличительные признаки:

- признак изменений (целенаправленный перевод из существующего в некоторое желаемое состояние, описываемое в терминах целей проекта);
- признак ограниченной конечной цели;
- признак ограниченной продолжительности;
- признак ограниченности бюджета;
- признак ограниченности требуемых ресурсов;
- признак новизны для предприятия, которое реализует проект, и для рынка предполагаемого спроса на создаваемый в проекте продукт (услугу);
- признак «комплексности» (большое число факторов, прямо или косвенно влияющих на прогресс и результаты проекта);
- признак правового и организационного обеспечения (специфическая организационная структура на время реализации проекта);
- признак разграничения с другими проектами предприятия [4].
- признак вхождения в состав программы (портфеля) для реализации корпоративной стратегии.

Классификации проектов разнообразны, т.к. используются различные основания: масштаб проекта, его природа, сложность, качество и др. [149]. Проекты могут значительно отличаться по сфере приложения, составу, предметной области, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности, влиянию результатов и т. п. Одна из наиболее распространенных классификаций проектов приведена на рисунке 1.4 [4]. Классификация может быть комплексной, например, учитывающей несколько критериев одновременно.

Различие в видах проектов учитываются каждой организацией, имеющей портфель проектов, для обеспечения максимального синергетического эффекта (и не допущения отрицательного синергетического эффекта). Классификация проектов позволяет категоризировать проекты, систематизировать портфель, предложить принципы отбора проектов, помогая менеджменту организации и проектов понять специфику проектов, риски, последствия [147].

В рамках диссертационного исследования актуальна классификация проектов по их отношению к корпоративной стратегии: включенные в стратегический план (программу), дополняющие стратегию, не укладываемые в стратегию, а также программы, стратегические, оперативные и вспомогательные проекты. Причем программы и стратегические проекты получают приоритет при отборе [147].

Вопросам стратегического управления проектами организации (управление проектами с учетом стратегии организации) уделяется пристальное внимание. В то же время проектный подход при выполнении стратегических задач организации набирает все больше сторонников, и уже в недалеком будущем возникнет острая необходимость развивать систему управления проектами, которая должна обеспечивать реализацию стратегии организации с применением методологии управления проектами в рамках целостной, но динамичной системы. Динамичность системы управления проектом наглядно подтверждается постоянно меняющимся окружением организаций. Таким образом, динамичность системы управления проектами обуславливает необходимость выработки теоретических и методических предложений по развитию данной системы в контексте стратегии развития организации.

Система управления проектами организации позволяет согласовать стратегические цели организации с процессами управления проектами, а также осуществлять контроль соблюдения стратегии организации в рамках реализуемых проектов [58].

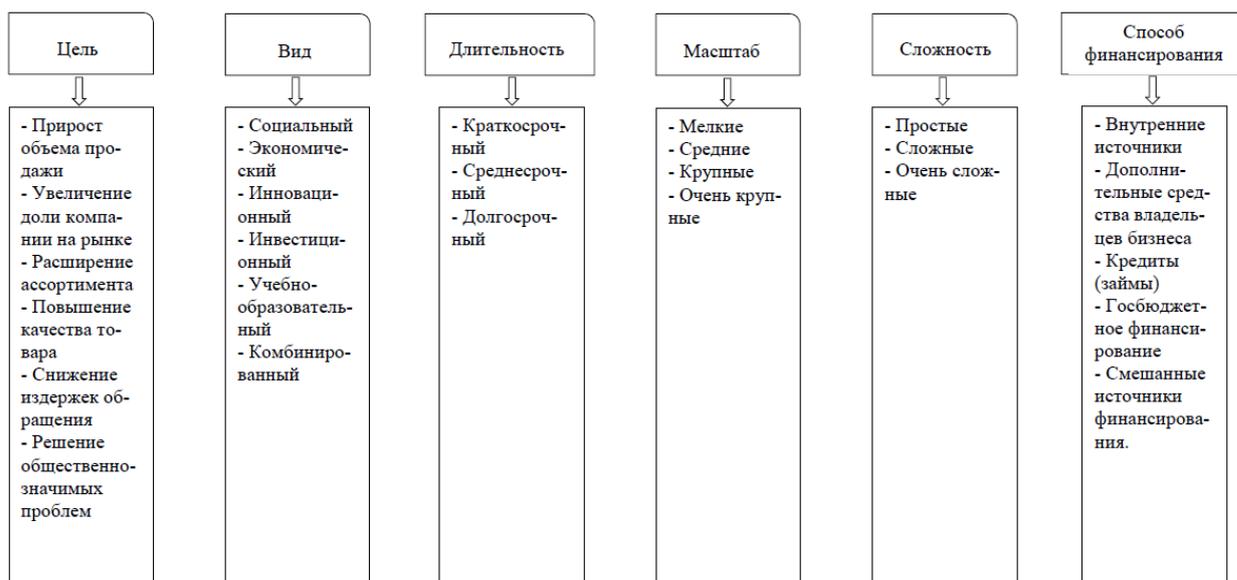


Рисунок 1.4 – Классификационные признаки проектов

В.Н. Фунтов [148] выделяет три уровня управления проектами в компании:

1) уровень отдельных проектов развития, целью реализации которых является решение конкретных тактических задач развития нижнего иерархического уровня и формализация этого уровня;

2) уровень комплексных программ организационного развития, направленных на решение комплексных проблем или реализацию возможностей развития на уровне подразделений или направлений бизнеса, линейки или продуктового ассортимента;

3) уровень портфелей проектов развития, обеспечивающих достижение превосходства в бизнесе (устойчивых конкурентных преимуществ), решение стратегических проблем [148] за счет управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами).

Основной целью управления заинтересованными сторонами на стратегическом уровне является обеспечение конгруэнтности их интересов с интересами промышленных организаций при принятии решений, которые касаются стоимости портфеля, создания сбалансированного портфеля проектов, обеспечения

увязки портфеля проектов со стратегией организации, правильного определения количества проектов в портфеле [87].

В качестве базового инструментария реализации корпоративной стратегии автор рассматривает корпоративную систему управления проектами (КСУП), которая трактуется как:

- набор инструментов, методов, методологий, ресурсов и процедур, используемых для управления проектом;
- система эффективного управления ограниченными ресурсами компании для выполнения уникальных работ;
- система управления предприятием, включающая в себя персонал, методологию и информационную систему управления проектами (ИСУП) и позволяющая выполнить проекты в установленные сроки, с заданным качеством, в заданном объеме и без превышения бюджета [44, 66, 147, 153].

Элементы и этапы внедрения КСУП характеризуются в разделе 2.3 данной диссертационной работы.

Эффективному управлению проектами посвящены исследования ряда профессиональных ассоциаций и международных сообществ, которые разрабатывают международные и национальные стандарты в управлении проектами (таблица 1.5). Некоторые из национальных стандартов де-факто стали международными (PMBoK). Россия присоединилась к ведущим странам мировой экономики, имеющим национальные стандарты, в 2011 г., разработав комплекс стандартов «Проектный менеджмент...».

Специфика стандартов заключается в том, что они содержат не обязательные для исполнения требования, а рекомендации по наиболее эффективному управлению проектами, основанные на обобщении лучшего мирового опыта.

Таблица 1.5 – Перечень стандартов в области управления проектами

Страна	Наименование стандарта	Особенности
США	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide) 2012, 5-е издание. Network Square, PA: Project Management Institute	Процессно-ориентированный подход: 5 групп процессов, 10 областей знаний, 44 процесса управления проектом

Продолжение таблицы 1.5

Страна	Наименование стандарта	Особенности
Европейское сообщество	ICB IPMA Competence Baseline. Version 3.0. IPMA Editorial Committee: Caupin G., Knopfel H., Koch G., Pannenbacker K., Perez-Polo F., Seabury C. 2010. P. 260	Определяет области квалификации и компетентности руководителей проектов
Великобритания	Prince 2 (Project is Controlled Environment)	Процессно-ориентированный метод, включающий перечень шагов по жизненному циклу проекта
Австралия	Competence Standard, Level 4/5/6, AIPM Australian Institute for Project Management, 1995	Национальный стандарт, обобщающий лучшие проектные практики
Германия	ZERT, Zertifizierungsstelle der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.: Projektmanagement-Kanon. – Der deutsche Zugang zum Project Management Body of Knowledge, Köln, FRG, 1998	Национальный стандарт, обобщающий лучшие проектные практики
Россия	Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB–SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) — М.: ЗАО «Проектная Практика», 2010. 256 с.	Адаптация требований стандарта ICB IPMA Competence Baseline к российской специфике
Россия	ГОСТ Р 54869 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» ГОСТ Р 54870 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» ГОСТ Р 54871 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»	Обобщенные требования к управлению проектом, программой, портфелем
Россия	ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014 «Руководство по проектному менеджменту»	Стандарт является идентичным международному стандарту ИСО 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту». В стандарте описаны 39 процессов управления проектом, которые структурированы по управленческим и предметным группам.

Для определения возможности более эффективного воздействия с целью исполнения стратегии организации посредством реализации системы управления проектами учеными выполнен ряд исследований [150]. Согласно этим исследованиям внедрение методов и технологий управления проектами на основе использования международных стандартов позволяет:

- повысить общую производительность труда на 30 – 32 %;
- увеличить возврат от вложений (ROI) в проекты на 28 %;
- согласовать отдельные выполняемые проекты со стратегическими целями развития бизнеса и скоординировать их между собой, опираясь на единые принципы управления.

В то же время ряд аналитических исследований, проведенных в последние годы крупными международными исследовательскими компаниями (например, [166]), показывает, что:

- лишь 16 – 28% проектов реализуются точно в срок и в рамках установленного бюджета;
- около 49 % проектов имеют существенные отклонения от плана и бюджета. При этом превышение бюджета может составлять от 45 до 180 %, а по срокам – от 60 до 200 % от запланированных;
- лишь в 61 % проектов цель проекта остается неизменной до его завершения;
- около 23 % проектов не доводятся до завершения.

Основными причинами неэффективности реализации проектов являются: неэффективность использования ресурсов; недостаток или отсутствие профессиональных руководителей проектов; большое количество не согласованных между собой проектов. По мнению автора, последнее предопределяет и неуспешность корпоративной стратегии.

Развитие компании предполагает увеличение числа проектов и повышение их сложности. С ростом объемов деятельности все труднее понять картину происходящего – принимать обоснованное решение о необходимости выполнять проект, контролировать выполнение проектов, мониторить трудозатраты, следить

за изменением результатов проектов, вводить новых сотрудников в проекты и т.д. Поэтому все большее число российских компаний осуществляет стандартизацию процессов управления проектами посредством внедрения корпоративной системы управления проектами.

В 2010 г. российская компания PM Expert провела интернет-опрос «Корпоративная система управления проектами – практика российского бизнеса», целью которого являлись выявление, систематизация и анализ информации о составе, эффективности и уровне зрелости корпоративных систем управления проектами в отечественных компаниях, относящихся к различным отраслям экономики. В интернет-опросе приняли участие представители более 150 компаний: руководители проектов, руководители функциональных подразделений и руководители проектных офисов.

Распределение компаний – участников опроса по секторам экономики представлено следующим образом (рисунок 1.5):

- информационные технологии / телекоммуникации – 42 %;
- производство – 20 %;
- консалтинг /обучение – 8 %;
- топливно-энергетический комплекс (ТЭК) – 7 %;
- строительство/девелопмент – 5 %;
- финансы, страхование – 6 %;
- металлургия – 3 %;
- транспорт– 2 %;
- торговля – 2 %;
- другие направления деятельности – 5 %.

Результаты опроса и статистика оценки эффективности работы организаций после внедрения КСУП (приведена на рисунке 1.6) позволили оценить уровень развития проектного управления российских организаций и его роль при реализации системы стратегического управления.

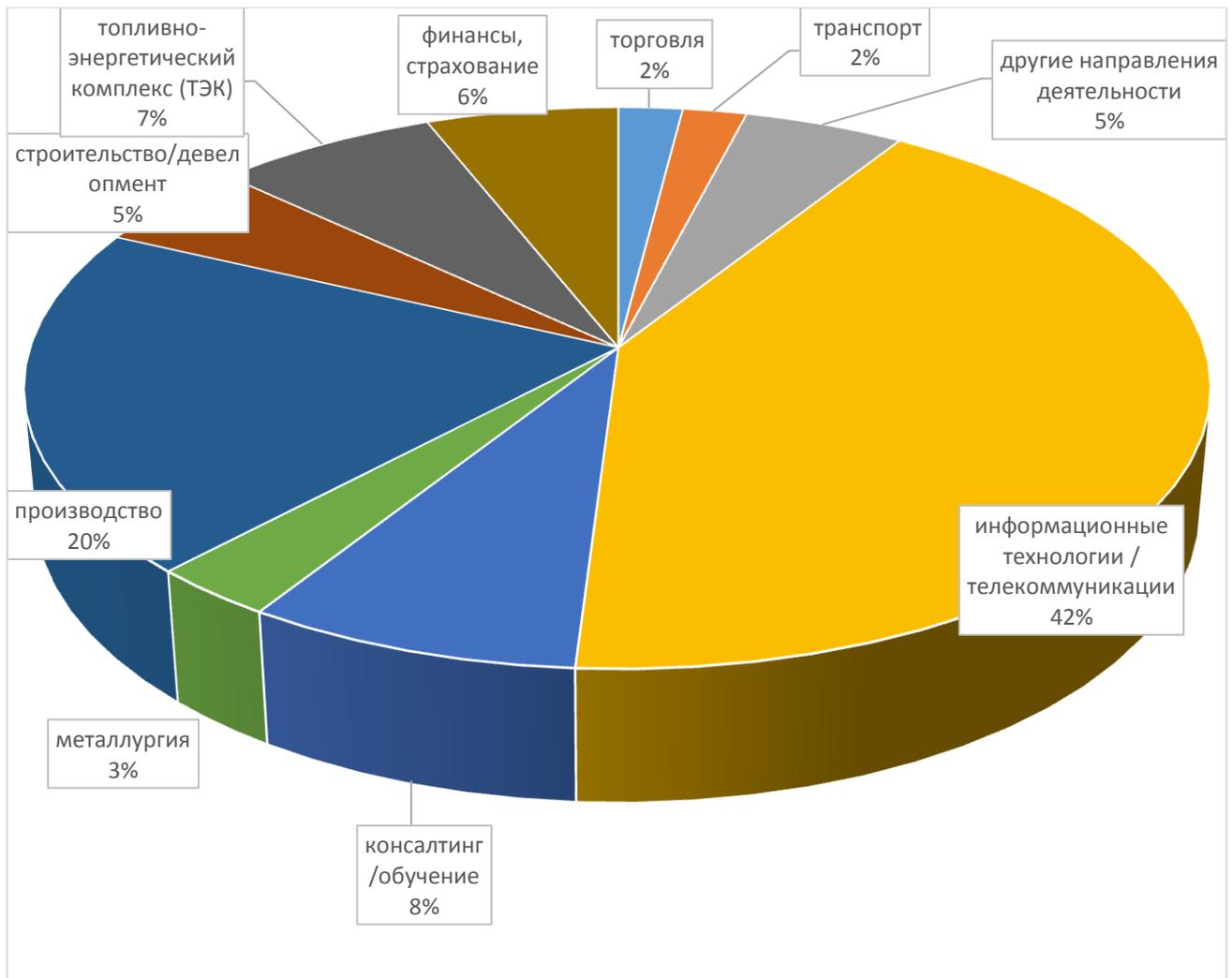


Рисунок 1.5 – Распределение участников опроса по сферам экономики

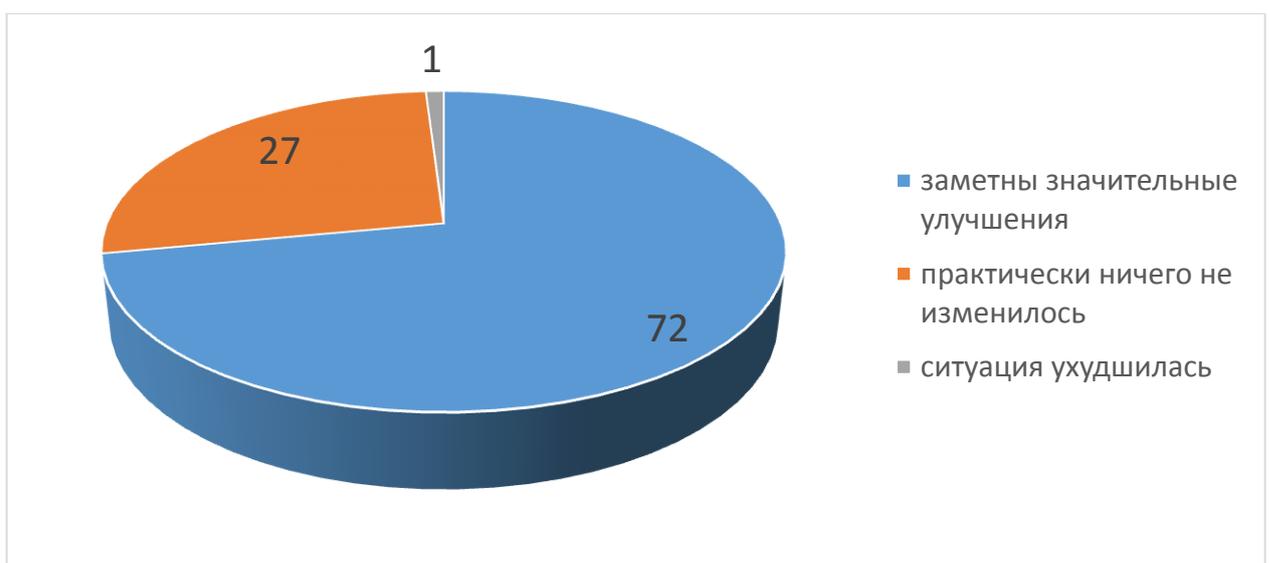


Рисунок 1.6 – Оценка эффективности КСУП

Основные причины улучшений после внедрения КСУП представлены в списке по степени убывания приоритета:

- сформирована актуальная общая картина проектов;
- осуществлено четкое распределение прав и обязанностей между участниками проектной деятельности;
- сократились временные задержки в выполнении проектов;
- повысилась эффективность распределения ресурсов между проектами;
- сократились превышения бюджетов проекта;
- повысилась удовлетворенность заказчика результатами проектов.

Наиболее приоритетным шагом развития проектного управления респонденты указали доработку методологии управления проектами – 73 %:

- обучение сотрудников работе КСУП предполагают 45 % респондентов;
- разработку шаблонов проектных документов – 32 %;
- внедрение портфельного управления – 31 %;
- внедрение ИСУП – 26 %;
- внедрение Проектного офиса – 23 %;
- внедрение программного управления – 20 % [72].

Таким образом, именно КСУП является в организации ключевым фактором успеха разработки и реализации любой стратегической альтернативы, а модель стратегии территориальной экспансии должна формироваться на основе методологии проектного менеджмента с учетом лучшей практики – международных и национальных стандартов в области управления проектами.

1.3 Концептуальный подход к разработке стратегии территориальной экспансии на национальном рынке с использованием возможностей корпоративной системы управления проектами

Для отечественной практики при отсутствии полноценной системы стратегического планирования, а тем более системы стратегического управления,

актуальным является процесс разработки и обоснования стратегии территориальной экспансии на национальном рынке. Это обусловлено территориальными особенностями России, наличием большого числа субъектов Российской Федерации (85 – после присоединения Крыма), нестабильностью их социально-экономического, политического и технологического развития, экологическими особенностями и многими другими факторами. В этом контексте стратегия национальной территориальной экспансии имеет как общие черты, так и отличия от международной стратегии, что отражено автором диссертационного исследования в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Сравнительный анализ элементов международной стратегии и стратегии территориальной экспансии на национальном рынке

Элемент	Международная стратегия		Стратегия территориальной экспансии на национальном рынке
	мультинациональная	глобальная	
Содержание базовой стратегии	Приспособление стратегического подхода к условиям каждой страны. Корпоративная стратегия компании – совокупность стратегий для отдельных стран при общей целевой направленности. Координация стратегий для разных стран незначительна	Единая базовая стратегия во всем мире при незначительной адаптации к местным условиям	Единая базовая стратегия адаптируется к условиям территории в соответствии с приоритетами ее социально - экономического развития, ресурсным потенциалом, инвестиционной привлекательностью
Цель	Обеспечение соответствия местным условиям	Конкурентное преимущество в мировом масштабе	Базовое конкурентное преимущество, которое должно дополняться локальными конкурентными преимуществами

Продолжение таблицы 1.6

Элемент	Международная стратегия		Стратегия территориальной экспансии на национальном рынке
	мультинациональная	глобальная	
Функциональные стратегии (маркетинговая, производственная и др.)	В соответствии с условиями каждой страны. Максимальная адаптация продукта, каналов распределения к специфике национального спроса, культуре и обычаям. Производство продукции во многих странах для рынков этих стран	Стандартная продукция для всех рынков при незначительной адаптации. Фрагментирование производства с размещением отдельных стадий в странах с лучшими условиями или создание крупных производственных единиц, обслуживающих несколько рынков	Ориентация на сохранение стандартных продуктов и производственной подсистемы, формирование единой корпоративной культуры, адаптация маркетинговой, логистической и др. подсистем в соответствии с ресурсным потенциалом, рынком труда, ограничениями со стороны органов государственной власти и органов местного самоуправления (повышение роли социальной стратегии)
Координация деятельности подразделений на разных территориях	Минимальная координация внутри компании	Относительно высокий уровень координации	Формирование единой организационной системы с жестким контролем корпоративного центра
Поставщики	Ориентация на местных поставщиков	Использование экономически эффективных поставщиков в разных странах	Приоритет местных поставщиков

По мнению автора, стратегия территориальной экспансии представляет собой генеральную программу действий по расширению деятельности компании за освоенные территориально ограниченные рыночные сферы, базирующуюся на стратегическом соответствии ресурсов, ключевых компетенций организации, ключевых факторов успеха, производимой ценности потребностям и ожиданиям целевых потребителей на новом географическом рынке и других стейкхолдеров, интересы которых предопределены стратегией социально-экономического развития территории.

Подходы к обоснованию стратегии территориальной экспансии на национальном рынке фрагментарно представлены в методологии портфельного управления стратегическими зонами хозяйствования, а в также моделях оценки инвестиционной привлекательности региона [11].

Процесс разработки и реализации корпоративной стратегии территориальной экспансии представлен на рисунке 1.7.

Корпоративная стратегия территориальной экспансии разрабатывается организацией при планировании выхода на новые рынки, с учетом проведенного анализа ограничений и рисков, нестабильности, конкурентного ландшафта, перспектив развития территории. В расчет принимаются оценки стратегического соответствия, сбалансированности ресурсов, ключевых факторов успеха (КФУ) и возможностей организации на новых территориях. На разработку стратегии оказывает влияние видение руководства, миссия организации, а также ее общий стратегический план. Управление программами/проектами по реализации стратегии территориальной экспансии осуществляется с помощью методологии корпоративной системы управления проектами, наряду с другими инвестиционными, организационными, инновационными и другими проектами. С учетом выполненных проектов, а также итогов операционной деятельности, осуществляется стратегический мониторинг и при необходимости, производится корректировка стратегии организации.

Стратегия территориальной экспансии формализуется в виде системы проектов (совокупности взаимосвязанных проектов, обладающих эффектом синергии) по адаптации бизнес-процессов, расширению/созданию новых производственных мощностей, организационному моделированию (регламентации) системы управления, формированию системы взаимоотношений с заинтересованными сторонами – стейкхолдерами (в том числе, субъектами системы публичного управления) и др.

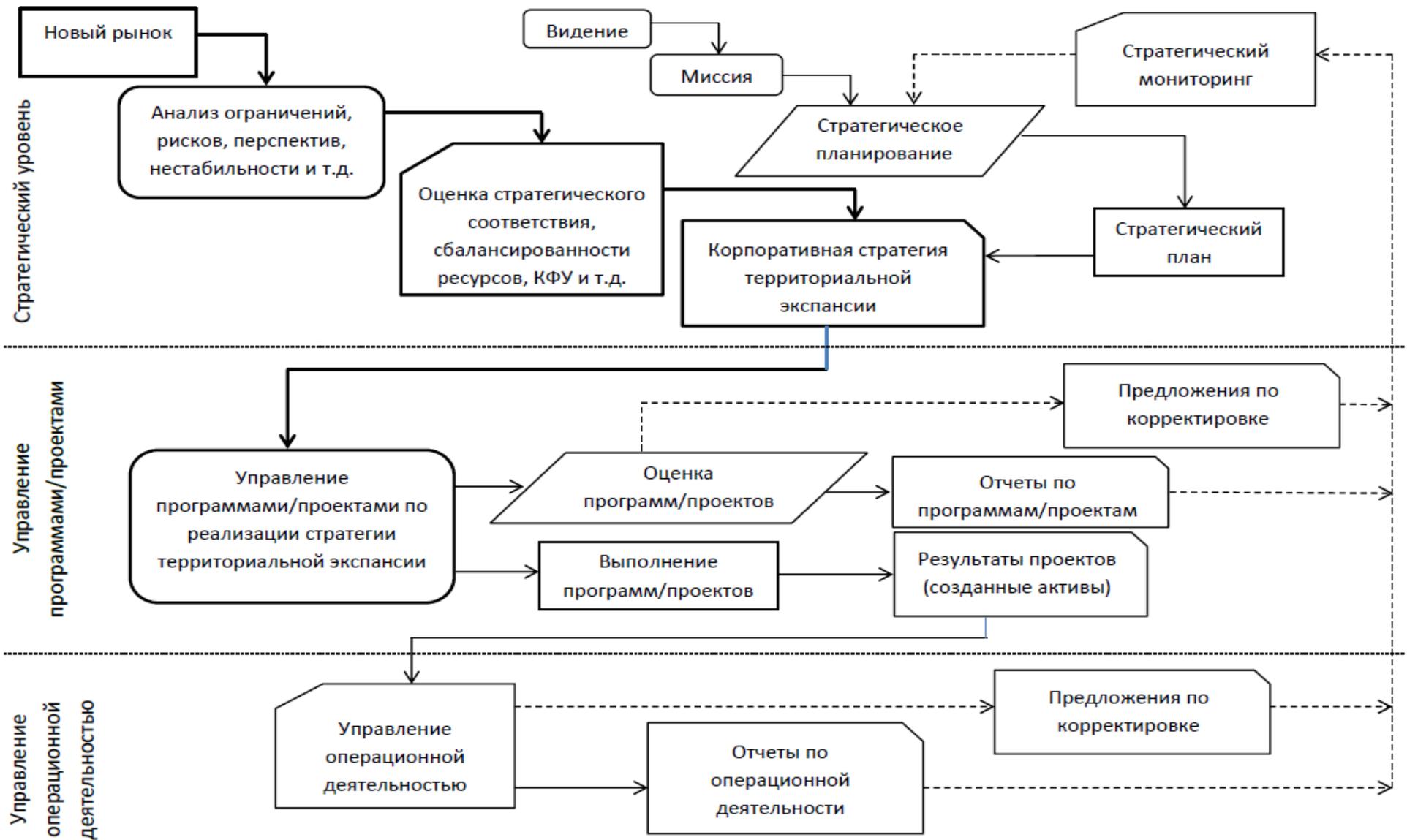


Рисунок 1.7 – Процесс разработки и реализации корпоративной стратегии территориальной экспансии

Методология публичного управления и проектного менеджмента предопределила авторский концептуальный подход к разработке стратегии территориальной экспансии и оценке ее жизнеспособности (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Концептуальный подход к разработке и реализации стратегии территориальной экспансии

Элементы	Содержание
Цель	Увеличение масштабов деятельности организации за счет выхода на новые географические рынки
Задачи	Сбалансировать рост, долгосрочную и краткосрочную прибыльность, структуру цепочек ценностей на освоенных рынках и вновь осваиваемых. Адаптироваться к ограничениям правового и рыночного характера на осваиваемых территориальных рынках. Снизить уязвимость и зависимость от освоенных территориальных рынков
Стратегическая территория	Субъект РФ (субъекты РФ), на территорию которого(ых) организация намерена распространить сферу своей деятельности и осуществлять ключевые бизнес-процессы
Система управления	Методология и методы; инструментарий; ресурсы; подсистемы; структуры; бизнес-процессы; процедуры; ключевые компетенции
Критерии выбора территории	Темпы роста территориального рынка в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе (с учетом стадии жизненного цикла). Уровень рентабельности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе. Уровень стратегической гибкости. Синергизм
Стратегический центр	организационная единица, отвечающая за выработку стратегической позиции организации на осваиваемой территории
Ключевые параметры стратегической территории, в соответствии с которыми производится адаптация организационных бизнес-процессов	Концепция (стратегия) социально-экономического развития территории Ресурсный потенциал (зона стратегических ресурсов) Действующий механизм поддержки бизнес-структур (группы стратегического влияния) Ожидаемый уровень нестабильности внешней среды Структура рынка труда Другие

Продолжение таблицы 1.7

Элементы	Содержание
Стратегические ресурсы	Успешный (неуспешный) опыт выхода организации на новые территории Финансовые ресурсы Репутация и имидж организации на макро- и мезоуровнях. Компетентность топ-менеджмента и менеджеров среднего звена Гибкость и адаптивность организационной структуры управления Наличие проектной корпоративной культуры Инфокоммуникационные ресурсы
Ключевые компетенции	Проектный менеджмент Управление знаниями Технологические компетенции Управленческие ноу-хау и др.
Стратегия конкурентоспособности	Стратегия соответствия действующих бизнес-процессов условиям территории
Продуктовая стратегия	Адаптация к локальным стандартам и потребностям потребителей и других стейкхолдеров
Производственная стратегия	Реализация максимально возможного числа стадий бизнес-процессов на осваиваемой территории
Стратегия обеспечения материальными ресурсами	Приоритет местных поставщиков, что поддерживается территориальной системой публичного управления
Маркетинговая стратегия	Адаптация продукта и бизнес-процессов к местным традициям и культуре, сложившейся практике
Организационная структура управления	Создание дочерних компаний, каждый филиал является относительно автономным при условии формирования единой корпоративной культуры
Инструментарий реализации стратегии	Портфель проектов по использованию возможностей (предотвращению угроз), которые создает стратегическая территория (технологические, социальные, продуктовые, организационные проекты) КСУП Механизм снижения стратегической уязвимости Формирование инфокоммуникационных связей Стандартизация и регламентация бизнес-процессов на основе матрицы «Функции менеджмента – бизнес-функции» Инструменты организационного проектирования Развитие лидерства и корпоративная культура Модель обучения менеджеров и персонала проектных команд

Продолжение таблицы 1.7

Элементы	Содержание
Ключевые факторы успеха	Выбор конкурентных позиций на новом географическом рынке Перераспределение ограниченных стратегических ресурсов между территориями Создание управленческого потенциала для нового географического рынка (на корпоративном уровне и уровне дивизиона)
Оценочная подсистема	Выход на проектные мощности в установленные сроки. Производительность труда. Технико-экономические и производственные показатели (в том числе рентабельность, окупаемость инвестиций и др.). Эффективность деятельности территориальной структурной единицы (филиала). Показатели эффективности использования человеческих ресурсов. Уровень лояльности населения территории к деятельности организации. Уровень лояльности вновь принятого персонала. Экологические показатели в соответствии с ограничениями природопользования Местные земельные, строительные, инфраструктурные и прочие
	ресурсы Изменение уровня занятости местного населения за счет создания новых рабочих мест Величина налоговых отчислений

Формируемая система проектов, обеспечивающая реализацию стратегии территориальной экспансии, с позиции областей знаний имеет принципиальные отличия по сравнению с проектами, реализуемыми компанией с целью сохранения конкурентоспособности на освоенной территории.

Сравнение проведено по областям знаний, установленным в пятой версии (2012 г.) международно-признанного стандарта «Project Management Body of Knowledge» (Совокупность знаний по управлению проектом, PMBOK); результаты представлены в таблице 1.8.

Интегративный подход к разработке стратегии территориальной экспансии и оценке ее жизнеспособности представлен на рисунке 1.8.

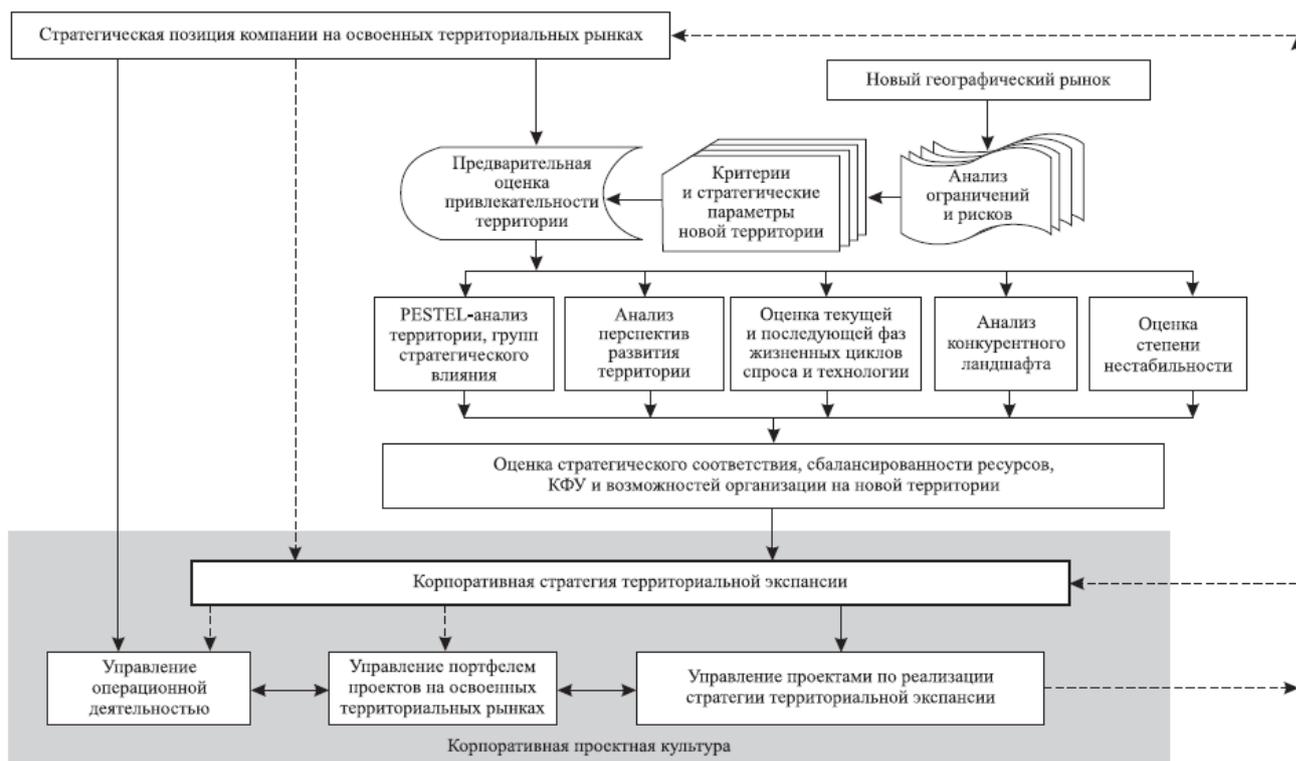


Рисунок 1.8 – Иллюстрация интегративного подхода к разработке стратегии территориальной экспансии и оценке ее жизнеспособности.

Таким образом, несмотря на то, что стратегия территориальной экспансии реализуется в рамках одной страны, в российских условиях организации при оценке стратегических альтернатив необходимо учитывать макроэкономические условия, политическую среду и особенности нормотворчества в регионе, влияние групп влияния (лобби), особенности культурных норм и социальных структур и многие другие факторы. По сути, в России приходится говорить как о мультинациональной, так и о глобальной стратегиях и их интеграции, а необходимость постоянно повышать технико-технологический уровень производства предопределяет актуальность проектного подхода к реализации стратегии территориальной экспансии [35].

Таблица 1.8 – Принципиальные различия в системе управления проектами для освоенной и перспективной территории организации

Области знаний	Освоенная территория	Перспективная территория
Управление интеграцией	Система управления, включающая действующую организационную структуру управления, корпоративную проектную культуру, опыт, знания, бизнес-процессы экономического субъекта	Развитие и адаптация действующей системы управления для реализации проектов на перспективных территориях. Воспроизводство на новой территории корпоративной проектной культуры
Управление содержанием	Состав работ проекта зависит от уровня его новизны, но в целом на 60 - 80 % прогнозируем, поскольку проекты направлены на совершенствование действующих бизнес-процессов	Состав работ проекта, в первую очередь, определяется уникальными характеристиками территории и ее субъектами
Управление сроками	Сроки определяются на основе статистических данных и предшествующего опыта	Оценочный характер сроков выполнения работ предопределен неполнотой информации о конкурентном ландшафте
Управление стоимостью	Традиционные для организации методы контроля стоимости проекта	Необходимость создания резервного фонда на непредвиденные расходы
Управление качеством	Осуществляется в рамках действующей системы менеджмента качества с учетом механизма совершенствования процедур и регламентов	Повышенные требования к качеству работ проекта для недопущения имиджевых потерь

Продолжение таблицы 1.8

Области знаний	Освоенная территория	Перспективная территория
Управление человеческими ресурсами	Совершенствование действующей системы подготовки, мотивации, карьерного роста персонала осуществляется эволюционно; степень сопротивления персонала минимальная	Система управления человеческими ресурсами зависит от состояния и структуры рынка труда на осваиваемой территории. Территориальное перемещение топ-менеджеров и менеджеров среднего звена (руководителей отдельных проектов) требует специфической системы вознаграждения и карьерного роста. Формирование у вновь принятых сотрудников компетенций, адекватных компетенциям корпоративного центра
Управление инфо-коммуникационными процессами	Максимальная ориентация на традиционные инфо-коммуникационные каналы	Требуется формирование специальной подсистемы инфокоммуникаций и ее интеграция в единую систему организации. Приоритет скорости передачи информации о процессах реализации проектов в центр для корректировки проектных решений. Возрастает значимость инфокоммуникационного взаимодействия с органами публичного управления
Управление рисками	Средний уровень неопределенности и риска, в рамках существующей системы управления рисками	Высокий уровень неопределенности и риска. Появление новых, ранее не идентифицированных видов рисков
Управление поставками	Сформированный пул поставщиков в рамках действующей логистической системы	Неопределенный состав поставщиков товаров и услуг. Логистическая система формируется на принципах сбалансированности поставщиков ресурсов
Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами	Долгосрочные контракты, соглашения, альянсы с потребителями, поставщиками, конкурентами, персоналом и др.	Приоритетные стейкхолдеры – субъекты публичного управления (включая население, органы налогового контроля, службы занятости и др.), персонал, потребители, поставщики, экологические, СМИ. Состав стейкхолдеров постоянно дополняется

Топ-менеджмент российских компаний все большее внимание уделяет региональной экспансии, обеспечивающей увеличение масштабов бизнеса, многократное использование ключевых компетенций организации и, соответственно, повышение устойчивости бизнеса. Но, имея достаточный опыт развития в границах локальных географических рынков, компания может не подозревать о тех трудностях, которые ожидают ее при выходе за рамки освоенной территории.

В процессе разработки и оценке стратегической альтернативы территориальной экспансии решается следующий комплекс задач:

- поиск товарно-ценовых ниш и позиционирование с учетом позиций основных конкурентов;
- разработка и реализация эффективной региональной стратегии, позволяющей учитывать изменения уровня и структуры платежеспособного спроса населения на различных товарных и региональных рынках;
- формирование (адаптация) организационно-управленческой структуры компании, корпоративной системы управления;
- оптимизация системы товарных и финансовых потоков внутри компании;
- разработка рекламной стратегии, учитывающей региональные особенности и др.

При реализации территориальной экспансии на основе методологии проектного менеджмента требуются адекватные изменения в системе управления для диалектического разрешения противоречий между тиражированием моделей подсистем корпоративного управления, стремлением к максимально полному использованию возможностей вновь осваиваемой территории за счет адаптации указанных подсистем к специфическим условиям функционирования, получением синергетических эффектов за счет интеграции проектов.

Разработка концепции формирования корпоративной системы управления при реализации стратегии территориальной экспансии на национальном рынке предполагает:

- формирование организационно-методического обеспечения процесса

разработки корпоративной стратегии;

- определение основных принципов организационного построения корпоративной системы управления, прежде всего, КСУП;
- разработка программы организационных изменений;
- формализацию основных бизнес-процессов взаимодействия центральных органов управления компании с дивизионами (филиалами);
- разработку системы внутренней нормативной документации, регламентирующей взаимодействие структурных подразделений.

Таким образом, стратегия территориальной экспансии в контексте методологии проектного менеджмента представляет собой генеральную программу действий по расширению деятельности компании за освоенные территориально ограниченные рыночные сферы, базирующуюся на стратегическом соответствии ресурсов, ключевых компетенций организации, ключевых факторов успеха, производимой ценности потребностям и ожиданиям целевых потребителей на новом географическом рынке и других заинтересованных сторон (стейкхолдеров), интересы которых предопределены стратегией социально-экономического развития территории. Стратегия территориальной экспансии формализована автором в виде системы проектов по адаптации бизнес-процессов, расширению/созданию новых производственных мощностей, организационному моделированию системы управления, формированию системы взаимоотношений со стейкхолдерами и др. Применение КСУП как инструментария стратегического менеджмента позволяет решить основные задачи повышения общей эффективности проектов за счет концентрации усилий на приоритетных направлениях, повышения эффективности использования ограниченных ресурсов организации, минимизации рисков, развитие человеческого капитала (прежде всего, за счет персонала, участвующего в проекте), накопление и систематизация опыта и знаний для использования в других инициативах, получения синергетического эффекта и создания устойчивых конкурентных преимуществ организации на вновь осваиваемых территориях. При этом актуализируется проблема разработки (с учетом лучших

практик) комплексного организационно-методического инструментария процесса разработки корпоративной стратегии территориальной экспансии на национальном рынке на принципах проектного менеджмента.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ НА НАЦИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ НА ПРИНЦИПАХ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1 Обобщение методических подходов к оценке привлекательности территорий как публично-правовых образований в контексте проектного менеджмента

При отсутствии у организации возможностей для роста на освоенном территориальном рынке организации любой отрасли и сферы деятельности оценивают свои возможности выхода на другие территории (другие регионы). При этом для каждой альтернативы характерен уникальный конкурентный ландшафт, природно-географические условия, технологическая и научно-техническая инфраструктура, социальная среда и культурные традиции, рынок трудовых ресурсов, действующая модель системы публичного управления, определяющая стратегию развития территории и механизм ее реализации. Даже если для нового региона не требуется адаптации продукта и типовой портрет целевого потребителя принципиально не отличается, указанные ситуационные факторы обуславливают необходимость уточнения предлагаемой ценности для потребителя, переоценки ресурсов и ключевых организационных компетенций, оценки пороговых возможностей (в том числе, относительного уровня капитальных вложений (инвестиций) в дополнительные производственные мощности, разработку стратегии, человеческий и организационный потенциал) и другие параметры, на основе которых диагностируется уникальность и устойчивость стратегических возможностей организации на новом географическом рынке. В зависимости от результатов диагностики каждого территориального рынка определяются направления развития или трансформации уникальных ресурсов организации, ее ключевых компетенций, определяющих конкурентный профиль. Таким образом, каждая отдельная территория представляет собой стратегическую зону хозяйствования.

Исследование и систематизация различных методических подходов к оценке привлекательности территорий при разработке корпоративной стратегии, а также стратегических проектов и программ на мезо- и макроуровне показывает, что их основу, как правило, составляет анализ и оценка инвестиционного климата. При этом предлагаются различные методический инструментарий расчета показателей инвестиционного климата [131].

Первый подход базируется на оценке совокупности макроэкономических показателей для страны, как территории экспансии, таких как:

- 1) динамика ВВП;
- 2) динамика национального дохода и объемов производства промышленной продукции;
- 3) характер и динамика распределения национального дохода, пропорции сбережения и потребления;
- 4) состояние законодательного регулирования инвестиционной деятельности;
- 5) ход приватизационных процессов, развитие отдельных инвестиционных рынков, в том числе фондового и денежного.

К данному подходу относятся специальные финансовые или кредитные рейтинги стран, определяемые известными экспертными агентствами Moody's, Arthur Andersen, Standard&Poor's, IBCA и др. Указанный подход привлекает сравнительной простотой анализа и расчетов, универсальностью (он используется для оценки инвестиционного климата в хозяйственных системах разного уровня). Теме не менее, данный методический подход не позволяет учесть баланс интересов, игнорируются объективные связи инвестиций с ресурсными факторами, а инвестиционный климат не связан с инновационным типом развития и экономической устойчивостью [10].

Близкими по целям исследования являются оценки конкурентоспособности стран мира, разрабатываемые в течение 20 лет группой экспертов Всемирного экономического форума, а также исследования Всемирного банка. Результаты этих оценок отражают относительный уровень риска инвестирования в различных

странах и регионах и являются важнейшими ориентирами для зарубежных инвесторов. Позиционирование экономик стран осуществляется по показателям ВВП на душу населения и ежегодному темпу роста реального ВВП на душу населения.

Производительность экономики оценивается по трем уровням:

- конкурентоспособность компаний (рассматривается распределение 100 ведущих интернационализирующихся компаний по секторам и по странам);

- экспорт (сравнительный анализ отраслевой структуры стран по экспортному портфелю проводится по двум показателям: доля в мировом экспорте и изменение доли в мировом экспорте;

- объем и качество прямых иностранных инвестиций (ПИИ) (позиционирование стран проводится по показателям: накопленные ПИИ как доля от ВВП);

- приток как процент от инвестиций в основной капитал.

Качество прямых иностранных инвестиций рассматривается с точки зрения мотивов инвесторов [117]:

- доступ к природным ресурсам (инвестиции в добычу природных ресурсов);

- доступ к локальному рынку (инвестиции в локальные секторы, удовлетворяющие внутренний спрос: торговля, автомобильная и пищевая промышленность);

- доступ к компетенциям (инвестиции в создание платформы для последующего экспорта и (или) интеграции по причине низких издержек и инновационного потенциала) [117].

Второй подход – многофакторный – основывается на оценке совокупности факторов, влияющих на инвестиционный климат. При этом перечень этих факторов постоянно актуализируется. Тем не менее, среди факторов, оказывающих наибольшее влияние на предпочтения инвесторов и относящихся к наиболее существенным элементам инвестиционного климата региона, выделяются: политические, социальные, экономические, экологические,

криминальные, финансовые, ресурсно-сырьевые, трудовые, производственные, инновационные, инфраструктурные, потребительские, институциональные, законодательные факторы [22].

В качестве примера следует указать многофакторную методику определения инвестиционного климата региона М. Бродского, методику «Оценка бюджетного потенциала регионов России» А. Лаврова, О. Кузнецовой, а также многоуровневую методику по оценке эффективности инвестиций (ЮНИДО). Наиболее известной и часто цитируемой в экономической литературе комплексной оценкой инвестиционной привлекательности стран мира является рейтинг журнала *EuroMoney*, который выходит дважды в год (в марте и сентябре). Для оценки используется девять групп показателей: эффективность экономики, уровень политического риска, состояние задолженности, неспособность к обслуживанию долга, кредитоспособность, доступность банковского кредитования, доступность краткосрочного финансирования, доступность долгосрочного ссудного капитала, вероятность возникновения форс-мажорных обстоятельств. Значения этих показателей определяются экспертно либо расчетно-аналитическим путем. Они измеряются по десятибалльной шкале и затем взвешиваются в соответствии со значимостью того или иного показателя и его вкладом в итоговую оценку. Следует отметить, что состав показателей оценки постоянно корректируется в зависимости от изменения конъюнктуры мирового рынка [80].

Преимуществами многофакторного метода являются [131]: учет взаимодействия многих факторов-ресурсов, а также иерархичности национальной экономической системы; использование статистических данных; дифференцированный подход к различным уровням экономики, регионам при определении их инвестиционной привлекательности; стремление обеспечить максимально эффективное использование всех возможных источников инвестиций.

Следующий метод – рисковый, авторы которого в качестве составляющих инвестиционного климата исследуют два основных критерия: состояние инвестиционного потенциала и состояние инвестиционных рисков.

Наиболее известной в данном случае является методика, разработанная аналитиками рейтингового агентства «Эксперт-РА». Согласно методике [23], совокупный потенциал включает: ресурсно-сырьевой, производственный, потребительский, инфраструктурный, инновационный, трудовой, институциональный и финансовый показатели. Совокупный риск региона рассчитывается с учётом политических, экономических, социальных, криминальных, экологических, финансовых, законодательных рисков.

Кроме того, на рисковом методе основана методика исследования инвестиционной привлекательности, ориентированная на оценку стратегического потенциала регионов («Стратегическая матрица»), которая используется в практической деятельности Международной Лиги стратегического управления, оценки и учета (МЛСУ), Международной академии исследований будущего (МАИБ), Института экономических стратегий (ИНЭС) [1].

В отличие от методики РА «Эксперт», которая до недавнего времени была практически единственной отечественной разработкой, традиционно применяемой в региональном анализе, «Стратегическая матрица региона» является новаторской, так как позволяет оценить реализованную часть потенциала региона и провести анализ в динамике.

Модель «Стратегическая матрица региона» позволяет оценить инвестиционный потенциал по шести факторам [117]:

- 1) население (численность, плотность на территории региона);
- 2) территория и природно-географические условия проживания;
- 3) экономика региона (абсолютное значение ВРП и на душу населения);
- 4) обобщенная оценка инфраструктуры региона (густота автомобильных дорог с твердым покрытием, протяженность железнодорожных путей, развитость аэродромной сети и др.);
- 5) оценка инновационности региона (исследовательский потенциал,

патентная активность, инновационная деятельность предприятий и включенность в федеральные научно-технические программы);

б) оценка уровня управления (достигнутый уровень управления оценивается экспертным путем с поправочным коэффициентом масштаба решаемых задач, который позволяет отразить взаимосвязь с другими основными параметрами развития региона) [117].

Кроме того, выделяется еще один подход к оценке инвестиционного климата. Если ранее инвестиционный климат рассматривался только с позиции инвестиционной привлекательности, то в настоящий момент все больше ученых, занимающихся проблемами оценки инвестиционного климата (И.И. Ройзман, А.Г. Шахнозаров, И.В. Гришина, Л.Л. Рязанова и др.) обосновывают необходимость определения интенсивности инвестиционной деятельности, которая реализуется через инвестиционную активность, и которая является составляющей инвестиционного климата.

Оценка инвестиционного климата по методике И. Ройзмана [8] ориентирована на получение количественной оценки инвестиционного климата субъекта Российской Федерации посредством определения его интегральной инвестиционной привлекательности и инвестиционной активности. Для оценки инвестиционной привлекательности используется 21 показатель. Показатели исчисляются, главным образом, на основании данных Росстата, все они измеряются в относительной форме. Для приведения различных частных показателей к сопоставимому виду используется процедура стандартизации: числовые значения всех показателей преобразуются в безразмерные относительные величины, характеризующие отношение числового значения каждого частного показателя по региону [8].

Еще одной составляющей в данной методике является инвестиционная активность. Несмотря на то, что на инвестиционной активности субъектов Российской Федерации сказываются предпочтения инвесторов, однако, их субъективные оценки в существенной мере привязаны к объективной реальности, т.е. к условиям инвестиционной деятельности, некоему числовому значению

этого же показателя по РФ в целом. Инвестиционная активность определяется двумя взаимодополняющими компонентами – душевого (объема капитальных вложений на душу населения) и темпового (темп инвестиций в основной капитал). Их значения также стандартизируются по отношению к двум соответствующим среднероссийским параметрам, которые приравниваются к 1 и сводятся по формуле многомерной средней [114]. Однако данный подход также имеет свои недостатки: при анализе инвестиционной активности не учитывается такая важная часть, как финансовые вложения, а при анализе инвестиционной привлекательности – объем товарооборота, уровень законодательного благоприятствования, качество управления и др. [131].

В рамках существующих подходов к оценке инвестиционной привлекательности регионов можно выделить ряд методов, используемых для диагностики условий и факторов, оказывающих влияние на развитие субъектов РФ, которые целесообразно разделить на три большие группы:

- 1) экономико-математические методы;
- 2) методы факторного анализа;
- 3) методы экспертных оценок.

Если исследователь имеет дело с большим числом показателей, то наиболее адекватным является факторный анализ. Суть метода заключается в составлении групп показателей, состоящих из близких по сути показателей (факторов). Расчеты и анализ в дальнейшем ведутся с укрупнённой группой – фактором.

Одним из наиболее распространенных является метод экспертных оценок, главное преимущество которого перед другими методами состоит в том, что помимо статистической информации возможно использовать и разовую информацию качественного характера. Оценка инвестиционной привлекательности региона в данном случае предполагает разносторонний анализ, использующий количественные характеристики изучаемого субъекта, а также экспертное мнение руководителей и специалистов, являющихся экспертами в соответствующей отрасли и организации.

Методики факторного анализа и экспертных оценок позволяют ранжировать регионы, т.е. объединять регионы в группы со сходными условиями инвестиционной деятельности. В результате этой процедуры линейный ряд объектов, в котором по сочетанию выбранных признаков регионы располагаются на равном расстоянии друг от друга. Каждому из них присваивается номер (ранг), соответствующий его месту в общем ряду. Наиболее предпочтительному объекту обычно присваивается первый ранг. На основе рейтингов и абсолютных значений показателей осуществляются группировка и ранжирование регионов. В этом случае каждая территория относится к категории, определенной экспертами по ряду признаков: условиям инвестирования и уровню предпочтительности для инвесторов.

Анализ существующих методик позволил систематизировать их преимущества и недостатки. Так, например, методика экспертной оценки инвестиционной привлекательности регионов учитывает как количественные показатели, оказывающие воздействие на инвестиционный климат (социальные, политические, экономические, природные и т.д.), так и качественные (отношение к иностранным предпринимателям, степень доверия населения к региональным властям и т.д.). Хотя в большинстве случаев предпочтение отдается анализу количественных показателей, как наиболее просчитываемых (равносильно понятию «объективных»). Ранжирование регионов с помощью факторного метода проводится с использованием статистических данных, отражающих реальное состояние экономики [143].

На инвестиционную привлекательность региона влияет большое число многообразных факторов, оценка каждого из которых фиксирует одну из сторон экономического процесса, представляющую интерес для субъекта принятия стратегического решения. Комбинация частных индикаторов позволяет рассчитать интегральный индикатор как общую характеристику инвестиционной привлекательности региона в целом. Основные индикаторы, принятые в разных методиках, представлены в таблице 2.1.

В научно-методической литературе достаточно широко представлены

Таблица 2.1 – Характеристика основных методик оценки инвестиционной привлекательности регионов

Разработчик	Цель	Целевая аудитория - типы инвесторов	Группы используемых индикаторов				
			Политические	экологический, природно-ресурсный	экономические, финансовые	социальные	организационно-правовые
Банк Австрии	Определить инвестиционные риски по регионам	Иностранные инвесторы	Политический Этнополитический	Экологический	Общеэкономический Приватизационный Развитие транспорта и коммуникаций Финансовый и банковский	Трудовой потенциал Демографический Общий социальный Поведения населения	-
Институт экономики РАН	Выделить регионы, имеющие инвестиционный потенциал	Государственные органы власти, осуществляющие бюджетное финансирование	Геополитический	Природно-ресурсный	Производственный, финансовый Уровень развития рыночной инфраструктуры Внешнеэкономический	Кадровый потенциал	Особенности режима инвестирования, установленного органами гос. власти и органов местного самоуправления
Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН	Выделить депрессивные районы	Государственные органы власти, осуществляющие бюджетное финансирование		Экологический	Промышленный и финансовый Сельскохозяйственный потенциал Состояние потребительского рынка Индексы цен на потребительские и продовольственные товары	Уровень жизни Социальное благополучие Уровень безработицы Положение с преступностью Доходы граждан	

Продолжение таблицы 2.1

Разработчик	Цель	Целевая аудитория - типы инвесторов	Группы используемых индикаторов				
			Политические	экологический, природно-ресурсный	экономические, финансовые	социальные	организационно-правовые
Совет по изучению производительных сил (СОПС)	Выделить регионы с особенностями в инвестиционной деятельности	Инвесторы, осуществляющие проектное финансирование	Политический	Экологический	Уровень развития рыночной инфраструктуры	Отношение населения к рыночным реформам Дифференциация доходов населения Уровень безработицы Состояние преступности	Благоприятное региональное законодательство
Журнал «Эксперт»	Выявить инвестиционно привлекательные регионы	Стратегические инвесторы		Ресурсно-сырьевой потенциал	Производственный потенциал Инновационный потенциал Инфраструктурный потенциал Финансовый и банковский потенциал	Трудовой потенциал Потребительский потенциал	Институциональный потенциал

подходы к оценке привлекательности стратегических зон хозяйствования (И. Ансоффа, Д. Абея, П. Друкера и др.), ориентированные, в первую очередь, на результаты анализа стратегического соответствия производственной (технологической) системы организации и создаваемой ценности, тогда как политико-правовые и социально-экономические и экологические параметры стратегической зоны хозяйствования исследовались традиционно в рамках анализа макроокружения организации на национальном рынке. Практически только при разработке мультинациональной или глобальной стратегии указанные факторы рассматриваются как приоритетные (таможенные ограничения, валютная система, патентно-лицензионная политика государства и др.) при оценке долговременности конкурентных преимуществ. Но рыночное разнообразие в рамках одного государства оценивается только косвенно в методических разработках. Особенности России и других стран, обладающих значительной территорией, предопределяют необходимость разработки интегрированного подхода к анализу территориально удаленных рыночных сегментов.

2.2 Разработка методики оценки стратегических альтернатив с учетом привлекательности территории и динамических способностей организации

Обобщая различные подходы к оценке ключевых параметров привлекательности вновь осваиваемого организацией территориального рынка и учитывая неравномерность социально-экономического, технологического, политико-правового развития (например, степень разработанности инвестиционной стратегии субъектов Российской Федерации) различных субъектов, развивая подход И. Ансоффа автором настоящего исследования предложены следующие критерии оценки альтернативных вариантов реализации стратегии территориальной экспансии [5]:

- 1) перспективы роста территориального рынка;
- 2) перспективы роста рентабельности;

- 3) уровень инвестиционной привлекательности территории;
- 4) уровень социального развития территории и ее имидж;
- 5) уровень нестабильности внешней среды на осваиваемой территории.

Первоначальные стратегические инвестиции определяются как минимально необходимые вложения, обеспечивающие выход организации на новый географический рынок, включающие:

– инвестиции в разработку и реализацию стратегии конкурентоспособности организации на новом географическом рынке (затраты на маркетинговые исследования, стратегическое планирование, адаптацию продуктов (услуг) и бизнес-процессов к специфике территории и др.);

– инвестиции в производственные мощности, обеспечивающие получение эффекта масштаба как при производстве отдельных видов продуктов (для осваиваемой территории), так и эффекта масштаба для компании в целом (при проведении НИОКР, маркетинга, формирования сбытовой сети и др.);

– инвестиции в создание новых и развитие существующих функциональных подсистем управления, их организационно-методическое обеспечение, проектный менеджмент, в том числе процессы планирования и координации реализации проектов, регламентацию оперативной работы, формирование единой корпоративной проектной культуры во вновь создаваемых структурах (дивизионах), инфокоммуникационные процессы и др.

При реализации стратегии территориальной экспансии необходимо оценить степень стратегического соответствия следующих сфер и подсистем управления:

– производственные соответствия, обусловленные применением типовых для данной организации производственных мощностей (или большинства их элементов), включая инфокоммуникационные системы, системы послепродажного обслуживания и др.;

– управленческие соответствия, возникающие за счет единства принципов и методологии управления функциональными областями, использования единой системы учетно-аналитического обеспечения и др.;

– маркетинговые соответствия, создаваемые зонтичным товарным знаком

(фирменным наименованием) и др.;

– логистические соответствия, возникающие за счет наличия на осваиваемой территории поставщиков материальных ресурсов, идентичных ранее используемым (например, на новом территориальном рынке имеется филиал поставщика – стратегического партнера компании).

Критерии, параметры и подходы к оценке привлекательности территориального рынка представлены в таблице 2.2. В развитие действующих моделей оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования предлагается дополнить ключевые параметры оценки привлекательности территориального рынка индикатором «социально-имиджевая инвестиционная среда», который характеризует уровень инвестиционной привлекательности территории, а также ее социальные и имиджевые параметры. Такой подход обеспечивает всестороннюю оценку территории и позволяет реализовать принципы научности, комплексности, транспарентности при выборе направления рыночной экспансии.

Процесс оценки привлекательности территории состоит из нескольких этапов: определение начальных условий для реализации стратегии территориальной экспансии, установление будущих параметров, оценка привлекательности новой территории в краткосрочной и долгосрочной перспективе (рисунок 2.1).

Таблица 2.2 – Критерии и параметры оценки при диагностике привлекательности нового территориального рынка

Критерии	Индикатор	Параметры оценки
Перспективы роста территориального рынка	Рыночная доля организации в долгосрочной и краткосрочной перспективе	Темп роста исследуемого сектора экономики, динамика количества потребителей, динамика географического расширения рынков, скорость обновления продуктов и технологий, уровень насыщения спроса, уровень общественной приемлемости товаров (услуг), уровень государственного регулирования в отрасли (сфере деятельности / территории)
Перспективы роста рентабельности	Оценка уровня рентабельности активов и продаж в долгосрочной и краткосрочной перспективе, внутренней нормы доходности инвестиционного проекта	Прогноз уровня инфляции, структуры рынка и ассортимента, цен, показатели рентабельности, объема продаж, длительность жизненных циклов продуктов и технологий, продолжительность разработки новой продукции, расходы на НИОКР и доступа на рынок, уровень конкуренции, уровень лояльности потребителей
Уровень инвестиционной привлекательности территории	Интегральная оценка инвестиционной привлекательности территории	Уровень экономического развития территории, уровень развития транспортной и социальной инфраструктуры, доступность и качество государственных (муниципальных) услуг, уровень организации государственного (муниципального) управления (наличие инвестиционной стратегии и др.), уровень обеспеченности и т.д.
Уровень социального развития территории и ее имидж	Уровень качества жизни населения (в динамике). Место экономики территории в международном и национальном разделении труда. Эффективность деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления. Состояние рынка трудовых ресурсов	Наличие концепции / стратегии долгосрочного социально-экономического развития территории, эффективность инвестиционного законодательства, уровень возлагаемой на организацию социальной нагрузки; структура рынка трудовых ресурсов (в динамике) и др.
Уровень нестабильности внешней среды на осваиваемой территории	Оценка рисков хозяйственной деятельности организации на территории	Специфические риски территории, риски проектной и операционной деятельности организации

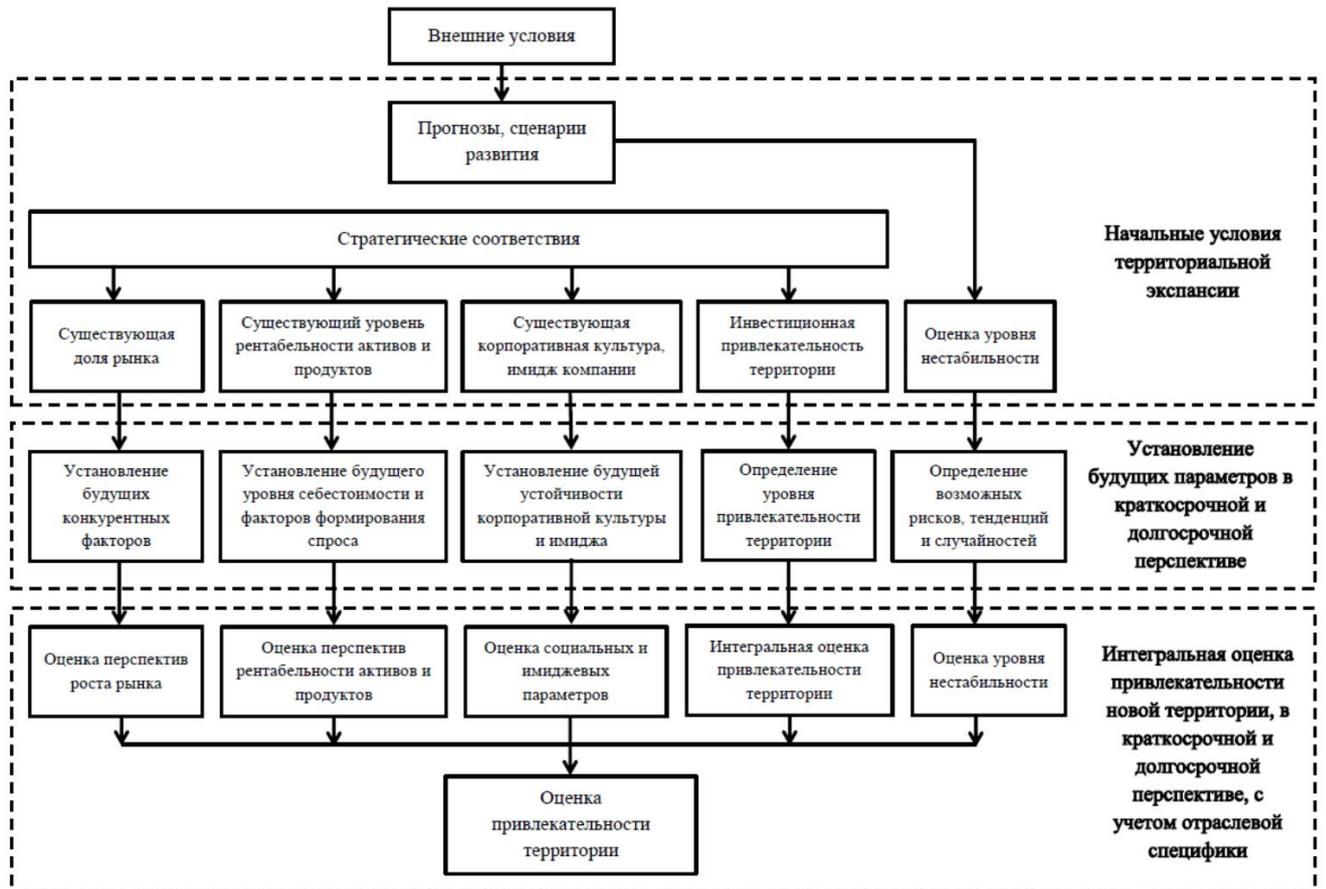


Рисунок 2.1 – Этапы процесса оценки привлекательности территории при реализации организацией стратегии рыночной экспансии

Поскольку выход организации на новый территориальный рынок (даже в условиях неизменности продукта и технологии) осуществляется в форме инвестиционного проекта, в качестве временных ограничений принимаются следующие параметры:

- 1) продолжительность операционной стадии (стадия роста объема продаж), или *долгосрочный период*;
- 2) продолжительность проектной стадии (выход на рынок и запуск производства продукта), или *краткосрочный период*.

Оценка привлекательности вновь осваиваемой территории P_{t_i} производится на основе использования мультипликативной модели:

$$P_{t_i} = aG_i + bR_i + cI_i + dS_i - eN_i, \quad (2.1)$$

где: G_i – интегральная оценка роста территориального рынка, в баллах;

R_i – интегральная оценка роста рентабельности, в баллах,

I_i – оценка уровня инвестиционной привлекательности территории, в баллах;

S_i – оценка уровня социального развития территории и ее имиджа, в баллах;

N_i – оценка уровня нестабильности внешней среды, в баллах.

a, b, c, d, e – коэффициенты весомости влияния каждого фактора (определяется экспертно); причем $a + b + c + d + e = 1$.

Оценка привлекательности территории осуществляется в 2 этапа:

1. Сбор информации (в том числе проведение маркетинговых и других исследований) и предоставление ее экспертам.

2. Проведение экспертных оценок методом Делфи.

Для оценки привлекательности территории проводится сбор следующей информации (таблица 2.3):

– отчеты органов статистики, других федеральных и региональных органов;

– региональные законодательные акты и программы;

– рейтинги инвестиционной привлекательности регионов (в соответствии с выбранной методикой);

– внутренние документы организации (бухгалтерская отчетность, обоснование инвестиций, бизнес-планы, коллективный договор, социальные программы и т.д.);

– результаты маркетинговых, социологических и других исследований потенциального рынка.

Таблица 2.3 – Критерии, базовые показатели и источники информации оценки привлекательности территории

Критерии	Базовые показатели	Источник
Перспективы роста территориального рынка, G_i	Темп роста сектора экономики	Статистический отчет о производстве валового регионального продукта по видам экономической деятельности, в индексах и физических объемах
	Прирост числа потребителей анализируемого сектора	Маркетинговое исследование потенциального спроса, числа потенциальных потребителей. Формируемый в организации портфель заявок и запросов потенциальных потребителей
	Динамика роста доли рынка организации	Управленческая отчетность об исследовании доли рынка, обоснование инвестиций, стратегические планы организации
	Скорость обновления продукта (в соответствии с отраслевой спецификой)	Анализ линейки продуктов организации и конкурентов, экспертная оценка скорости ее обновления
	Скорость обновления технологии (в соответствии с отраслевой спецификой)	Анализ существующей и перспективной технологии организации и конкурентов, скорости ее обновления
	Уровень насыщения спроса	Маркетинговое исследование скорости роста спроса, конечного числа потенциальных потребителей
	Социальный имидж производимых продуктов	Маркетинговые исследования восприятия целевой аудиторией социального имиджа продукта (фокус-группы и т.д.)
	Уровень государственного регулирования бизнеса	Федеральные и региональные законодательные акты по регулированию бизнеса и ограничению конкуренции, отраслевое антимонопольное законодательство
	Степень привлекательности рынка для игроков других стратегических групп (например, зарубежных компаний)	Матрица Портера, карты стратегических групп, SWOT-анализ основных конкурентов, факторный анализ конкурентоспособности
	Специфические для отрасли территориальные факторы роста рынка (климат, инфраструктура и др.)	Отчетность государственных органов по природопользованию, экологии, транспорту и т.д.

Продолжение таблицы 2.3

Критерии	Базовые показатели	Источник
Перспективы роста рентабельности, R_i	Уровень цен на продукт (по сравнению со среднеотраслевым)	Статистический отчет об индексе потребительских цен на товары и платные услуги населению, анализ ценовой стратегии конкурентов, анализ платежеспособности потребителей
	Уровень рентабельности активов и продуктов (по сравнению со среднеотраслевым)	Бухгалтерская отчетность организации с данными по рентабельности активов и продуктов, с экстраполяцией на новые рынки
	Влияние фактора сезонности на уровень цен (в соответствии с отраслевой спецификой)	Маркетинговое исследование учета влияния фактора сезонности на уровень цен
	Степень агрессивности действий ведущих конкурентов	Анализ стратегии ведущих конкурентов с помощью матрицы Портера, карты стратегических групп, SWOT-анализ конкурентов
	Уровень конкуренции на рынках стратегических ресурсов	Анализ уровня конкуренции: SWOT-анализ, факторный анализ, матрица Портера
	Доля расходов на НИОКР в цепочке ценностей организации	Бухгалтерская отчетность организации по доле расходов НИОКР, с экстраполяцией на оцениваемую территорию
	Доля расходов, связанных с выходом на территориальный рынок (преодоление «барьеров входа»)	Бухгалтерская отчетность организации по доле расходов, связанных с выходом на ранее освоенные территориальные рынки, с экстраполяцией на новые рынки. Стоимость проекта по выходу на новый территориальный рынок. Отраслевые и региональные законодательные акты, устанавливающие «барьеры входа»

Продолжение таблицы 2.3

	Уровень непроизводственных расходов (по сравнению со среднеотраслевым)	Бухгалтерская отчетность организации с данными по уровню непроизводственных расходов, с экстраполяцией на новые рынки
	Степень социальной нагрузки на организацию	Коллективный договор (при наличии), реализуемые в организации социальные программы и их адекватность уровню социального развития территории, законодательные акты территории о социальной защите населения, отраслевые требования и ограничения
	Специфические факторы, оказывающие влияние на рост уровня рентабельности (региональные и местные налоги, уровень доходов населения, меры региональной поддержки и т.д.)	Статистическая отчетность, региональные законодательные акты
Оценка социальных и имиджевых параметров Si	Уровень эффективности деятельности органов исполнительной власти территории	Методика оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ (постановление Правительства РФ от 3.11.2012 г № 1142)
	Оценка уровня соответствия концепции территории ожиданиям потенциальных инвесторов («дружелюбие» инвестиционного законодательства)	Стратегия (программа) долгосрочного развития территории (при наличии), региональные законодательные акты, программы поддержки бизнеса
	Степень взаимодействия организации с субъектами системы публичного управления социально-экономическим развитием территории	Региональные отраслевые ассоциации и союзы, консультационные советы, другие лоббистские структуры при органах региональной власти

Сбор информации может быть осуществлен собственными силами или заказан сторонней организации (передан на аутсорсинг).

Метод Делфи представляет собой интерактивную процедуру анкетного опроса, при которой соблюдается требование отсутствие личных контактов между экспертами, что позволяет избежать противоречий между экспертами в процессе работы и получить независимые оценки от каждого специалиста, входящего в экспертную группу.

Назначение метода Делфи состоит в выявлении преобладающего мнения специалистов по какому-либо вопросу в обстановке, исключающей прямые дебаты между ними, но позволяющей им снова и снова взвешивать свои суждения с учетом ответов и доводов коллег. Основным преимуществом метода Делфи является наличие обратной связи в ходе опроса, что в значительной степени повышает объективность экспертных оценок. Однако данный метод требует затрат значительного количества времени на реализацию многоэтапной процедуры [104].

Процедура включает несколько последовательных этапов опроса:

1. Формирование рабочей группы из числа специалистов организации, осуществляющей территориальную экспансию. В функции данной группы входит:

- предоставление информации экспертам для оценки;
- определение каналов коммуникации с экспертами;
- сбор и обобщение оценок экспертной группы;
- решение организационных вопросов.

2. Организация экспертной группы. Определяется состав и количество экспертов. Для осуществления оценки привлекаются от 8 до нескольких десятков независимых экспертов, являющихся специалистами в исследуемой области, знающих специфику регионов, в которые планируется осуществление территориальной экспансии. Каждый эксперт отвечает только на те вопросы, на которые он имеет сформировавшееся суждение. К опросу целесообразно привлечь экспертов следующих категорий:

- руководители и специалисты организации, осуществляющей территориальную экспансию;

- руководители и специалисты федеральных и региональных общественных и других объединений;
- руководители и специалисты компаний федерального уровня;
- другие руководители и специалисты, являющиеся экспертами в исследуемых областях.

3. Разработка анкет для опроса. Опрос специалистов проводится при помощи специально разработанных анкет по вопросам исследования – оценки территории и организации. Вопросы анкеты должны допускать формулировку ответа в количественной форме. При этом можно использовать пятибалльную шкалу оценки: от 1 (наиболее низкий уровень значения параметра, худшая оценка) до 5 (максимальное значение показателя) или ранговую оценку: от 1 – наивысший ранг (приоритет, вес) до N – низший ранг (приоритет, вес), где N = числу оцениваемых параметров [48].

4. Индивидуальный опрос экспертов. Осуществляется проведение анкетного опроса экспертов. Они дают ответы, при необходимости аргументируя их. Эксперты никоим образом не должны взаимодействовать друг с другом.

5. Обработка результатов опроса. Результаты такого опроса обрабатываются, обобщаются и на этой основе формируется коллективное мнение экспертной группы. Рассчитывается среднее значение и коэффициент конкордации (согласованности) мнений экспертов – (W). При $W \leq 0,5$ производится повторный опрос экспертов.

6. Повторный опрос экспертов. Экспертам сообщается вся информация, полученная в ходе обработки результатов, затем их просят пересмотреть оценки и при необходимости, объяснить причины своего несогласия с коллективным суждением [104].

7. Обработка результатов опроса. Новые оценки вновь обрабатываются, и осуществляется переход либо к новому опросу и обработке результатов, либо к завершающему этапу. Осуществляется 3 – 4 итерации опроса экспертов. При сближении мнений экспертов до $W \geq 0,5$ необходимо прекращать процедуру.

8. Обобщение полученных результатов, подведение итогов исследования и

разработка рекомендаций по выбору территории для осуществления территориальной экспансии.

Оценивая базовые показатели территориальной экспансии (G_i , R_i , I_i , S_i , N_i), необходимо учитывать, что их уровень может как остаться неизменным, так и измениться в большую или меньшую сторону. В связи с этим оценка выполняется как для краткосрочной (проектной), так и для долгосрочной (операционной) перспективы. Оценка маркетинговых и экономических параметров G_i и R_i на практике может осуществляться в рамках разработки технико-экономического обоснования инвестиций или бизнес-планирования.

Оценка перспективы роста территориального рынка G_i предполагает реализацию следующих процедур [94]:

1. Оценка перспективы роста территориального рынка проводится по набору параметров (10 базовых показателей), характеризующих территориальный рынок (таблица 2.4). Оценки ставятся от 1 (минимальная оценка) до 5 (максимальная оценка).

Таблица 2.4 – Форма оценки базовых показателей перспективы роста территориального рынка

Базовые показатели	Оценка (от 1 до 5)					
	территория 1		территория 2		территория m	
	краткоср. перспектива	долгоср. перспектива	краткоср. перспектива	долгоср. перспектива	краткоср. перспектива	долгоср. перспектива
Показатель 1						
Показатель 2						
...						
Показатель n						

2. Определение весовых коэффициентов значимости каждого параметра и его влияние на оценку роста рынка методом ранжирования (таблица 2.5), наиболее значимому показателю присваивается ранг – 1, наименее значимому – 10.

3. Расчет взвешенной оценки (таблица 2.5) осуществляется по формуле:

$$\sum_{i=1}^n x_i k_i = x_1 k_1 + x_2 k_2 + \dots + x_n k_n \quad (2.2)$$

где x_i – оценка, данная i -м экспертом;
 n – число показателей

Таблица 2.5 – Форма расчета базовых показателей с учетом весовых коэффициентов, по n базовых показателей, m территориям, k экспертами

Базовые показатели	Вес	Взвешенные оценки экспертов													
		Территория 1						...	Территория m						
		краткосрочная перспектива			долгосрочная перспектива				краткосрочная перспектива			долгосрочная перспектива			
		эксперт 1	эксперт k	среднее значение	эксперт 1	эксперт k	среднее значение		эксперт 1	эксперт k	среднее значение	эксперт 1	эксперт k	среднее значение	
Показ. 1															
.....															
Показ. n															
Итого															

Оценка перспективы роста рентабельности R_i осуществляется аналогично оценке перспективы роста территориального рынка G_i (таблицы 2.4 – 2.5).

Для оценки инвестиционной привлекательности территории I_i осуществляется выбор адекватной методики (например, методика оценки РА «Эксперт», методика Банка Австрии, методика Совета по изучению производительных сил Минэкономразвития России и РАН, методика «Стратегическая матрица», др.) и проводится нормализация значения показателя инвестиционной привлекательности территории по пятибалльной шкале.

Оценка социальных и имиджевых параметров S_i осуществляется следующим образом. Для оценки уровня эффективности деятельности органов исполнительной власти проводится выбор оценки деятельности органов исполнительной власти территории в соответствии с Методикой оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ; далее осуществляется нормализация значения показателя эффективности деятельности органов исполнительной власти территории по пятибалльной шкале.

Оценка уровня соответствия концепции / стратегии долгосрочного развития территории ожиданиям потенциальных инвесторов и оценка степени взаимодействия организации с субъектами системы публичного управления социально-экономическим развитием территории осуществляется аналогично оценке перспективы роста территориального рынка (таблица 2.4 – 2.5).

Уровень нестабильности N_i оценивается на основе результатов анализа рисков, сопровождающих деятельность организации на новой территории. Под рисками подразумеваются специфические риски, присущие данной территории, обусловленные внешними факторами. К таким факторам относятся социально-политическая обстановка, экономическая ситуация, состояние природной среды, инфраструктуры и т.д. [113].

Для оценки уровня нестабильности N_i автором предложена методика классификации рисков – матрица «ELLIPS - PrO» (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Форма матрицы классификации рисков «ELLIPS - PrO»

Категория	Оценка по шкале интенсивности	
	1 _____ +5	
	N_1 (Проектная стадия – Pr)	N_2 (Операционная стадия – O)
Экономические (E)	1 – 5	1 – 5
Законодательные (L)	1 – 5	1 – 5
Логистические (L)	1 – 5	1 – 5
Инвестиционные (I)	1 – 5	1 – 5
Политические (P)	1 – 5	1 – 5
Социальные (S)	1 – 5	1 – 5
Финансовые (F)	1 – 5	1 – 5
Экологические (E)	1 – 5	1 – 5
Технологические (T)	1 – 5	1 – 5
Информационные (I)	1 – 5	1 – 5

Оценка рисков проводится в краткосрочной перспективе (проектные риски) и долгосрочной перспективе (операционные риски). Классификация по категориям рисков позволяет учесть влияние разнообразных факторов внешней

среды (экономическая, законодательная, социальная, экологическая и т.д.), а по продолжительности – все фазы жизненного цикла продукта, от его создания (проектная стадия) до завершения роста (операционная стадия).

Оценка уровня нестабильности N_i осуществляется аналогично оценке перспективы роста территориального рынка (таблица 2.4 – 2.5).

В качестве инструмента качественного анализа выявленных рисков предлагается использовать известную матрицу «вероятность-ущерб» (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Матрица качественного анализа «вероятность-ущерб»

Вероятность	Ущерб				
	1 (очень малый)	2 (низкий)	3 (средний)	4 (высокий)	5 (критический)
5 (очень высокая)	5	10	15	20	25
4 (высокая)	4	8	12	16	20
3 (средняя)	3	6	9	12	15
2 (низкая)	2	4	6	8	10
1 (очень низкая)	1	2	3	4	5

Оценка уровня нестабильности производится по каждой категории рисков по следующим критериям:

– низкий уровень риска – шкала интенсивности устанавливается в диапазоне от «1» до «2»;

– средний уровень риска – шкала интенсивности устанавливается в диапазоне от «2» до «3»;

– высокий уровень риска – шкала интенсивности от «3» до «5».

Расчет интегральной оценки привлекательности вновь осваиваемой территории P_t производится в следующей последовательности:

1) производится оценка рангов критериев инвестиционной привлекательности территории;

2) осуществляется расчет взвешенного значения критериев привлекательности территориального рынка (таблица 2.8);

3) в соответствии с формулой (2.1) осуществляется расчет интегрального показателя привлекательности территориального рынка.

Таблица 2.8 – Форма расчета критериев территориальной экспансии с учетом весовых коэффициентов

Критерии	Вес	Территория 1		Территория m	
		краткоср	долгоср	краткоср	долгоср
Перспектива роста территориального рынка, G					
Перспектива роста рентабельности активов и продуктов, R					
Инвестиционная привлекательности территории I					
Уровень социального развития территории и ее имидж S					
Уровень нестабильности N					

Интегральная балльная оценка привлекательности территории возможна в диапазоне от 1(совершенно непривлекательная территория) до +5 (очень привлекательная территория). Частным случаем является отрицательное значение интегральной оценки, что свидетельствует о низком профессиональном уровне предпроектного анализа территории и включение в число стратегических альтернатив заведомо непривлекательного для организации рынка.

Поскольку расчет проводится для краткосрочной и долгосрочной перспективы, то существуют следующие варианты изменения значений привлекательности территории P_t :

$P_{t_1} = P_{t_2}$ – экспертная оценка привлекательности территории практически не изменяется в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

$P_{t_1} < P_{t_2}$ – прогнозируется рост привлекательности территории в долгосрочном периоде;

$P_{t_1} > P_{t_2}$ – экспертами прогнозируется ухудшение привлекательности территории, что требует дополнительного анализа привлекательности стратегии низких издержек или дифференциации с тем, чтобы увеличить жизненный цикл конкурентных преимуществ [48].

Наиболее привлекательной для осуществления территориальной экспансии

может быть признана территория, получившая максимальную оценку у экспертов, а также показавшая положительную динамику привлекательности территории в долгосрочном периоде ($Pt_1 < Pt_2$).

2.3 Организационно-методический инструментарий развития корпоративной системы управления проектами при реализации корпоративной стратегии территориальной экспансии

Процесс реализации стратегии территориальной рыночной экспансии в организации базируется на развитии КСУП.

В рамках настоящего исследования автором проведен анализ методических подходов к внедрению КСУП в российских компаниях, результаты которого представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Методические подходы к внедрению КСУП

№ п/п	Автор (компания)	Элементы КСУП	Этапы внедрения КСУП	Источник
1	PM Expert	Методология УП. ИСУП. Проектный офис. Обученный персонал	Обследование специфики проектной деятельности, оценка текущего уровня зрелости. Организация проекта внедрения корпоративной системы управления проектами. Разработка методологии управления проектами на основе обследования деятельности компании. Разработка требований к информационной системе, выбор ядра для нее, внедрение ИСУП. Формирование Проектного Офиса. Апробация КСУП на пилотных проектах. Развертывание корпоративной системы на все процессы управления проектами компании	www.pmexpert.ru

Продолжение таблицы 2.9

№ п/п	Автор (компания)	Элементы КСУП	Этапы внедрения КСУП	Источник
4	Фунтов В.Н., ИМИСП	<p>Инфраструктура УП.</p> <p>Кадровый потенциал</p> <p>Комплекс стандартов.</p> <p>ИСУП</p>	<p>Определение основных потребностей бизнеса и особенностей организации.</p> <p>Диагностика существующих подходов и бизнес-процессов управления проектами.</p> <p>Определение текущего состояния проектного управления.</p> <p>Разработка и согласование модели «Как есть».</p> <p>Разработка и утверждение модели «Как должно быть».</p> <p>Формулирование и согласование плана проекта внедрения.</p> <p>Создание рабочей группы и процедур по контролю проводимых изменений.</p> <p>Финансирование изменения.</p> <p>Создание начальных элементов внутренней инфраструктуры управления проектами.</p> <p>Назначение должностного лица – заместителя директора или другого должностного лица по управлению проектами и формализация группы существующих руководителей проектов.</p> <p>Создание внутреннего консультационного центра в виде службы управления проектами [149].</p> <p>Создание центра по представлению проектной информации (возможно совмещение со службой).</p> <p>Выделение проектного офиса (не всегда).</p> <p>Подготовка кадров в виде базового обучения; разработка механизма функционирования структур.</p> <p>Разработка типовых контрактов с командой и руководителями проектов.</p> <p>Разработка внутрифирменного стандарта по управлению проектами.</p> <p>Внедрение матричной структуры управления на ряде пилотных неосновных проектов.</p> <p>Внедрение ИСУП.</p> <p>Апробация стандартов и инфраструктуры на пилотных проектах;</p> <p>Переход к постепенному использованию КСУП на других проектах.</p> <p>Фиксирование дальнейшей разработки стандарта и инфраструктуры</p>	<p>В.Н. Фунтов. Основы управления проектами в компании: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2012. – 400 с.</p>

Продолжение таблицы 2.9

№ п/п	Автор (компания)	Элементы КСУП	Этапы внедрения КСУП	Источник
2	PM Soft	Люди. Методология управления проектами. ИСУП	Обследование Разработка концепции КСУП Создание ОУП Обучение персонала Заказчика методам и средствам УП используемым в КСУП Документирование КСУП Настройка инструментария Формирование портфеля проектов Управление портфелем проектов Планирование пилотных проектов Реализация пилотных проектов. Испытания/опытная эксплуатация КСУП Управление проектами Расширение КСУП на все проекты	www.pmssoft.ru
3	Just Consulting	Ролевая структура проектной деятельности, полномочия и ответственность каждого участника. Специализированные подразделения и совещательные органы. Методология управления проектами. ИСУП	Изучение состояния дел и определение степени готовности компании к постановке КСУП Разработка методологии корпоративной системы управления проектами Обучение персонала и проведение "пилотного проекта" Внедрение КСУП в масштабе компании	www.juco.ru
5	Ланит	Орг. структура управления проектами. Процедуры управления. Нормативные документы. Методологические документы. ИСУП	Диагностика организации и выработка рекомендаций по эффективному УП Разработка корпоративных стандартов по УП Разработка ИСУП Обучение и консультационная поддержка	www.lanit-consulting.ru
6	BSGA	Методология управления проектами. Информационная система управления проектами. Проектный офис	Изучение специфики проектной деятельности заказчика, оценка уровня зрелости организации в области управления проектами Разработка методологии управления проектами	www.bsga.ru

Продолжение таблицы 2.9

№ п/п	Автор (компания)	Элементы КСУП	Этапы внедрения КСУП	Источник
			Внедрение информационной системы управления проектами Развертывание проектного офиса Обучение сотрудников заказчика проектному управлению Опытная эксплуатация КСУП Передача КСУП в операционную деятельность	
7	ABS-group (рис.6)	Методология, учитывающая специфику организации. Бизнес-процессы. Регламентная база. Организационная структуру и роли. ИТ-составляющая (программное обеспечение).	Анализ проектной деятельности в компании и разработка концепции КСУП Разработка КСУП Проведение пилотного проекта Автоматизация КСУП (внедрение ИТ-составляющей) Полномасштабное внедрение КСУП	www.b-solutions.ru
8	Проектный офис	Методология управления проектами. Информационная система управления проектами. Обученный персонал. Развернутый Проектный офис	Оценка зрелости компании в управлении проектами Обучение высшего руководства компании Аудит текущих проектов. Формирование Реестра проектов Создание Офиса управления проектами Разработка методологии управления проектами Разработка шаблонов проектной документации Обучение сотрудников компании Разработка требований, выбор и настройка ИСУП Внедрение корпоративной системы управления проектами на «пилотном» проекте Доработка методологии по результатам эксплуатации Развертывание КСУП на всех проектах компании	http://www.ploffice.by

Анализ показал, что исследователи не испытывают принципиальных разногласий по вопросам состава и этапов внедрения КСУП, что свидетельствует

о выработке определенных подходов к внедрению КСУП в деятельность российских компаний. Этапы внедрения КСУП принципиально не различаются, разработаны лишь с разной степенью детализации, что свидетельствует об устоявшейся методологии внедрения КСУП. В составе КСУП выделяются корпоративная методология, нормативная база, информационная система управления проектами, обученный персонал. Обобщая многолетний опыт работы автор дополняет элементы КСУП корпоративной проектной культурой и инструментарием обеспечения стратегического соответствия (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Элементы КСУП при реализации стратегии территориальной экспансии

Элемент	Характеристика
Инфраструктура	Специфические органы управления проектной деятельностью – проектный комитет, проектный офис, руководители проектов, кураторы проектов и т.д.
Стандарты	Корпоративные стандарты, регламентирующие проектную деятельность организации
Персонал	Обученный персонал организации – команда проекта
ИСУП	Информационная система управления проектом, предназначенная для учета и контроля параметров проекта
Корпоративная проектная культура	Качественно иная корпоративная культура, обеспечивающая гармонизацию процессов реализации тактических планов для выполнения каждого элемента стратегии и процессов управления проектами Система управления, опыт, организационная (корпоративная) культура
Инструментарий обеспечения стратегического соответствия	Реализуется с использованием трехмерной матрицей соответствия «бизнес-процессы/функции организации/функции менеджмента», позволяющей провести анализ достаточности нормативных актов организации к требованиям территориальной специфики

В научно-методической литературе отсутствует понятие «корпоративная проектная культура», широко распространены понятия «корпоративная культура» и «проектная культура».

Корпоративная культура представляет собой совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, подтвердившие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной

культуры являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; положение индивида в организации; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы и т.д.

Исследователями Дюковым В.М., Пьянковой Г.С., Дж. К. Джонсом, Б. Арчером и др. используется понятие «проектная культура», но оно упоминается не в теории общего менеджмента, а при характеристике моделей управления организациями, функционирующими в социально-культурной сфере. Так, Генисаретский О.И. использует понятие «проектная культура» в художественном проектировании – в дизайне, архитектуре, в области визуальной информатики, музейного дела. Стенина Т.Л. изучает проектную культуру в качестве процессуально-деятельностной составляющей социального проектирования студентов.

В данном исследовании корпоративная проектная культура трактуется в контексте стратегического управления как тип корпоративной культуры, создающей условия для диалектического разрешения противоречий между тиражированием моделей подсистем корпоративного управления, стремлением к максимально полному использованию возможностей вновь осваиваемой территории за счет адаптации указанных подсистем к специфическим условиям функционирования, получением синергетических эффектов за счет интеграции проектов.

Сравнительные характеристики организационной культуры приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Сравнительные характеристики типов организационной культуры

Организационные переменные	Бюрократическая культура	Предпринимательская культура	Корпоративная проектная культура
Главные цели	Производительность	Эффективность	Уникальный результат, синергетический эффект, устойчивые конкурентные преимущества на освоенной и новой территории за счет взаимодействия с заинтересованными сторонами

Продолжение таблицы 2.11

Организационные переменные	Бюрократическая культура	Предпринимательская культура	Корпоративная проектная культура
Основополагающий курс действий	«Делать дело правильно»	«Делать правильное дело правильно»	Удовлетворение внешних и внутренних заинтересованных сторон
Отношения собственности	Собственник процесса	Собственник имущества	Собственники проектов, собственники процессов
Отношения к возможностям	Ждет момента	Ведет поиск	Реализуются и многократно используются в проектах
Делегирование полномочий	Централизация	Децентрализация	На основе знаний, организационных ключевых компетенций и компетенций персонала
Организационная структура	Иерархическая	Сетевая (горизонтальная)	Матричная и проектная
Отношения субординации	«Взрослый – ребенок»	«Взрослый – взрослый»	«Взрослый – команда»
Производственная стратегия	Снижение стоимости	Дифференциация производства	Реализация проекта с заданными параметрами
Работа проектируется с позиции	Интеграции	Автономии	Интеграция результата проекта в операционную деятельность
Выполнение работы	По правилам	Творческое	По правилам и стандартам, с элементами творчества, новизны и уникальности
Проводимые изменения	Модификация	Радикальные	Ступенчатые

Бюрократическая культура проявляется во внешнем регулировании всех сторон деятельности организации с целью достижения стабильности; тотального контроля, формальных правил, процедур, иерархии; четкого разделения труда; оценки персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, здесь является собственность,

технические знания. Культура гарантирует людям безопасность, избавляет от конфликтов.

Предпринимательская культура изменчива, подвижна, ориентирована вне организации, на перспективу, поддерживает новаторство и творческую активность, предприимчивость персонала, гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и заработках, чем привлекает немало людей, оценка которых происходит по интенсивности их усилий. Управление основывается на харизме руководителя, вере в его знания и опыт, совместном участии в творчестве.

Проектная культура выступает как симбиоз бюрократической, рыночной, клановой и адхократической культур, причем в зависимости от типа решаемых задач элементы той или иной культуры преобладают. Проектная культура базируется на утилитарных показателях этих культур, применимых к проектной деятельности. От бюрократической культуры используются стандартизированные активы организационного процесса: стандарты, правила и процедуры организации, существующие механизмы контроля и учета, в ней руководитель проекта – хороший координатор и организатор. Элементы рыночной культуры присутствуют в стремлении удовлетворить потребность и запросы заказчика проекта, реализация проекта проводится с целью усиления своего положения в конкурентной среде. Клановая культура выражена в совместно разделяемых командой проекта ценностях и целях, сплоченности, соучастии, командном духе, общностью идей и целей. Проектный менеджер здесь – формальный руководитель и неформальный лидер команды, способствующий достижению синергического эффекта, сплочению участников для достижения целей проекта. Адхократическая культура реализована в присущей ей уникальности, новизне, новаторстве, динамичности и творчестве. Реализация проекта – взаимодействие формальных процедур организации, воздействия неопределенной внешней среды, творческого подхода команды проекта и, как следствие, – получение уникального

результата. Продукт проекта – это производство или предоставление новых и оригинальных продуктов и услуг.

При реализации стратегии территориальной рыночной экспансии на основе методологии проектного управления, организации, как показали результаты авторского исследования практики действующих компаний, вынуждены решать проблему воспроизводства сформированной корпоративной культуры во вновь создаваемых дивизионах (филиалах). Выход на новый территориальный рынок сопровождается, как правило, созданием новых дивизионов с привлечением большого числа нового персонала. В связи с этим происходит «размывание» корпоративных ценностей и потеря ориентиров корпоративной культуры. Причем в рамках одной страны эта проблема стоит более остро, чем при реализации мультинациональной или глобальной стратегии, поскольку топ-менеджмент реализует хорошо проработанные в теории и методологии стратегического менеджмента модели воспроизводства действующих активов организационного процесса – системы управления, опыта, организационной (корпоративной) культуры.

Для обеспечения в условиях временных ограничений интеграцию нового проекта территориальной экспансии в систему стратегического и общего менеджмента компании необходимо оценить достаточность и полноту регламентации деятельности организации с учетом нового дивизиона. В этих целях автором предложена модель трехмерной матрицы соответствия, в которой по оси Y анализируются общие функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) [84], по оси Z – бизнес-процессы с учетом отраслевой специфики, по оси X – степень соответствия бизнес-процессам и функциям организации (рисунок 2.2).

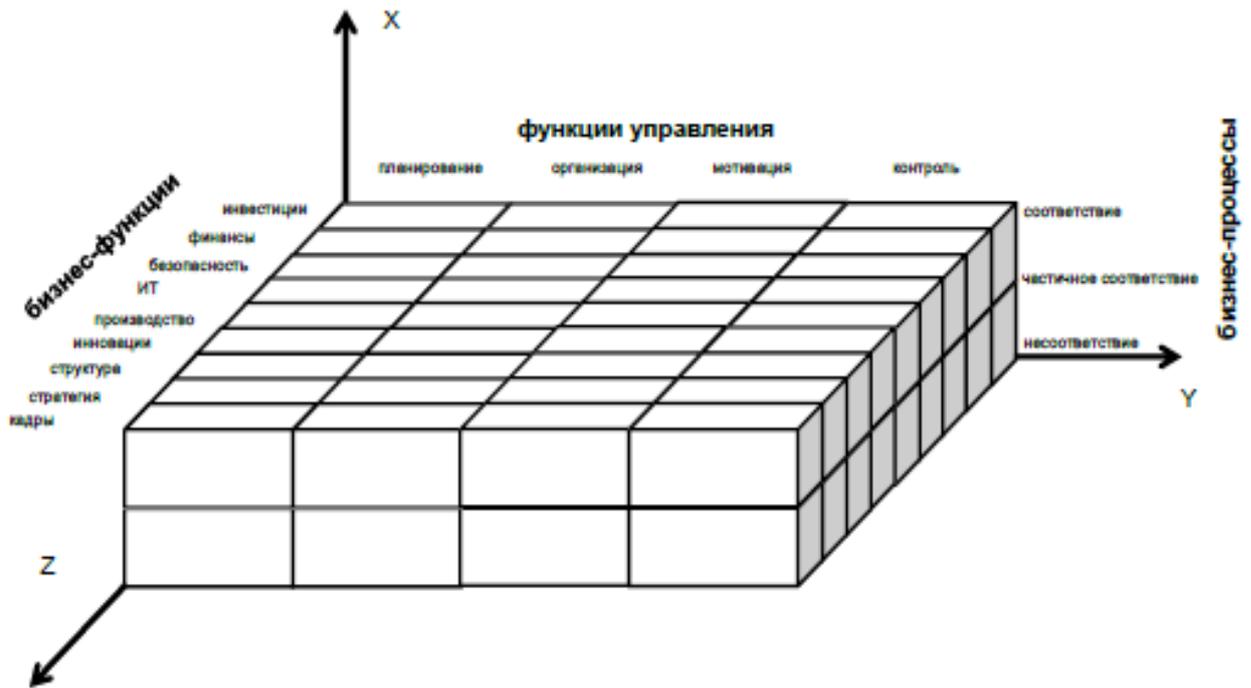


Рисунок 2.2 – Трехмерная матрица соответствия: «бизнес-процессы/ функции организации/ функции менеджмента»

Трехмерная матрица соответствия может быть использована для анализа применимости нормативных актов по функциям менеджмента и бизнес-функциям организации на предмет соответствия необходимым бизнес-процессам отраслевой специфики, что позволяет своевременно выявить слабые места в системе управления организацией при реализации стратегии территориальной экспансии.

Значения X могут принимать следующие значения:

$X = 1$ – полностью соответствует бизнес-процессам;

$0 < X < 1$ – частично соответствует; при оценке в этом диапазоне нормативный акт должен быть признан нуждающимся в доработке;

$X = 0$ – не соответствует.

Таким образом, разработанные компоненты инструментария разработки и реализации стратегии территориальной экспансии обеспечивают оценку перспектив изменения спроса на территориальном рынке; перспектив изменения

рентабельности активов и рентабельности продуктов (услуг); уровня инвестиционной привлекательности территории; уровня социальных и имиджевых параметров территории; динамики уровня нестабильности внешней среды на осваиваемой территории. В качестве временных ограничений оценки привлекательности территориального рынка целесообразно учитывать продолжительность проектной стадии (краткосрочный период) и продолжительность операционной стадии (долгосрочный период). При разработке стратегии рыночной экспансии необходимо оценить степень стратегического соответствия, которую определяют: производственные соответствия, управленческие соответствия, маркетинговые соответствия, логистические соответствия. Для оценки уровня нестабильности предложена методика классификации рисков – матрица «ELLIPS-PrO», применение которой обеспечивает учет влияния разнообразных факторов внешней среды, а по продолжительности – все фазы жизненного цикла продукта, от его создания (проектная стадия) до завершения роста (операционная стадия). Интегральная оценка уровня привлекательности территории находится в диапазоне от 0 (совершенно непривлекательная территория) до +5 (очень привлекательная территория); частным случаем является отрицательное значение, свидетельствующее о низком профессиональном уровне предпроектного анализа территории и включении в число стратегических альтернатив заведомо непривлекательного для организации рынка. Наиболее привлекательной для осуществления территориальной экспансии признается территория, получившая максимальную оценку, а также продемонстрировавшая положительную динамику привлекательности территории в долгосрочном периоде.

При реализации стратегии территориальной экспансии требуется развитие КСУП в части таких ее компонентов, предложенных автором, как корпоративная проектная культура и Инструментарий обеспечения стратегического соответствия, который реализован с использованием трехмерной матрицы соответствия «бизнес-процессы/функции организации/функции менеджмента».

Реализация организационно-методического инструментария разработки стратегии территориальной экспансии в практике стратегического управления компании требует наличия ключевых компетенций в области проектного менеджмента, формализованных соответствующих структурных единиц, а также заинтересованности топ-менеджмента в формировании и развитии корпоративной проектной культуры.

3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ ОРГАНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК»)

3.1 Обоснование целесообразности реализации стратегии территориальной экспансии (на примере ООО «Газпром трансгаз Томск»)

Разработанный организационно-методический подход в разработке стратегии территориальной экспансии, в том числе методика оценки привлекательности различных территориальных рынков апробирована при разработке стратегических альтернатив ПАО «Газпром».

Благоприятные геологические предпосылки открытия крупных месторождений на востоке России, хорошие перспективы подготовки запасов и добычи газа, а также высокая значимость с точки зрения социально-экономического развития государства обусловили включение этого региона в зону стратегических интересов ПАО «Газпром». Запасы и ресурсы газа в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке позволяют организовать новые крупные центры газодобычи, обеспечивающие на длительный срок внутренние потребности восточных регионов России и экспортные поставки в страны Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). В настоящее время сложились благоприятные предпосылки для начала формирования в восточных регионах страны новых центров газовой промышленности общероссийского значения и расширения Единой системы газоснабжения на восток (рисунок 3.1). Такие предпосылки обусловлены значительным приростом запасов газа в восточных регионах страны – Иркутской и Сахалинской областях, Республике Саха (Якутия), Красноярском крае.



Рисунок 3.1 – Схема размещения центров газодобычи и проектируемых газопроводов в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке

Прогнозируется, что в первой половине текущего столетия индустриально развитые страны АТР – Япония, Республика Корея и Китай будут испытывать растущую зависимость от привозных источников сырья, прежде всего углеводородного. В связи с этим ближайшие десятилетия станут периодом растущей конкуренции со стороны Китая, Японии, Республики Корея и, отчасти, США за ресурсы Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Оценка добычных возможностей региона по газу показывает, что месторождения Восточной Сибири и Дальнего Востока (ВС и ДВ) способны в перспективе обеспечить годовую добычу газа в объеме свыше 200 млрд куб. м, что свидетельствует о возрастающей роли восточных регионов в балансе газа страны. Добычные возможности региона позволяют гарантированно удовлетворить его потребность в природном газе на ближайшие 30 лет,

обеспечить поставки газа в ЕСГ России для поддержания баланса добычи и потребления газа и организовать экспортные поставки газа в страны АТР.

Стоимость основных инвестиционных проектов по созданию газопроводной системы Дальнего Востока, которые предполагается реализовать до 2025 года – 675 млрд руб.

Решением Председателя Правления ПАО «Газпром» А.Б. Миллера от 28.02.2006 № 01-29 ООО «Газпром трансгаз Томск» назначено ответственным за эксплуатацию создаваемых и приобретаемых ПАО «Газпром» газотранспортных систем в регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока.

При эксплуатации газотранспортных систем в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке ООО «Газпром трансгаз Томск» выполняет следующие функции:

- организация работы восточных филиалов в соответствии с действующими нормативно-правовыми документами;
- участие в разработке перспективных планов развития производства, мероприятий, направленных на улучшение условий и повышение безопасности труда, совершенствование организации и технологии производства, внедрение передовых методов эксплуатации и ремонта оборудования газотранспортной системы;
- анализ эффективности работы оборудования газотранспортной системы, разработка и контроль исполнения мероприятий, повышающих надёжность и эффективность их работы;
- осуществление технического и методического руководства работой линейно-производственных управлений магистральных газопроводов (ЛПУМГ), других филиалов;
- разработка мероприятий, графиков по повышению надежности работы газотранспортных сетей и контроль их выполнения;
- осуществление контролирующей функции;

- обеспечение соблюдения требований охраны труда, промышленной и пожарной безопасности;
- организация работы по ликвидации аварийных ситуаций;
- разработка и проведение мероприятий по ресурсосбережению и сокращению затрат по направлению деятельности компании.

Реализуя положения Восточной газовой программы, ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2006 г., наряду с эксплуатацией, приступило к развитию производственных объектов в области транспорта газа в регионах ВС и ДВ. Столь масштабное развитие производственной деятельности требует применения современных методов организационного управления, в том числе проектного управления.

Проектами ООО «Газпром трансгаз Томск» по развитию объектов газотранспортной системы в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке можно считать проекты создания и организации работы новых подразделений компании по эксплуатации вновь создаваемых объектов. При этом началом проекта является момент принятия решения ПАО «Газпром» о назначении ООО «Газпром трансгаз Томск» эксплуатирующей организацией строящегося магистрального газопровода (МГ), концом проекта – начало текущей производственной деятельности по эксплуатации производственных объектов в зоне ответственности данного подразделения. Исходя из сроков строительства производственных объектов и ввода их в эксплуатацию, определяются сроки реализации проектов создания новых производственных и вспомогательных подразделений Общества (ЛПУМГ, базы УМТС и прочее), состав мероприятий и соответствующий бюджет. Таким образом, проекты создания новых подразделений Общества обладают всеми необходимыми характеристиками, позволяющими применять к ним методы проектного управления. При этом управление текущей деятельностью ООО «Газпром трансгаз Томск» по транспортировке газа осуществляется в обычном режиме.

С целью внедрения КСУП в деятельность ООО «Газпром трансгаз Томск» автором диссертационного исследования разработана методика внедрения корпоративной системы управления проектами:

1. Диагностика существующего состояния КСУП («как есть»).
2. Разработка и утверждение модели «как будет».
3. Формулирование и согласование плана проекта внедрения КСУП.
4. Подготовка кадров:
 - обучение разработчиков системы по международному стандарту управления проектами PMBOK (1 – 2 чел.);
 - обучение пользователей КСУП (с привлечением консультантов);
 - разработка корпоративного обучающего курса для специалистов, участвующих в выполнении проектов;
 - подготовка и сертификация специалистов международного уровня Project Managment Professional (PMP).
5. Изучение опыта ПАО «Газпром» и дочерних Обществ:
 - временные рабочие группы ПАО «Газпром» по управлению проектами;
 - методы проектного финансирования ПАО «Газпром»;
 - ООО «Газпром добыча Ямбург»;
 - ООО «Газпром добыча Ноябрьск»;
 - обобщение и использование опыта управления проектами в ООО «Газпром трансгаз Томск»: система мониторинга проектов, система управленческой отчетности, опыт бизнес-планирования и т.д.
6. Приглашение консультанта или научного руководителя.
7. Разработка стандарта организации (СТО ГТТ) «Корпоративная система управления проектами в ООО «Газпром трансгаз Томск».
8. Создание инфраструктуры (создание подразделений, разработка должностных инструкций и т.д.).
9. Проработка системы бюджетирования проектов.
10. Внедрение программного продукта MS Project.

11. Апробация стандартов и инфраструктуры на пилотных проектах.

12. Доработка стандарта и корректировка инфраструктуры (при необходимости).

Внедрение КСУП позволяет решить основные задачи повышения общей эффективности проектов за счет концентрации усилий на приоритетных направлениях, экономии и повышения эффективности использования ограниченных ресурсов предприятия, минимизации рисков, развития персонала, участвующего в проектах, накопления и систематизации опыта и знаний для использования в других инициативах и др. При этом необходимо адаптировать действующую методику с учетом отраслевых и корпоративных особенностей и т.д.

В целях обеспечения регламентации проектной деятельности в организации предложено разработать стандарт «Корпоративная система управления проектами в ООО «Газпром трансгаз Томск», состоящий из следующих разделов: термины и определения, инфраструктура проектной деятельности, группы процессов проекта (инициирование, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение), управление областями знаний проекта, информационная система управления проектами, регламенты взаимодействия участников КСУП, документооборот.

Важнейшим элементом интегрированной системы менеджмента на основе ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000 и корпоративной системы управления проектами является комплекс стандартов предприятия. Стандарты являются нормативными документами, регламентирующими основные области деятельности организации. Одним из способов исполнения функции управления на предприятии является создание и исполнение нормативных документов – стандартов, регламентов, положений, норм, инструкций – т.е. документов, регламентирующих основные стороны деятельности предприятия.

Стандарт дочернего общества ПАО «Газпром»: «Стандарт организации, утвержденный и введенный в действие в установленном в дочернем обществе

(или организации) ПАО «Газпром» порядке, в котором для многократного использования определены характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг, учитывающий специфику и условия деятельности дочернего общества (или организации) ПАО «Газпром» [128].

Нормативными документами организации являются стандарты организации (СТО) и локальные нормативные акты (ЛНА). Для анализа полноты и достаточности регламентации деятельности организации автором диссертационного исследования на практике реализована модель трехмерной матрицы соответствия, в которой по оси X используются функции управления, по оси Y – бизнес-процессы с учетом отраслевой специфики, по оси Z – функции организации (рисунок 16). С учетом специфики деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» выделены основные функции (стратегия; структура; производство; инвестиционная деятельность; капитальный ремонт; экономика; финансы; материально-техническое обеспечение; инновации; учет; кадры) и вспомогательные функции (безопасность; юридическое сопровождение; делопроизводство; PR-деятельность и т.д.). Первое исследование процесса регламентации деятельности проведено в 2005 г. По состоянию на 01.11.2005 в ООО «Газпром трансгаз Томск» в разрезе бизнес-функций организации действовало 74 нормативных документа (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Анализ полноты регламентации деятельности на 01.11.2005

Функции организации	Функции управления				Бизнес-функции (0 – не соответствуют, 0,5 – соответствуют частично, 1 – соответствуют полностью)
	Планиро- вание	Органи- зация	Мотивация	Контроль	
Стратегия					0
Структура		1	3	1	0,5
Производство		9			1

Продолжение таблицы 3.1

Функции организации	Функции управления				Бизнес-функции (0 – не соответствуют, 0,5 – соответствуют частично, 1– соответствуют полностью)
	Планиро- вание	Органи- зация	Мотивация	Контроль	
Кап.ремонт и инвестиции	1	3	3	1	0
Экономика	1	2			1
Финансы		2			1
МТР	1	4			0,5
Инновации	2	3			0,5
Учет		7			1
Кадры		23			0,5
Безопасность		9			1
Юридическое сопровождение		5			1
Делопроизводство		2			1
PR-деятельность		1			0,5
Информационные технологии				0	

Исследование выявило недостаточную регламентацию ряда функций управления. Так, слабо выражена функция планирования, недостаточно четко осуществлялась функция мотивации и контроля, в связи с этим предприняты усилия по активизации работы в этом направлении. Кроме того, из 74 нормативных актов соответствовало бизнес-процессам полностью – 32, соответствовало частично – 33, не соответствовало – 9.

В период с 2006 г. по 2014 г. на предприятии с участием автора поэтапно выполнен значительный объем работ по разработке и актуализации нормативных документов:

– 2006 – 2009 гг. – активная разработка недостающих нормативных документов;

– 2010 – 2011 гг. – анализ, систематизация СТО и ЛНА в связи с началом внедрения Системы менеджмента качества в соответствии с ИСО 9001;

– с начала 2012 г. по настоящее время – актуализация СТО и ЛНА, создание единого электронного общедоступного ресурса ИСС «Кодекс».

По состоянию на 31.12.2014 г. в ООО «Газпром трансгаз Томск» действуют 303 СТО и ЛНА, охватывающие все направления деятельности организации. Результаты анализа уровня регламентации деятельности по состоянию на 31.12.2014 представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Анализ полноты регламентации деятельности на 31.12.2014

Функции газотранспортной организации	Функции управления				Бизнес-функции (0 - не соответствуют, 0,5 – соответствуют частично, 1- соответствуют)
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	
Стратегия		2			1
Структура	2	12	7		1
Производство	12	108	6	5	1
Капитальный ремонт и инвестиции	3	8			0,5
Экономика	1	2		1	1
Финансы	1	3			1
МТР	2	8			1
Инновации	1	1			1
Учет	1	3			1
Кадры	10	40	7	1	1
Безопасность	2	10		14	1
Юридическое сопровождение	3	12			1
Делопроизводство	1	5		1	1
PR-деятельность	1	2			1
Информационные технологии	2	14		5	1

Из 303 нормативных актов соответствуют бизнес-процессам – 298, по пяти нормативным актам продолжается работа по утверждению и вводу в действие, несоответствующих – нет.

Таким образом, следует констатировать наличие возможности и необходимых организационных (в части документационного обеспечения) условий для разработки стратегических альтернатив территориальной экспансии, оценки привлекательности территорий и реализации предпочтительного проекта. Другим важным аспектом анализа является оценка эффективности действующей КСУП с позиции ее интегрированности в систему стратегического управления.

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения КСУП в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Существующие подходы к оценке эффективности использования КСУП основываются на методиках различных организаций (как коммерческих, так и независимых научных), адаптированных для использования в разных областях хозяйственной деятельности. Оценка эффективности основывается на определении и выборе критериев для рассмотрения и оценки системы по этим показателям. Набор критериев определяется сферой деятельности организации, спецификой проектов и состава элементов КСУП.

Критерии, показатели и оценки условно подразделяются на две группы: качественные и количественные, но следует учесть, что при всей своей важности количественные оценки не всегда дают полное представление обо всех преимуществах применения КСУП. При оценке эффективности необходимо рассматривать набор показателей по различным аспектам проектной деятельности, таким как финансовые, временные, методологические, организационные и др.

Оценка эффективности проектной деятельности компании может проводиться методом сравнительного анализа тенденций изменения определённых параметров [3]:

- отклонения по стоимости проекта – отклонения бюджета проекта, вызванные его перерасходом или недорасходом;
- отклонения в расписании – сдвиги в расписании проекта, вызванные отставанием или опережением работ;
- устранение недостатков, найденных при проверке и оценке качества – оценка эффективности работы команды проекта по устранению недостатков, выявленных в ходе выполнения проекта;
- количество неразрешенных проблем – эффективность реагирования команды проекта на возникающие трудности;
- укомплектованность команды проекта – определение всех участников проекта, а также команды управления проектом [3].

Для оценки экономической эффективности внедрения КСУП выполнен расчет основных финансовых показателей проекта по внутрикорпоративным правилам оценки эффективности НИОКР ПАО «Газпром» (СТО ГАЗПРОМ РД 1.12-096-2004). Данный стандарт определяет порядок расчета эффективности НИОКР на различных стадиях их реализации. В основе оценки эффективности лежит сопоставление доходов и расходов компании, связанных с проведением научных разработок и внедрением полученных научных результатов.

Расчеты эффективности научных исследований должны учитывать следующие основные положения и условия:

- оценка научных разработок дается в рамках расчетного периода;
- обязателен учет фактора времени (изменения затрат и результатов во времени, неравноценность разновременных доходов и расходов);
- в расчетах принимается устанавливаемая ПАО «Газпром» на момент оценки единая для всех рассматриваемых научных разработок норма дисконта;

– на начальной стадии учитываются только предстоящие расходы и доходы, связанные с проведением и внедрением научной разработки;

– при расчетах фактической эффективности учитываются фактические затраты и доходы, связанные с проведением НИОКР и реализацией ее результатов;

– используется система цен, действующая на момент выполнения расчетов, тарифов, налогов и т.д. (с обязательным указанием этого момента), инфляция не учитывается;

– указываются факторы неопределенности и риска, а также способы их отражения в расчетах;

– используется принцип сравнения «без проекта (без инновации) и с проектом (с инновацией)», то есть оценка эффективности научных исследований проводится путем сопоставления денежных потоков, связанных с проведением исследования и использованием его результатов, с денежными потоками, которые имели бы место, если бы исследование и, соответственно, внедрение не проводилось;

– оценки эффективности НИОКР, за редким исключением, должны быть выражены в денежной форме.

Стандарт предусматривает использование двух показателей эффективности НИОКР: интегральный эффект научной разработки ($\mathcal{E}_и$), индекс эффективности (ИЭ) [14].

Автором выполнен расчет финансовой эффективности проекта внедрения КСУП в ООО «Газпром трансгаз Томск». Ставка дисконтирования для расчета принята в размере 8 %, все расчеты выполнены без НДС.

В ООО «Газпром трансгаз Томск» существуют следующие виды проектов:

- 1) строительство, реконструкция, капитальный ремонт объектов магистрального газопровода;
- 2) проекты перспективного развития;
- 3) социальные проекты компании.

Проектное управление планируется применять ко всем проектам компании, но для расчетов доходной части использована величина стоимости проектов по капитальному строительству как более предсказуемый параметр.

При расчетах доходной части за основу принята пессимистическая оценка показателей эффективности (по сравнению с вышеуказанной) – снижение стоимости реализации проектов по капитальному строительству от 1 до 2 % бюджета капитального строительства за счет собственных средств:

2013 г. – 1 % стоимости;

2014 – 2015 гг. – 1,5 % стоимости;

2016 – 2017 гг. – 1,7 % стоимости;

2018 – 2024 гг. – 2 % стоимости.

Снижение стоимости реализации проектов капитального строительства происходит за счет:

– экономии бюджета на реализацию проектов за счет сокращения затрат при более эффективном управлении;

– экономия бюджета за счет фонда оплаты труда при сокращении времени выполнения проекта.

В расходы проекта включены затраты:

1. Первоначальные затраты на внедрение КСУП (включая первичное обучение сотрудников консультантами института) по смете, предоставленной Санкт-Петербургским Международным Институтом Менеджмента (ИМИСП), составят 7 940,6 тыс. руб. без НДС.

2. Последующие текущие затраты:

а) приобретение оборудования и мебели для функционирования проектного офиса (компьютеры, принтер, копир, мебель для помещения и т.д.);

б) на эксплуатацию проектного офиса (содержание помещения, связь, уборка, расходные материалы и т.д.);

в) фонд заработной платы сотрудников отдела проектного управления с учетом отчислений во внебюджетные фонды:

- руководитель отдела со средней зарплатой 80 тыс руб./мес.;
- сотрудники отдела со средней зарплатой 50 тыс руб./мес. – 3 чел.
- г) обучение персонала проектного офиса и участников проектов.

Итоговые показатели приведены в таблице 3.3, полный расчет показателей эффективности внедрения корпоративной системы управления проектами в ООО «Газпром трансгаз Томск» указан в Приложении В.

Таблица 3.3 – Показатели коммерческой эффективности внедрения КСУП

Наименование	Ед. изм.	Значение
Чистый дисконтированный доход (ЧДД) или (интегральный эффект Эи)	тыс. руб.	19519,3
Индекс эффективности Иэр		3,46
Внутренняя норма доходности	%	20,1
Дисконтированный срок окупаемости	годы	4,3

Проведем анализ чувствительности проекта к изменению среднегодового бюджета проектной деятельности компании. Расчетные показатели получены при значении среднегодового бюджета капитального строительства в размере 487 520 тыс. руб. Найдем значение среднегодового бюджета, при котором чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта станет равным нулю. По нашим расчетам, проект продолжает генерировать положительные денежные потоки при уменьшении среднегодового бюджета до 328 080 тыс. руб., т.е. снижение должно составлять не более 32 %.

При снижении объемов капитального строительства более чем на 32% должны быть снижены затраты на содержание проектного офиса путем сокращения численности персонала ОУП.

При расчете эффективности было принято допущение, что экономия составляет 1 – 2 % в год (в среднем – 1,78 %) от бюджета строительства, поэтому будет целесообразно выполнить анализ чувствительности и по минимальному проценту достигаемого эффекта. Приравнивая к нулю показатель ЧДД, отмечаем,

что проект продолжает оставаться прибыльным при уменьшении принятого для расчета показателя экономии до 1,1 %.

Кроме экономической эффективности, существуют выгоды верхнего стратегического уровня, например, рост инвестиционной привлекательности компании, ее готовности к изменениям, общая эффективность, конкурентоспособность, повышение капитализации, снижение трудозатрат, роста стоимости бренда.

После выполнения проекта внедрения системы управления проектами существенно сокращается количество авралов и неурочной работы, число зафиксированных сбоев, становятся более определенными цели и результаты, увеличиться количество проектов. После внедрения руководство будет иметь возможность выбирать экономически более эффективные проекты, менее рискованные. Фактически разрабатывается механизм оперативного учета и оценки всех поступающих идей проектов развития. Все инициированные проекты рассматриваются на соответствие стратегии компании, существенно увеличивается количество и качество предложений по изменению. Все проекты реализуются в рамках единой корпоративной стратегии, дополняя друг друга.

В целом, ускорение темпов развития стимулирует техническое, информационное и инновационное развитие предприятия. Происходит минимизация рисков различной природы, отказ от неэффективных, бесполезных внедрений, предотвращаются возможные потери. С другой стороны, налаженная процедура инициирования проектов дает возможность инициаторам проектов вовремя, понятно и полно донести до руководства нужные инновационные идеи и предложения. Важным является и развитие персонала, вовлеченного в проекты, путем получения навыков работы в проектных командах, расширения кругозора, выработки управленческих компетенций, налаживания взаимодействия с другими структурными подразделениями. Опыт, накапливаемый от проекта к проекту, систематизируется и умножается, используется в других проектах. Передача знаний, общая координация со стороны руководства компании, взаимодействие

между собой проектных команд приводят к мощному синергетическому эффекту [149].

3.3 Оценка эффективности стратегических альтернатив рыночной экспансии

Для реализации корпоративной стратегии ООО «Газпром трансгаз Томск» необходимо оценить варианты территориальной экспансии на следующие новые территории: Республика Саха (Якутия), Иркутская область, Республика Бурятия.

С помощью разработанной методики оценки новой территории произведена оценка Республики Саха (Якутия), Иркутской области и Республики Бурятия как потенциальной территории для реализации инвестиционных проектов по развитию газотранспортной инфраструктуры.

Оценка территориальных рынков осуществлялась по методике, изложенной в п. 2.2. К проведению оценки региона привлекаются эксперты, задача которых – дать максимально объективный ответ на вопросы анкеты, заполнив опросные листы. Шкала оценки – от 1 до 5 баллов (включительно), итоговая оценка являлась средним арифметическим от суммы оценок экспертов, с учетом весовых коэффициентов.

Оценка роста рынка G_i проведена по набору параметров (10 базовых показателей), результаты оценки приведены в таблице 3.4.

Оценка изменений рентабельности R_i осуществляется по 10 базовым показателям, результаты оценки приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.4 – Параметры оценки роста территориального рынка

Критерии	Базовые показатели	Вес	Республика Саха (Якутия)		Иркутская область		Республика Бурятия	
			краткоср	долгоср	краткоср	долгоср	краткоср	долгоср
Оценка перспективы роста территориального рынка, G_i	Темп роста сектора экономики	0,09	0,25	0,27	0,27	0,26	0,24	0,24
	Прирост числа потребителей анализируемого сектора	0,09	0,24	0,27	0,25	0,26	0,19	0,21
	Динамика географического расширения рынков	0,11	0,23	0,24	0,24	0,25	0,21	0,20
	Скорость обновления продукта (в соответствии с отраслевой спецификой)	0,11	0,31	0,32	0,33	0,31	0,28	0,30
	Скорость обновления технологии (в соответствии с отраслевой спецификой)	0,11	0,20	0,22	0,27	0,25	0,21	0,23
	Уровень насыщения спроса	0,10	0,21	0,23	0,22	0,23	0,22	0,22
	Социальный имидж производимых продуктов	0,09	0,30	0,32	0,32	0,31	0,30	0,32
	Уровень государственного регулирования бизнеса	0,09	0,34	0,37	0,34	0,34	0,29	0,32
	Степень привлекательности рынка для игроков других стратегических групп (например, зарубежных компаний)	0,11	0,31	0,33	0,32	0,33	0,30	0,31
	Специфические для отрасли территориальные факторы роста рынка (сырьевая база, климат, инфраструктура и др.)	0,10	0,38	0,42	0,46	0,47	0,34	0,36
ИТОГО	1,00	2,79	2,99	3,02	3,00	2,59	2,72	

Таблица 3.5 – Параметры оценки перспектив изменения уровня рентабельности R_i

Критерии	Базовые показатели	Вес	Республика Саха (Якутия)		Иркутская область		Республика Бурятия	
			краткоср	долгоср	краткоср	долгоср	краткоср	долгоср
Оценка перспективы роста рентабельности активов и продуктов, R_i	Уровень цен на продукт (по сравнению со среднеотраслевым)	0,09	0,28	0,28	0,28	0,27	0,25	0,26
	Уровень рентабельности продукта (по сравнению со среднеотраслевым)	0,09	0,27	0,28	0,28	0,27	0,26	0,26
	Влияние фактора сезонности на уровень цен (в соответствии с отраслевой спецификой)	0,09	0,08	0,10	0,07	0,07	0,05	0,06
	Степень агрессивности действий ведущих конкурентов	0,11	0,03	0,03	0,02	0,03	0,01	0,02
	Уровень конкуренции на рынках стратегических ресурсов	0,11	0,31	0,34	0,34	0,36	0,31	0,34
	Доля расходов на НИОКР в цепочке ценностей организации	0,10	0,22	0,23	0,22	0,24	0,18	0,19
	Доля расходов, связанных с выходом на территориальный рынок (преодоление барьеров входа)	0,10	0,33	0,34	0,35	0,37	0,31	0,33
	Уровень непроизводственных расходов (по сравнению со среднеотраслевым)	0,11	0,28	0,30	0,26	0,26	0,22	0,22
	Степень социальной нагрузки на организацию	0,10	0,32	0,34	0,35	0,34	0,30	0,32
	Специфические факторы, оказывающие влияние на рост уровня рентабельности (региональные налоги, уровень доходов населения, меры региональной поддержки и т.д.)	0,10	0,28	0,30	0,28	0,29	0,28	0,29
ИТОГО	1,00	2,38	2,53	2,45	2,51	2,17	2,29	

Для оценки уровня инвестиционной привлекательности территории I_i использованы результаты оценки РА «Эксперт». Согласно итогам рейтинга инвестиционной привлекательности российских регионов за 2014 г. уровень инвестиционной привлекательности Иркутской области оценен как «средний потенциал — умеренный риск (2В)», в то время как у Республика Саха (Якутия) и Республики Бурятия – «пониженный потенциал — умеренный риск (3В1)». При практически одинаковом индексе риска у Республики Саха (Якутия) и Республики Бурятия (0,32 и 0,3 соответственно) индекс потенциала Республики Саха (Якутия) выше, чем у Республики Бурятия (1,2 и 0,6 соответственно) [54]. Итоги оценки уровня инвестиционной привлекательности территории I_i приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Результаты оценки уровня инвестиционной привлекательности территории

Критерии	Республика Саха (Якутия)		Иркутская область		Республика Бурятия	
	краткоср	долгоср	краткоср	долгоср	краткоср	долгоср
Рейтинг инвестиционной привлекательности РА «Эксперт»	Пониженный потенциал — умеренный риск (3В1)		Средний потенциал — умеренный риск (2В)		Пониженный потенциал — умеренный риск (3В1)	
Инвестиционная привлекательности территории I_i	2,3	2,3	2,5	2,5	2,2	2,2

Оценка социальных и имиджевых параметров, S_i , осуществляется по Методике оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ (постановление Правительства РФ от 03.11.2012 г. № 1142) [4], а также с привлечением экспертов (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Оценка социальных и имиджевых параметров S_i

Базовые показатели	Вес	Республика Саха (Якутия)		Иркутская область		Республика Бурятия	
		кратк.	долг.	кратк.	долг.	кратк.	долг.
Уровень эффективности деятельности органов исполнительной власти территории	0,38	1,25	1,35	1,35	1,34	1,06	1,18
Оценка уровня соответствия концепции территории ожиданиям потенциальных инвесторов («дружелюбие» инвестиционного законодательства)	0,17	0,39	0,41	0,39	0,40	0,35	0,38
Степень взаимодействия организации с субъектами системы публичного управления социально-экономическим развитием территории	0,45	1,51	1,61	1,34	1,34	1,37	1,46
ИТОГО	1,00	3,15	3,37	3,08	3,08	2,78	3,02

Оценка эффективности деятельности органов исполнительной власти Республики Саха (Якутия) осуществлена Правительством РФ в соответствии с методикой, утверждённой постановлением Правительства от 03.11.2012 № 1142.

В формуле оценки эффективности на развитие экономики приходится 50 % совокупного удельного веса показателей, на развитие социальной сферы – 30 %, на результаты опросов населения – 20 %. Республика Саха (Якутия) по итогам 2013 года заняла 6-е место и вошла в число лидеров по уровню и динамике развития экономики за трёхлетний период, вместе с Республиками Башкортостан и Татарстан [102].

Уровень нестабильности N_i оценивается на основе результатов анализа рисков, сопровождающих деятельность организации на новой территории. Под рисками подразумеваются специфические риски, присущие данной территории, обусловленные внешними факторами. К таким факторам относятся социально-политическая обстановка, экономическая ситуация, состояние природной среды, инфраструктуры и т.д. Для оценки уровня нестабильности N_i применена авторская методика классификации рисков – матрица «ELLIPS - PrO» (таблица

3.8). Оценка рисков проводится в краткосрочной перспективе (проектные риски) и долгосрочной перспективе (операционные риски).

Таблица 3.8 – Оценка уровня нестабильности

Базовые показатели	Вес	Республика Саха (Якутия)		Иркутская область		Республика Бурятия	
		кратк.	долг.	кратк.	долг.	кратк.	долг.
Экономические(Е)	0,10	0,34	0,32	0,32	0,33	0,29	0,31
Законодательные(L)	0,10	0,26	0,27	0,26	0,27	0,26	0,28
Логистические(L)	0,11	0,35	0,33	0,30	0,28	0,33	0,33
Инвестиционные(I)	0,10	0,28	0,28	0,26	0,28	0,26	0,28
Политические(P)	0,11	0,16	0,11	0,12	0,13	0,10	0,12
Социальные(S)	0,11	0,20	0,17	0,20	0,17	0,18	0,17
Финансовые (F)	0,10	0,22	0,24	0,22	0,24	0,21	0,22
Экологические(Е)	0,11	0,38	0,35	0,35	0,35	0,32	0,34
Технологические(Т)	0,08	0,18	0,18	0,18	0,16	0,17	0,18
Информационные (I)	0,08	0,21	0,21	0,21	0,20	0,18	0,19
ИТОГО	1,00	2,57	2,47	2,42	2,43	2,31	2,43

Коэффициент значимости каждого критерия определялся методом экспертных оценок. Оценка согласованности действий экспертов и достоверности экспертных оценок проводилась с помощью коэффициента конкордации (W), который отражает степень согласованности мнений экспертов и, как следствие, достоверность их оценок (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Достоверность экспертных оценок в процессе определения весовых коэффициентов а, b, с, d, е по уровню значимости

Весовые значения коэффициентов	Эксперты					Сумма рангов	Среднее значение суммарных оценок	Отклонение от средней суммы рангов	Квадраты отклонений сумм рангов
	1	2	3	4	5				
Рост рынка	2	1	1	2	1	7	14	-7	49
Изменения рентабельности	1	2	2	3	2	10		-4	16
Инвестиционная привлекательность	4	3	3	1	3	14		0	0

Продолжение таблицы 3.9

Весовые значения коэффициентов	Эксперты					Сумма рангов	Среднее значение суммарных оценок	Отклонение от средней суммы рангов	Квадраты отклонений сумм рангов
	1	2	3	4	5				
Социальные и имиджевые параметры	3	4	5	4	4	20		6	36
Уровень нестабильности	5	5	4	5	5	19		5	25
Итого	–	–	–	–	–	70	–	–	126

Среднее значение суммарных оценок для 5 оцениваемых параметров составляет:

$x_{cp} = 70 / 5 = 14$. Коэффициент конкордации для m экспертов и n параметров рассчитывается по формуле:

$$W = 12S / m^2 \cdot (n^3 - n), \quad (3.1)$$

где S – сумма квадратов отклонений сумм рангов.

Коэффициент конкордации (W) равен 0,76, что соответствует согласованности мнений экспертов.

Расчет интегральной оценки привлекательности территорий Республики Саха (Якутия), Иркутской области и Республики Бурятия произведен по формуле (1.1) и приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Интегральная оценка потенциальных территорий

Критерии	Вес	Республика Саха (Якутия)		Иркутская область		Республика Бурятия	
		кратк.	долг.	кратк.	долг.	кратк.	долг.
Перспектива роста территориального рынка, G_i	0,23	0,62	0,67	0,67	0,67	0,58	0,61
Перспектива роста рентабельности активов и продуктов, R_i	0,22	0,52	0,55	0,53	0,54	0,47	0,50
Инвестиционная привлекательности территории I_i	0,20	0,57	0,71	0,51	0,51	0,45	0,45

Продолжение таблицы 3.10

Критерии	Вес	Республика Саха (Якутия)		Иркутская область		Республика Бурятия	
		кратк.	долг.	кратк.	долг.	кратк.	долг.
Уровень социальных и имиджевых параметров Si	0,17	0,55	0,58	0,53	0,53	0,48	0,52
Уровень нестабильности Ni	0,18	0,47	0,45	0,44	0,45	0,42	0,45
ИТОГО	1,00	1,78	2,06	1,80	1,81	1,55	1,63

Исходя из значимости каждого критерия определены их доли в общей совокупности. Первое место присвоено параметру «перспектива роста территориального рынка», его доля составила 0,23. Второе место присвоено параметру «перспектива роста рентабельности активов и продуктов», его доля 0,22. Третье место – параметру «инвестиционная привлекательность территории», доля – 0,20, четвертое – «уровень нестабильности», 0,18, пятое – «уровень социальных и имиджевых параметров» – 0,17.

Расчеты показывают, что в краткосрочном (проектном) периоде наиболее привлекательной является территория Иркутской области, с развитой инфраструктурой и большим количеством реализованных газотранспортных проектов. Однако в долгосрочной (операционной) перспективе, за счет роста рынка, наиболее привлекательной становится территория Республики Саха (Якутия). Подключение новых потребителей сетевого газа и снижение рисков повышает оценку привлекательности этой территории. Удаленность от газовых месторождений Республики Бурятия снижает оценки рентабельности, кроме того за счет средней, по российским меркам, оценки социально-имиджевой инвестиционной среды она не является приоритетной территорией для реализации газотранспортных проектов ПАО «Газпром».

Территориальный рынок Республики Саха (Якутия) является наиболее привлекательным для ООО «Газпром трансгаз Томск» как инвестора вследствие следующих факторов:

– высокого уровня роста рынка (из предприятий газовой отрасли ПАО «Газпром» первым входит на территорию Республики, порог входа на этот рынок очень высок, что обеспечивает длительное использование монопольных преимуществ);

– среднего уровня рентабельности (тарифы регулируются государством, что позволяет обеспечивать безубыточную деятельность и окупаемость инвестиций);

– хорошего рейтинга инвестиционной привлекательности Якутии (по оценкам различных методик, 12 – 35 место из 83 регионов России);

– высокого уровня социальных и имиджевых параметров – наличие положительной оценки деятельности Правительства Республики, ориентированного на инвесторов законодательства и приемлемого уровня компенсационных требований территории и социальной нагрузки на организации;

– в целом низкого уровня нестабильности, хотя экспертами отмечены повышенные уровни следующих типов рисков: экологических, логистических и социальных (кадровых).

3.4 Разработка и апробация методики формирования компетенций проектных команд при реализации проекта освоения новой территории

При реализации стратегии территориальной экспансии негативное влияние оказывает стратегический разрыв между компетенциями действующих проектных команд и компетенциями вновь создаваемых команд в дивизионе. Достижение высокого уровня компетентности как менеджеров проектов, так и членов проектных команд возможно при создании эффективной среды накопления коллективных профессиональных компетенций предприятия [92].

Руководитель проекта должен уметь управлять такими разными функциональными областями, как: предметная область проекта, временные параметры проекта, стоимость и финансирование, качество, риски, персонал, коммуникации, конфликты, поставки и контракты, изменения, безопасность [116].

В рамках процесса реализации стратегии территориальной рыночной экспансии *в краткосрочной перспективе*, с целью воспроизводства корпоративной проектной культуры разработана методика формирования компетенций у менеджмента и персонала проектных команд в области прогнозирования социальных и экономических последствий управленческих решений, отличающаяся интеграцией проектной и текущей (операционной) деятельности.

Для решения проблемы максимально полной реализации конкурентных преимуществ организации на новой территории необходимо обеспечить формирование у менеджмента и сотрудников, участвующих в реализации портфеля проектов, управленческих компетенций в области прогнозирования социальных и экономических последствий управленческих решений, необходимость в которых обусловлена расхождением между планом реализации стратегии и фактическими результатами (например, переоценка спроса, уровень развития человеческих ресурсов, принятие местных законов и др.). В связи с этим специалисты должны обладать знаниями, умениями и навыками управления следующими видами проектов:

- проект слияния и поглощения конкурирующей компании (актуален при осуществлении стратегии слияний и поглощений);
- проект реконструкции производства;
- проект строительства основных фондов;
- проект повышения эффективности производства и т.д.

Специфика методики обучения вновь принимаемых в создаваемый дивизион сотрудников состоит в возможности конструирования различного набора проектов в зависимости от избранной стратегии, интеграции проектной и операционной (текущей) деятельности организации, осуществления экономических расчетов с применением уникального программного комплекса, наглядной результативности принимаемых управленческих решений.

Этапы реализации предлагаемой методики показаны в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Этапы подготовки проектных команд

Этапы	Цель	Содержание	Ключевые показатели эффективности
Инициация	Отбор проектов для реализации долгосрочной стратегии организации	Формирование портфеля проектов, соответствующих стратегии организации	Портфель проектов, положительно оцененный менеджерами организации
Планирование	Планирование экономической деятельности организации	Оценка экономических параметров реализации портфеля проектов	Выручка, рентабельность продаж, кэш-фло, доля рынка (далее – экономические параметры)
Выполнение	Достижение целей организации	Выполнение экономических расчетов, интеграция проектной и операционной деятельности	
Мониторинг и контроль	Контроль ключевых показателей исполнения стратегии организации	Соответствие ключевых параметров плановым показателям	
Завершение	Анализ управленческих решений	Анализ деятельности организации в краткосрочном периоде	Положительное изменение экономических параметров относительно конкурентов

Для повышения квалификации управляющих проектами и формирования / развития требуемых компетенций автором разработан обучающий программный комплекс «Z-Project» (свидетельство о регистрации программы для ЭВМ № 2012661181), являющийся элементом системы обучения менеджмента и специалистов вновь создаваемых дивизионов. Применение ОПК «Z-project» в процессе обучения персонала позволяет познакомить слушателей с положениями стандарта PMI PMBOK, увеличить уровень образованности участников проектных команд, повысить уровень корпоративной проектной культуры, обучить практике проведения финансово-экономических расчетов.

ОПК «Z-project» предназначен для руководителей проектов и участников команды проектов. Целью его применения является формирование компетенций в области инициации, планирования и исполнения проектов, выполнения экономических расчетов для оценки параметров, влияющих на эффективность принятия управленческих решений в проектной деятельности.

Работа программного комплекса иллюстрируется на рисунках 3.2 – 3.11.



Рисунок 3.2 – Схема работы ОПК «Z-project»

Программа выполнена в форме деловой игры. Предназначена для работы 6 – 12 человек, которые делятся на 3 – 4 проектные команды по 2 – 3 человека.

Деловая игра проводится в «конкурентной среде» – идет «борьба» команд, работающих на одном «рынке» (например, интуитивно понятный всем мебельный бизнес). Разрабатывая и осуществляя различные стратегии управления, выполняя

проекты и проводя экономические расчеты работы компании после каждого «календарного года», участники смогут увидеть и оценить эффективность выполненных проектов и собственных управленческих решений.

Участникам команд предлагается кейс «Мебельная фабрика», с исходными данными, по которым участники смогут выполнить расчеты прибылей-убытков и кэш-фло за первый год работы компании.

КЕЙС «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА»

В назначенное время топ-менеджеры компании вошли в зал совещаний.

Генеральный директор мебельной фабрики Владимир Петрович был серьезен:

- Итак, коллеги, начнем наше совещание по итогам работы предприятия в 2007 году. Впереди у нас заседание совета директоров, на котором мы должны отчитаться перед акционерами. Можно ли считать удачным первый год работы мебельной фабрики? Прошу доложить по своему направлению.

Директор по маркетингу Сергей Павлович:

- Годовой объем поступлений от реализации продукции фабрики – а это более десятка наименований – составил 75,2 миллиона рублей. Хорошо продаются наши кухонные столы – я считаю это заслугой дизайнеров и предлагаю увеличить их производство. А вот реализация диванов идет на спад – и это общая тенденция рынка. Кроме того, нами были дополнительно оказаны услуги сторонним организациям, которым мы реализовали мебельную фурнитуру на 10,2 миллиона рублей. Считаю, что годовой бюджет маркетинга требует пересмотра – в ушедшем году он составил всего 2,7 млн. руб. и мы не смогли участвовать в 2-х крупнейших региональных выставках! Если уж сравнивать с производственными административными (11 млн. руб.) то никакого сравнения!

Главный бухгалтер Ирина Валентиновна:

- В 2007 году весь наш фонд зарплаты с отчислениями – а это 22,3 млн руб. сдельщики/повременщики в процентном соотношении 10/90. В целях снижения издержек предлагаю увеличить долю сдельщиков, может быть перевести в эту категорию и маркетологов – столько, сколько продали!

Финансовый директор Антон Павлович:

- Благодаря инвестициям наших учредителей в размере 15 млн рублей, мы приобрели основные активы со сроком амортизации 5 лет – это позволило нам не платить арендную плату за оборудование.

На материалы и комплектующие в 2007 году ушло 12,8 млн рублей – это достаточно много. Предлагаю комплектации изготавливать самим? Я предлагаю разработать и внедрить их производство. По моим подсчетам мы в следующем году сэкономим бы 10% от их цены.

В конце года мы закрыли свой банковский кредит 10 млн.руб., который был привлечен на приобретение оборотных активов. И хотя пришлось заплатить процентную ставку 15% годовых, но мы все равно получим. Поэтому свою финансовую задачу-минимум считаю выполненной.

ЗАДАНИЕ <>

1. Придумайте название своей мебельной фабрике _____.

Далее

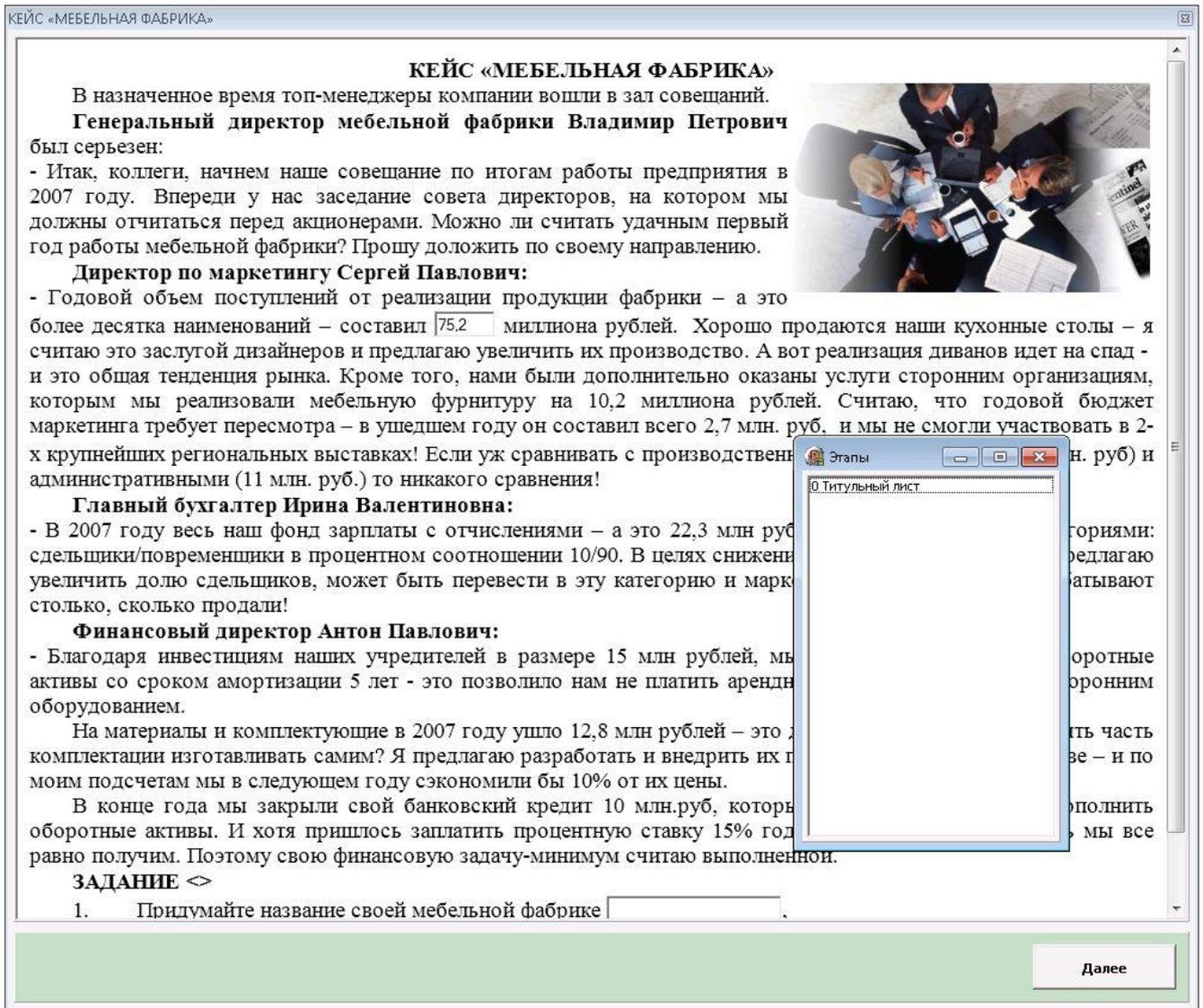


Рисунок 3.3 – Кейс «мебельная фабрика»

Расчет прибылей и убытков для предприятия Сибирь

N п/п	Строка	Порядок расчета	2007	2008 покупка поставщика	2008 покупка конкурента
1	Валовый объем продаж	? цена*кол-во	75,2	75,2	75,2
2	НДС	стр.1*18/118	11,471186440676	11,471186440676	11,471186440676
3	Чистый объем продаж	стр.1-стр.2	63,728813559322	63,728813559322	63,728813559322
4	Материалы и комплектующие				0
5	Сдельная зарплата				0
6	Суммарные прямые издержки	стр.4+стр.5	0	0	0
7	Валовая прибыль	стр.3-стр.6	63,728813559322	63,728813559322	63,728813559322
8	Административные издержки				0
9	Производственные издержки				0
10	Маркетинговые издержки				0
11	Зарплата персонала (повременн.)				0
12	Суммарные постоянные издержки	стр.(8+9+10+11)	0	0	0
13	Амортизация				0
14	Проценты по кредитам				0
15	Другие издержки				0
16	Налог на имущество				0
17	Суммарные производств. издержки	стр.(13+14+15+16)	0	0	0
18	Убытки предыдущих периодов				0
19	Прибыль до выплаты налога			15,2949152542373	63,728813559322
20	Налог на прибыль			48,4339883050847	63,728813559322
21	Чистая прибыль			0,844067796610169	0,844067796610169

КЕЙС «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА»
 В назначенное время топ-менеджеры компании вошли в зал совещаний.
Генеральный директор мебельной фабрики Владимир Петрович был серьезен:
 - Итак, коллеги, начнем наше совещание по итогам работы предприятия в 2007 году. Впереди у нас заседание совета директоров, на котором мы должны отчитаться перед акционерами. Можно ли считать удачным первый год работы мебельной фабрики? Прошу доложить по своему направлению.
Директор по маркетингу Сергей Павлович:
 - Годовой объем поступлений от реализации продукции фабрики – а это более десятка наименований – составил 75,2 миллиона рублей. Хорошо продаются наши кухонные столы –

Рисунок 3.4 – Экран для решения кейса

Расчет прибылей и убытков, млн.руб.

N п/п	Строка	Порядок расчета	2008	2009	2010
1	Валовый объем продаж	? цена*кол-во	85,4		
2	НДС	стр.1*18/118	13,03	0,00	0,00
3	Чистый объем продаж	стр.1-стр.2	72,37	0,00	0,00
4	Материалы и комплектующие		12,8		
5	Сдельная зарплата		2,23		
6	Суммарные прямые издержки	стр.4+стр.5	15,03	0,00	0,00
7	Валовая прибыль	стр.3-стр.6	57,34	0,00	0,00
8	Административные издержки		11,00		
9	Производственные издержки		16,30		
10	Маркетинговые издержки		2,70		
11	Зарплата персонала (повременн.)		20,07		
12	Суммарные постоянные издержки	стр.(8+9+10+11)	50,07	0,00	0,00
13	Амортизация		3,00		
14	Проценты по кредитам		1,50		
15	Другие издержки				
16	Налог на имущество		0,33		
17	Суммарные производств. издержки	стр.(13+14+15+16)	4,83	0,00	0,00
18	Убытки предыдущих периодов				
19	Прибыль до выплаты налога	стр.(7-12-17-18)	2,44	0,00	0,00
20	Налог на прибыль	стр.19*0,2	0,49	0,00	
21	Чистая прибыль	стр.(19-20)	1,95	0,00	0,00

Рисунок 3.5 – Расчет прибылей и убытков

План движения денежных средств (Кэш-фло), млн.руб.

№ п/п	Строка	Порядок расчета	2008	2009	2010
1	Поступления от продаж	? цена*кол-во	85,40		
2	Затраты на материалы и комплектующие		12,80		
3	Затраты на сдельную заработную плату		2,23		
4	Суммарные прямые издержки	стр.2+стр.3	15,03	0,00	0,00
5	Административные издержки (+ другие)		11,00		
6	Производственные издержки		16,30		
7	Маркетинговые издержки		2,70		
8	Заработная плата (повремен.)		20,07		
9	Суммарные постоянные издержки	стр.(5+6+7+8)	50,07	0,00	0,00
10	Налоги (НДС, имущество, прибыль)		13,85		
11	Кэш-фло от операционной деятельности	стр.(1-4-9-10)	6,45	0,00	0,00
12	Поступление от реализации активов		0		
13	Затраты на приобретение активов		15,00		
14	Кэш-фло от инвестиционной деятельности	стр.(12-13)	-15,00	0,00	0,00
15	Собственный (акционерный) капитал		15,00		
16	Займы		10,00		
17	Выплаты в погашение займов		10,00		
18	Выплаты процентов по займам		1,50		
19	Кэш-фло от финансовой деятельности	стр.(15+16-17-18)	13,50	0,00	0,00
20	Баланс наличности на начало периода		0,00	4,95	4,95
21	Баланс наличности на конец периода	стр.(11+14+19)	4,95	4,95	4,95

Перейти к аудиту

Рисунок 3.6 – Расчет движения денежных средств

После выполнения расчетов проводятся «аудиторская проверка» финансовых результатов (участники проверяют результаты других команд), обсуждение финансовых результатов и итогов работы «первого года».

На «второй год» работы компаниям предлагается финансирование для выполнения ряда проектов.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВООО МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА

Совет директоров, рассмотрев итоги работы предприятия за 2007 год,
РЕШИЛ:

1. Одобрить работу дирекции, утвердить итоги деятельности компании за 2007 год.
2. С учетом планов развития производства, дирекции компании разработать и представить на утверждение Совету директоров программу развития предприятия на 2008 год, с учетом следующих параметров:
 - Совет директоров согласовывает направление использования чистой прибыли за 2007 год на финансирование текущей деятельности предприятия.
 - Учредители готовы осуществить инвестиции в уставный капитал компании в размере до 20 млн. руб.
 - Совет директоров согласовывает получение кредита коммерческого банка в размере до 10 млн. руб под 15% годовых, и дополнительно, при необходимости - еще одного кредита до 20 млн руб под 20% годовых.



ЗАДАНИЕ

1. Разработать программу развития на 2008 год,
2. Сделать расчет прибылей-убытков за 2008 год,
3. Сделать расчет плана движения денежных средств (Кэш-фло) за 2008 год.

Этапы

0. Титульный лист

1. Кейс «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА»

2. Расчет прибылей и убытков для предприятия Нов

3. План движения денежных средств (Кэш-фло)

Далее

Рисунок 3.7 – Кейс «Совет директоров»

Виды проектов, которые могут быть выполнены участниками:

- проект слияния и поглощения компании;
- проект реконструкции производства;
- проект строительства основных фондов;
- проект повышения эффективности производства;

– проект реорганизации определенного вида деятельности (например, маркетинга).

Инвестиции в программу развития ООО «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА»

Инвестиции в программу развития ООО «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА»					
N п/п	Вариант инвестиций	Эффект	Стоимость, млн. руб.	Срок действия эффекта	
1	Покупка компании-конкурента	Удваиваются объемы продаж и затрат, но необходимо погасить убыток компании-конкурента в размере 5,8 млн. руб.	40,00		<input checked="" type="checkbox"/> 1
2	Модернизация оборудования - создание безотходного производства	Увеличивается объем продаж на 50%, на 20% увеличиваются производственные издержки	30,00		<input type="checkbox"/> 2
3	Развитие региональной дистрибьюторской сети	Увеличивается объем продаж на 20%, на 20% увеличиваются прямые затраты	20,00	2 года	<input type="checkbox"/> 3
4	Строительство фирменного магазина	Увеличивается объем продаж на 10%, на 10% увеличиваются прямые затраты	15,00		<input type="checkbox"/> 4
5	Покупка компании-поставщика материалов и комплектующих	Снижается в 2 раза стоимость приобретения материалов и комплектующих	15,00		<input type="checkbox"/> 5
6	Организация собственного транспортного цеха	Снижается на 20% величина производственных издержек	6,00		<input type="checkbox"/> 6
7	Проведение рекламной компании	Увеличивается объем продаж на 10%, на 10% увеличиваются прямые затраты	5,00	1 год	<input checked="" type="checkbox"/> 7
8	Внедрение процедур приобретения на конкурсной основе	Снижается на 10% стоимость приобретения материалов и комплектующих	1,00		<input type="checkbox"/> 8
		итого	45,00		

Далее

Рисунок 3.8 – Разработка программы развития предприятия

На этапе *инициация проектов* участники групп выбирают проекты в соответствии со стратегией развития своей компании и формируют портфель проектов.

Планирование и выполнение проекта осуществляются в виде выполнения расчетов прибылей и убытков, кэш-фло за календарный год работы, расчета доли рынка.

В завершении проекта осуществляется оценка результатов работы команд, подведение итогов календарного года, анализ ситуации на «рынке мебели»: анализ экономических, финансовых и маркетинговых показателей работы компаний (выручка, прибыль, рентабельность, затраты, баланс наличности, доля рынка).

Наряду с «ростом рынка», разработкой и выполнением «программы развития» предусмотрена «стагнация рынка», при которой участникам необходимо инициировать, спланировать и выполнить «антикризисную программу» и осуществить «изъятие инвестиций».

Изъятие инвестиций из ООО «МЕБЕЛЬНАЯ ФАБРИКА" Глория

Эффект	Стоимость, млн. руб.	Срок действия эффекта	Ст-ть продаж, млн. руб.	
Удвоятся объемы продаж и затрат, но необходимо погасить убыток компании-конкурента в размере 5,8 млн. руб.	40,00		20,00	<input checked="" type="checkbox"/> 1
Увеличивается объем продаж на 50%, на 20% увеличиваются производственные издержки	30,00		10,00	<input type="checkbox"/> 2
Увеличивается объем продаж на 20%, на 20% увеличиваются прямые затраты	20,00	2 года	12,00	<input type="checkbox"/> 3
Увеличивается объем продаж на 10%, на 10% увеличиваются прямые затраты	15,00		10,00	<input type="checkbox"/> 4
Снижается в 2 раза стоимость приобретения материалов и комплектующих	15,00		12,00	<input checked="" type="checkbox"/> 5
Снижается на 20% величина производственных издержек	6,00		4,00	<input type="checkbox"/> 6
Увеличивается объем продаж на 10%, на 10% увеличиваются прямые затраты	5,00	1 год		
Снижается на 10% стоимость приобретения материалов и комплектующих	1,00			
		итого	32,00	

Далее

Рисунок 3.9 – Разработка антикризисной программы

Таким образом, в ходе игры каждая команда – «Мебельная фабрика» инициирует, планирует и выполняет проекты, ведет «операционную деятельность», а по окончании «финансового года» проводит экономические и финансовые расчеты.

С помощью ОПК «Z-project» производится сведение показателей в единую таблицу за несколько «календарных лет», для проведения анализа показателей работы отдельной компании с учетом выполняемых проектов и «мебельного рынка» в целом.

ОПК «Z-project» позволяет проводить неограниченное число циклов – «календарных лет» для лучшего закрепления материала, отработки навыков выполнения экономических расчетов.

Расчет прибылей и убытков, млн.руб.

2008 2009

		Мебельвилль	Глория	Альянс-Ме	
1	Валовый объем продаж	? цена*кол-во	85,40	85,40	85,40
2	НДС	стр.1*18/118	13,03	13,03	13,03
3	Чистый объем продаж	стр.1-стр.2	72,37	72,37	72,37
4	Материалы и комплектующие		12,80	12,80	12,80
5	Сдельная зарплата		2,23	2,23	2,23
6	Суммарные прямые издержки	стр.4+стр.5	15,03	15,03	15,03
7	Валовая прибыль	стр.3-стр.6	57,34	57,34	57,34
8	Административные издержки		11,00	11,00	11,00
9	Производственные издержки		16,30	16,30	16,30
10	Маркетинговые издержки		2,70	2,70	2,70
11	Зарплата персонала (повременн.)		20,07	20,07	20,07
12	Суммарные постоянные издержки	стр.(8+9+10+11)	50,07	50,07	50,07
13	Амортизация		3,00	3,00	3,00
14	Проценты по кредитам		1,50	1,50	1,50
15	Другие издержки				
16	Налог на имущество		0,33	0,33	0,33
17	Суммарные непроизводств. издержки	стр.(13+14+15+16)	4,83	4,83	4,83
18	Убытки предыдущих периодов				
19	Прибыль до выплаты налога	стр.(7-12-17-18)	2,44	2,44	2,44
20	Налог на прибыль	стр.19*0,2	0,49	0,49	0,49
21	Чистая прибыль	стр.(19-20)	1,95	1,95	1,95

Далее

Рисунок 3.10 – Сводный расчет прибылей и убытков

По окончании выполнения проектной деятельности участникам предлагается выполнить расчет бюджетной эффективности проекта – дисконтированных платежей в бюджет и индекса доходности – для оценки отдачи проектной деятельности на полученные из бюджета субсидии или кредиты.

Применение ОПК «Z-project» в процессе обучения персонала позволяет познакомить слушателей с положениями стандарта PMI PMBOK, повысить уровень компетентности участников проектных команд и уровень проектной культуры, обучить слушателей практике проведения финансово-экономических расчетов. Предлагаемая методика ориентирована на сокращение периода интеграции вновь создаваемого дивизиона и подсистемы управления в КСУП и, соответственно, корпоративную систему стратегического менеджмента.

Наименование	Порядок расчета	2008	2009	2010	ИТОГО
1 Валовый объем продаж	? цена*кол-во	85,40	179,30	358,70	623,40
2 Другие доходы	? цена*кол-во	0,00	0,00	0,00	0,00
3 Итого доходы	стр.1+2	85,40	179,30	358,70	623,40
4 НДС исключенный к уплате по реализации (18% от выручки)	стр.3*18/118	13,03	27,35	54,72	95,09
5 Материалы и комплектующие		12,80	26,90	53,80	93,50
6 Административные издержки		11,00	22,00	44,00	77,00
7 Производственные издержки		16,30	32,60	65,20	114,10
8 Маркетинговые издержки		2,70	5,40	10,80	18,90
9 Другие издержки		1,20			1,20
10 Итого Расходы, облагаемые НДС	стр.5+6+7+8+9	44,00	86,90	173,80	304,70
11 НДС по входящим счетам-фактурам, по оказанным работам, услугам (18% от затрат)	стр.10*18/118	6,71	13,26	26,51	46,48
12 НДС в бюджет	стр.4-11	6,32	14,09	28,21	48,62
13 Сдельная зарплата		2,23	4,70	9,40	16,33
14 Зарплата персонала (повременн.)		20,07	40,10	80,30	140,47
15 Итого Фонда оплаты труда	стр.13+14	22,30	44,80	89,70	156,80
16 ЕСН (26 % от ФОТ)	стр.15*0,26	5,80	11,65	23,32	40,77
17 НДФЛ (13% от ФОТ)	стр.15*0,13	2,90	5,82	11,66	20,38
18 Налог на прибыль (20% от прибыли)		0,30	0,70	5,60	6,60
19 Налог на имущество (2% от ст-ти имущества)		0,33	0,70	0,70	1,73
20 Итого платежей в бюджет	стр.12+16+17+18+19	15,64	32,97	69,49	118,10
21 Коэффициент дисконтирования		1,21	1,10	1,00	
22 Дисконтированный поток денежных средств в бюджет	стр.20*стр.21	18,93	36,26	69,49	124,68

Рисунок 3.11 – Расчет бюджетной эффективности проекта

Таким образом, апробация комплекса разработанных методов и инструментов при разработке и реализации в ООО «Газпром трансгаз Томск» стратегии территориальной экспансии свидетельствует об их жизнеспособности, практической значимости и целесообразности распространения в других организациях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Диссертационная работа посвящена разработке на основе методологии проектного управления концептуальной модели формирования и реализации стратегии территориальной рыночной экспансии организации в рамках существующего национального рынка.

При решении данных задач получены следующие самостоятельные результаты:

1. Стратегия территориальной экспансии формализована в виде системы проектов по адаптации бизнес-процессов, расширению/созданию новых производственных мощностей, организационному моделированию системы управления, формированию системы взаимоотношений с внешними и внутренними заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и др. При реализации стратегии рыночной экспансии необходимо оценить степень стратегического соответствия, которую определяют: производственные соответствия, управленческие соответствия, маркетинговые соответствия, логистические соответствия.

2. Под проектом в контексте стратегического менеджмента понимается комплекс взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретных и измеримых стратегических целей, который имеет заданные параметры качества, ограниченный бюджет и продолжительность, неповторим и уникален как выбранная стратегическая альтернатива. Проекты, обеспечивающие реализацию стратегии территориальной экспансии, с позиции областей знаний имеют принципиальные отличия по сравнению с проектами, реализуемыми компанией на освоенной территории.

3. Разработан концептуальный подход к формированию стратегии территориальной рыночной экспансии, обеспечивающий рост организации при увеличении масштабов деятельности, сбалансированность долгосрочной и краткосрочной прибыльности, в рамках которого определяются стратегические

критерии выбора и потенциал освоения новой стратегической территории, ее ключевые параметры, стратегия конкурентоспособности, функциональные стратегии, система проектов, управление которыми отличается от портфеля проектов, реализуемых на освоенных территориальных рынках. При реализации территориальной экспансии на основе методологии проектного менеджмента требуются адекватные изменения в системе управления для разрешения противоречий между тиражированием моделей подсистем корпоративного управления, стремлением к максимально полному использованию возможностей вновь осваиваемой территории за счет адаптации указанных подсистем к специфическим условиям функционирования, получением синергетических эффектов.

5. В развитие действующих моделей оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования разработана методика оценки привлекательности осваиваемого организацией территориального рынка, базирующаяся на интегральной оценке перспектив: роста рынка (занимаемой доли рынка), роста рентабельности продуктов (услуг), изменения социальных и имиджевых параметров, изменения уровня нестабильности внешней среды организации на осваиваемой территории. Действующие модели оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования дополнены индикатором «социально-имиджевая инвестиционная среда», который характеризует уровень инвестиционной привлекательности территории, а также ее социальные и имиджевые параметры. В качестве временных ограничений оценки привлекательности территориального рынка используются продолжительность проектной стадии (краткосрочный период) и продолжительность операционной стадии (долгосрочный период). Для оценки уровня нестабильности территориального рынка предложена методика классификации рисков – матрица «ELLIPS - PrO», позволяющая учесть влияние разнообразных факторов внешней среды, а также фазы жизненного цикла продукта, от его создания (проектная стадия) до завершения роста (операционная стадия). Методика реализована в

системе стратегического менеджмента ООО «Газпром трансгаз Томск».

4. Выработаны подходы к внедрению КСУП в деятельность российских компаний в контексте развития системы стратегического менеджмента. При реализации стратегии территориальной экспансии обосновано развитие КСУП в части таких дополнительных компонентов, как корпоративная проектная культура и инструментарий обеспечения стратегического соответствия, который реализован с использованием Трехмерной матрицы соответствия «бизнес-процессы/функции организации/функции менеджмента». Методика внедрения корпоративной системы управления проектами адаптирована для ООО «Газпром трансгаз Томск»; ее реализация предполагает диагностику существующего состояния КСУП («как есть»), разработку и утверждение модели «как будет», изучение опыта ПАО «Газпром» и дочерних обществ, подготовку кадров, создание проектной инфраструктуры, внедрение программного продукта MS Project, разработку корпоративного стандарта, апробацию стандартов и инфраструктуры на пилотных проектах, доработку стандарта и корректировку инфраструктуры (при необходимости).

5. Для решения проблемы «размывания» корпоративных ценностей при выходе организации на новый территориальный рынок и вследствие востребованности у персонала дивизионов компетенций в области проектного управления обоснована необходимость формирования проектной корпоративной культуры и разработан обучающий программный комплекс «Z-Project», в котором использована методика обучения руководителей и персонала проектных команд, отличающаяся интеграцией проектной и текущей (операционной) деятельности с применением экономических расчетов для прогнозирования последствий управленческих решений. Применение ОПК «Z-Project» позволяет повысить скорость интеграции системы управления вновь создаваемых дивизионов с системой стратегического корпоративного управления.

Выполненное исследование и вытекающие из него научные положения, выводы и рекомендации отражают комплекс ключевых вопросов разработки и

реализации корпоративной стратегии территориальной экспансии организации. Представленные рекомендации расширяют и развивают теоретические и методологические основы стратегического менеджмента и позволяют топ-менеджменту организации, осуществляющей территориальную экспансию, получить синергетический эффект, создать устойчивые конкурентные преимущества на новом территориальном рынке, повысить эффективность стратегического управления организацией.

Результаты работы реализованы в практике деятельности организаций промышленности и образования, что подтверждается справками и актами о внедрении.

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

АВР – аварийно-восстановительные работы

АГНКС – автомобильная газовая наполнительная компрессорная станция

ВС и ДВ – Восточная Сибирь и Дальний Восток

ГМТ – газомоторное топливо

ГТС – газотранспортная система

ДФО – Дальневосточный федеральный округ

ИСУП – информационная система управления проектом

ИТ – информационные технологии

КС – компрессорные станции

КСУП – корпоративная система управления проектами

КПГ – компримированный природный газ

ЛНА – локальные нормативные акты

МИКС – Модульная информационная корпоративная система

МГ – магистральные газопроводы

МТО – материально-техническое обеспечение

МТР – материально-технические ресурсы

ОАО – открытое акционерное общество

ООО – общество с ограниченной ответственностью

ОУП – офис управления проектами

СТО – стандарт организации

СФО – Сибирский федеральный округ

ТОиР – техническое обслуживание и ремонт

ТЭК – топливно-энергетический комплекс

УП – управление проектами

УЦ – учебный центр

ЛИТЕРАТУРА

1. Агеев, А. Стратегическая матрица и рейтинг регионов России / А. Агеев, Б. Куроедов, О. Сандаров, О. // Экономические стратегии. – 2008. – № 7. – С. 116 – 121.
2. Агеенко, А.А. Методологические подходы к оценке инвестиционной привлекательности отраслей экономики региона и отдельных хозяйствующих субъектов / А.А. Агеенко // Вопросы статистики. – 2003. – № 6. – С. 48.
3. Ажикулова, Н.В. Формирование корпоративного стандарта управления проектами : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ажикулова Наталия Владимировна – М., 2006. – 163 с.
4. Александрова, Т.В. Управление инновационными проектами / Т.В. Александрова, С.А. Голубев, О.В. Колосова, Н.Б. Культин, С.П. Некрасов, Ю.Р. Нурулин, И.Л. Туккель, С.В. Черняк – СПб: СПбГТУ. – 1999. – 100 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
6. Аньшин, В. М. Портфель стратегии проектов организации: стратегии, типология, анализ / В. М. Аньшин, И. М. Никонов, И. Н. Царьков // Управление проектами и программами. – 2008. – № 01 (13). – С.14 – 27.
7. Алиев, А.И. Методы оценки инвестиционного климата. Современные наукоемкие технологии / А.И. Алиев – СПб : Питер, 2004. – № 2. – 512 с.
8. Бакитжанов, А. Инвестиционная привлекательность региона: методические подходы и оценка / А. Бакитжанов, С. Филин // Инвестиции в России. – 2001. – № 5. – С. 12.
9. Березнев, С.В. Формирование и оценка инвестиционного потенциала региона / С.В. Березнев, Т.Ф. Мамзина, М.К. Начева // М.: Экономическая газета, 2012. – 234 с.
10. Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент. / И.А. Бланк – Киев, 2004. – 154 с.
11. Блюм, Е.А. Обзор методик оценки инвестиционного потенциала

региона / А.А. Блюм // Молодой ученый. – 2013. – № 7. – С. 137 – 141.

12. Богданов, В. Корпоративная система – шаг за шагом. Стратегии реализации проекта внедрения КСУП / В. Богданов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.

13. Виханский, О.С. Менеджмент. – 3-е. изд. / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.

14. Внутрикorporативные правила оценки эффективности НИОКР. Стандарт ОАО «ГАЗПРОМ» РД 1.12-096-2004. – М., 2004. – 48 с.

15. Вологдин, Е. В. Методические и практические аспекты оценки инвестиционной привлекательности региона (На примере Алтайского края) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Вологдин Евгений Викторович. – Новосибирск, 2006. – 22 с.

16. Воропаев, В. И. Управление проектами в России / В. И. Воропаев – М. : Алане, 1995. – 225 с.

17. Воропаев, В.И. Организационно-технологическая зрелость компании в области управления проектами / В. И. Воропаев, Л. В. Миронова // Управление проектами и программами. – 2009. – № 04(20). – С. 292 –295.

18. Глухов В. Менеджмент / В. Глухов – М.: Специальная литература, 2006. – 700 с.

19. Гоосен, Е. В. Партнерство бизнеса, власти и науки: состояние и перспективы / С.М. Никитенко, Е.В. Гоосен, С.В. Ковригина; под ред. С.М. Никитенко. – Кемерово: ООО "Сибирская издательская группа", 2012. - 353 с.

20. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть четвертая от 18.12.2006 № 230-ФЗ : офиц. текст: [принят Гос. Думой ФС РФ 24.11.2006, в редакции от 30.06.2008] // Российская газета, 22.12.2006. – № 289.

21. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

22. Гришина, И. Комплексная оценка инвестиционной привлекательности и инвестиционной активности российских регионов: методика определения и анализ взаимосвязей / И. Гришина, А. Шахназаров, И. Ройзман //Инвестиции в

России. – 2001. – № 4. – С. 7.

23. Гузнер, С. Внутрирегиональная дифференциация инвестиционного климата: рейтинговая оценка / С. Гузнер, В. Н. Харитонова, И. А. Вижина // Регион: социология и экономика. – 1997.– № 2. – С. 109 – 136.

24. Дипроуз, Д. Управление проектами : пер. с англ. / Д. Дипроуз – М. : Эксмо, 2008. – 240 с.

25. Довгополая, Н. В. Экономическая территориальная экспансия : содержание, формы, механизмы, социально-экономические последствия (на примере взаимодействия Москвы и Ивановской области): автореф. дис. ... канд. экон. наук 08.00.05 / Довгополая Наталья Валерьевна. Иваново, 2012. – 25 с.

26. Доничев, О. А. Методика оценки эффективности управления персоналом организации / О. А. Доничев, Д. Ю. Фраймович // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 01. – С. 119 – 124.

27. Европейская социальная хартия // Труд за рубежом. – 2009. – № 2. – С. 3 – 16.

28. Елиферов, В. Г. Процессный подход к управлению : Моделирование бизнес-процессов / В. Г. Елиферов, В. В. Репин – М. : «Стандарты и качество», 2006. – 405 с.

29. Емельянов, Ю. Управление инновационными проектами в компании / Ю. Емельянов // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 2. – С. 26 – 39.

30. Жирнова, Т. В. Проблемы региональных экономических измерений / Т. В. Жирнова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2006. – Т. 2. – № 6. – С. 54 – 61.

31. Зайковский, В. Э. Внедрение корпоративной системы управления проектами для реализации стратегических проектов компании / В. Э. Зайковский // Вестник науки Сибири. Серия «Экономика и менеджмент». – 2013. – № 3. С. 151-155.

32. Зайковский, В. Э. Опыт внедрения систем управления проектами в нефтегазовой отрасли / В. Н. Фунтов, А. А. Сенько, В. Э. Зайковский // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2014. – № 1. С. 23 – 27.

33. Зайковский, В. Э. Организация на предприятии проектно-ориентированной структуры управления для эффективной реализации корпоративных проектов / В. Э. Зайковский // Вестник ТГУ. Экономика – 2012. – № 2(18). – С. 62 – 68.

34. Зайковский, В. Э. Организация подготовки персонала как важный фактор успешной реализации корпоративных проектов / В. Э. Зайковский // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 8. – С. 25 – 30.

35. Зайковский, В. Э. О концептуальной модели формирования стратегии рыночной экспансии организации на принципах проектного менеджмента / В. Э. Зайковский, Л. Е. Никифорова // Вестник НГУЭУ. – 2014. – № 4. – С. 153 – 163.

36. Зайковский, В. Э. Оценка привлекательности новой территории для реализации газотранспортных проектов (на примере Республики Саха (Якутия) / В. Э. Зайковский // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2014. – № 12. – С. 15 – 19.

37. Зайковский, В. Э. Применение концептуальной модели оценки привлекательности территориального рынка при реализации инвестиционных проектов / В. Э. Зайковский // Экономика России в XXI веке : сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования : фундаментальные проблемы модернизации экономики России .– Т. II. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – С. 189 – 197.

38. Зайковский, В. Э. Применение принципов проектного управления в газотранспортном предприятии при реализации Восточной газовой программы / Г. А. Якина, В. Э. Зайковский // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2011. – № 1. – С. 4 – 8.

39. Зайковский, В. Э. Реализация корпоративных социальных проектов на основе методологии проектного управления / Л. А. Истигечева, В. Э. Зайковский // Кадры газовой промышленности. – 2013. – № 3. – С. 22 – 30.

40. Зайковский, В. Э. Применение матрицы ФМ/БФ для анализа полноты регламентации деятельности предприятия на примере ООО «Газпром трансгаз Томск» / В. Э. Зайковский // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 3. – С. 22 – 23.

41. Зайковский, В. Э. Реализация положений Восточной газовой программы с помощью методологии проектного управления / В. Э. Зайковский // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2013. – № 4. – С. 24 – 27.

42. Зайковский, В. Э. Сила Сибири / В.Э. Зайковский // Нефтегазовая вертикаль. – 2014. – № 13 – 14. – С. 70 – 71.

43. Зайковский, В. Э. Создание корпоративной системы управления проектами на производственном предприятии / В. Э. Зайковский, Т. А. Ларина // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 9. – С. 39 – 42.

44. Зайковский, В. Э. Стандартизация нефтегазовых проектов. / В. Н. Фунтов, А. А. Сенько, В. Э. Зайковский // Управление проектами. – 2012. – № 3 – 4 (27). – С. 62 – 67.

45. Зайковский, В. Э. Управление инновационным проектом на предприятии ООО «Газпром трансгаз Томск» / В. Э. Зайковский, А. Б. Бородавкин // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 10. – С. 31 – 34.

46. Зайковский, В. Э. Управление проектами в компании «Газпром трансгаз Томск» / В. А. Маркелов, В. Э. Зайковский // Газовая промышленность. – 2009. – № 12. – С. 26 – 28.

47. Зайковский, В.Э. Управление рисками газотранспортного предприятия на примере ООО «Газпром трансгаз Томск» / В. Э. Зайковский // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2014. – № 4. – С. 33 – 37.

48. Зайковский, В. Э. Управление экономическими структурами в регионах: оценка привлекательности территории / В. Э. Зайковский, Л. Е. Никифорова, А. В. Новиков // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 1. – С. 201 – 223.

49. Зайковский, В. Э. Реализация программы расширения российского участия в проекте «Сахалин-2» / В.Э. Зайковский, Д.О. Щербаков, Р.В. Рыбин // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2015. – № 5. – С. 19 – 25.

50. Зарницына, К.В. Моделирование эффективной системы управления проектами развития промышленного предприятия : дис. канд. ... экон. наук 08.00.05 : / Зарницына Ксения Владимировна. – Пермь, 2009. – 199 с.

51. Зубаревич, Н. Российский бизнес в регионах : история с географией / Н. Зубаревич. // Неприкосновенный запас. – 2006. – № 4. – С. 95 – 105.

52. Зубаревич, Н. В. Крупный бизнес в регионах России : территориальные стратегии развития и социальные интересы / Н. В. Зубаревич. – М. : Независимый институт социальной политики, 2005. – С. 34 – 40.

53. Ильмиева, З. Б. Механизм привлечения инвестиционных проектов в реальный сектор региональной экономики. дис. ... канд. экон. наук 08.00.05 / Ильмиева Замира Борисовна, – М., 2008. – 150 с.

54. Инвестиционная привлекательность регионов-2014 : аналитические материалы [Электронный ресурс] – 2014. – Режим доступа <http://www.raexpert.ru>

55. Казаков, А. П. Экономика : / А. П. Казаков, Н. В. Минаева – М.: ЦИПКК АП, 1966. – 392 с.

56. Каменская, М. В. Оценка внутрирегионального инвестиционного климата: теоретические и методические основы (На примере Кемеровской области) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Каменская Марина Викторовна. – Кемерово, 2006. – 262 с.

57. Кантер, Р. Рубежи менеджмента : пер. с англ. / Р. Кантер. – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 302 с.

58. Капитонов, А. В. Развитие системы управления проектами с учетом стратегии организации: дис. ... канд. экон. наук 08.00.05 / Капитонов Александр

Владимирович. – М., 2005. – 119 с.

59. Каплан, Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М. : – ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 512 с.

60. Караваев В. Капитал – экспансия ТНК в регионах России / В. Караваев. // Мировая экономика и международные отношения. – 2008. – № 11. – С. 107-115.

61. Ким, А. С. Совершенствование методов управления морскими нефтегазовыми проектами. : автореф. дис. ... канд. техн. наук 25.00.18 / А. С. Ким Андрей Суникович. – М., 2004. – 23 с.

62. Кириллов, М. А. Многомерные задачи при распределении ресурсов в управлении проектами : дис. ... канд. экон. наук 08.00.05 / Кириллов Максим Андреевич – М., 2005. – 144 с.

63. Клиффорд, Ф. Грей Управление проектами : Практ. руководство : пер. с англ. / Ф. Грей Клиффорд, Эрик У. Ларсон. – М. : Дело и Сервис, 2003. – 528 с.

64. Кобозев, О. В. Экспертный и статистический методы оценки инвестиционной привлекательности региона. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/11385>.

65. Козлов, А. С. Методология управления Портфелем Программ и Проектов / А. С. Козлов – М. : ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2009. – 194 с.

66. Козлов, А.С. Портфель программ и проектов как инструмент реализации стратегии / А. С. Козлов // Управление проектами и программами. – 2010. – № 01 (21). – С. 16 – 29.

67. Козлов, А. С. Роль и место портфеля программ и проектов в системе управления организацией / А. С. Козлов // Транспортное дело России. – 2008. – № 6. – С. 74 – 76.

68. Коломак, Е. А. Пространственная концентрация экономической активности в России / Е. А. Коломак // Пространственная экономика. – 2014. – № 4. – С. 82 – 99.

69. Коленсо, М. Стратегия кайдзен для успешных организационных перемен: пер. с англ. / М. Коленсо. – М. : ИНФРА-М., 2002. – 175 с.

70. Комарова, А. Проектное управление знаниями : организационная структура / А. Комарова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 3. – С. 4 – 51.

71. Конституция Российской Федерации : принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г. // Российская газета. – № 237(853). – 25.12.1993; в редакции указов Президента РФ от 9 января 1996 г. № 20, от 10 февраля 1996 г. № 173, от 9 июня 2001 г. № 679, от 25 июля 2003 г. № 841, Федеральных конституционных законов от 25 марта 2004 г. № 1-ФКЗ, от 14 октября 2005 № 6-ФКЗ, от 12 июля 2006 № 2-ФКЗ, от 30 декабря 2006 № 6-ФКЗ, № 5-ФКЗ, Законов РФ о поправке к Конституции РФ от 30 декабря 2008 № 6-ФКЗ и от 30 декабря 2008 № 7-ФКЗ // Российская газета. – 21.01.2009 – № 7.

72. «Корпоративная система управления проектами – практика российского бизнеса» : результаты опроса / ЗАО «ПМ Эксперт». [Электронный ресурс] – М., 2010. – Режим доступа www.pmexpert.ru

73. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : Экспресс-курс. / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.

74. Котов, Д. А. Исследование и опыт практического внедрения инструментов руководства проектами на российских предприятиях / Д. А. Котов // Управление проектами и программами. – 2012. – № 2. – С.144 – 155.

75. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях : пер. с англ. / Дж. Коул – М. : ООО «Вершина», 2004. – 352 с.

76. Кочетыгова, Ю. Экспансия государственных компаний и эффективность российской экономики / Ю. Кочетыгова // Общество и экономика. – 2007. – № 4. – С. 26 – 37.

77. Лавров, И. И. Анализ факторов развития трудового потенциала и их влияния на конкурентоспособность работников / И. И. Лавров // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2012. – № 3. – С.34 – 40.

78. Линдер, Н. В. Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп. // Эффективное антикризисное управление [Электронный ресурс]. / Н.В. Линдер – Режим доступа http://info.e-c-m.ru/magazine/82/eau_82_274.htm.

79. Малинина, М. В. Современные модели зрелости организационного управления проектами / М. В. Малинина // Управление проектами и программами. – 2011. – № 03(27). – С.230 – 240.

80. Мальков, Э. Д. Оценка инвестиционного климата в России / Э. Д. Мальков // Внешнеэкономический бюллетень. – 2000. – № 1. С.34 – 40. – 512 с.

81. Медведкова, О. О. Разработка механизма эффективного управления инвестиционной деятельностью предприятий аграрного сектора : дис. канд. экон. наук 08.00.05 / Медведкова Ольга Олеговна – М., 2009. – 274 с.

82. Мельников, Р. М. Оценка эффективности и пути оптимизации инвестиционной политики субъектов Федерации / Р. М. Мельников // Федерализм. – 2007. – № 2. С. 47– 66.

83. Менеджмент организации : современные технологии. / Под ред. проф. Н. Г. Кузнецова. – Ростов н/Д : «Феникс», 2002. – 480 с.

84. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1995. – 704 с.

85. Методика оценки инвестиционной привлекательности регионов рейтингового агентства «Эксперт РА». Приложение 2. Основные методические положения оценки инвестиционного климата территории : отчет по государственному контракту от 09.07.2008 № 127.

86. Минцберг, Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации. / Г. Минцберг. – СПб : Питер, 2004. – 512 с.

87. Милованов, В. И. Управление проектами освоения газовых месторождений : автореф. дис. ... канд. экон. наук 08.00.05 / Милованов Виктор Иванович. – М., 2009. – 191 с.

88. Мирошниченко, И. В. Практики политического представительства корпоративного бизнеса на региональном уровне. Человек. Сообщество. Управление / И. В. Мирошниченко, С. А. Фомин. – М. : Вонно, 2008. – № 1

89. Муниров, И. Я. Формирование условий повышения инвестиционной активности на рынке первичного жилья : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Муниров Ильяс Яхиевич – Уфа, 2008.– 194 с.

90. Мурадьян, С. В. Организация и технология отрасли / С. В. Мурадьян. – Ростов н/Д : «Феникс», 2001. – 448 с.

91. Неверова, О. И. Инновационный климат как фактор повышения инвестиционной привлекательности экономических систем : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Неверова Олеся Игоревна. – М., 2011. – 183 с.

92. Неизвестный, С. Менеджер проектов: профессиональное образование / С. Неизвестный. // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 12. – С. 84 – 92.

93. Никифорова, Л. Е. Методологический подход к разработке и оценке инновационной стратегии организации / Л. Е. Никифорова // Вестник Томского государственного университета. Томск : ТГУ. 2010. № 339.

94. Никифорова, Л.Е. Методология стратегического управления организацией на основе развития интеллектуального капитала : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Никифорова Людмила Евгеньевна. – Новосибирск, 2011. – 662 с.

95. Никифорова, Л. Е. Управление знаниями, формирование и развитие интеллектуального капитала организации в рамках обеспечения ее конкурентоспособности / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков // Сибирская финансовая школа. – 2010. – № 6.

96. Никифорова, Л.Е. Методические подходы к оценке объектов промышленной собственности в системе стратегического менеджмента инновационного предприятия / Л.Е. Никифорова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2010. – № 3

97. Никифорова, Л.Е. Управление организационными изменениями в компании: оценка соответствия организационного дизайна стратегическим целям и

ситуационным характеристикам / Л. Е. Никифорова, А. Харченко // Сибирская финансовая школа. – 2010. – № 4. – С. 116 – 127

98. Новицкий, Н.И. Организация производства на предприятиях / Н.И. Новицкий – М. : Финансы и статистика, 2001. – 392 с.

99. Обенко, О.Т. Оценка конечных результатов деятельности агропромышленного комплекса региона : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Обенко Ольга Тихоновна. – Вологда, 2007. – 19 с.

100. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – Москва : Азбуковник, 2000. – 940 с.

101. Ометова, Е.В. Оценка инвестиционной привлекательности регионов России / Е. В. Ометова // Вопросы управления предприятием. – 2007. – № 2. – С. 54 – 56.

102. О рейтинге регионов по результатам оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Федерации с учетом динамики показателей за трехлетний период. [Электронный ресурс] // Работа Правительства в цифрах и фактах. – Режим доступа <http://government.ru/orders/12290>.

103. Петров, А. А. Формирование стратегии диверсификации инновационно ориентированных промышленных предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Петров Андрей Александрович. – СПб., 2011. – 21 с.

104. Петрова, С. А. Основы исследовательской деятельности. / С. А. Петрова, И.А. Ясинская. – М.: ФОРУМ, 2010. – 208 с.

105. Попов, С.А. Стратегический менеджмент / С. А. Попов. – М. : Дело, – 2003. – 352 с.

106. Попов, С. А. От анализа глобального рынка к стратегии конкретного предприятия / С.А. Попов // – М. : Консультант директора. – 1998. – № 6 – С. 38 – 41.

107. Попов, В. Н. Системный анализ в менеджменте. / В. Н. Попов, В. С. Касьянов, И. П. Савченко. – 2-е изд. – М. : КНОРУС, – 2015. – 302 с.

108. Попов, С.А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для

менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов. – М. : ИНФРА-М, – 2000. – 164 с.

109. Портер, М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер – М. : Альпина Паблишер, – 2011. – 464 с.

110. Программа создания в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке Единой системы добычи, транспортировки газа и газоснабжения с учетом возможного экспорта газа на рынки Китая и других стран Азиатско-Тихоокеанского Региона: офиц. текст: [утв. приказом Минпромэнерго России от 03 сент. 2007 г. № 340].

111. Результаты опроса «Корпоративная система управления проектами – практика российского бизнеса» [Электронный ресурс] / ЗАО «ПМ Эксперт» Режим доступа <http://www.pmexpert.ru/library/pm-world/rus-practice.php>.

112. Рогожин, С.В. Теория организации. / С.В. Рогожин – М. : Экзамен, 2004. – 320 с.

113. Ройзман, И. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учет региональных рисков / И. Ройзман, А. Шахназаров, И. Гришина // Инвестиции в России. – 1998. – № 10. – С. 13 – 20.

114. Ройзман, И.И. Типология инвестиционного климата регионов на новом этапе развития российской экономики / И. И. Ройзман // Инвестиции в России. – 2003. – № 3. С. 7 – 8.

115. Розничная сеть становится национальной [Электронный ресурс]. // "Развитие бизнес-систем". – Режим доступа: <http://www.rbsys.ru/print.php?page=11&option=public>.

116. Рыбаков, М.Ю. «Менеджер проекта» звучит гордо / М. Ю. Рыбаков.// Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 12. – С. 56 – 61.

117. Сафиуллин, А. Р. Инвестиционная привлекательность территории как фактор ее конкурентоспособности / А. Р. Сафиуллин // Экономические стратегии. – 2009. – № 8. С. 140 – 149.

118. Сафиуллин, А. Р. Мультифакторная производительность как целевой критерий развития конкурентных преимуществ на мезоуровне. Экономический анализ : теория и практика / А. Р. Сафиуллин // Финансы и кредит. – 2010. – С. 39 – 46.

119. Сафиуллин, А. Р. Управление конкурентными преимуществами при проведении промышленной политики на мезоуровне : дисс. ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Сафиуллин Азат Рашитович – Казань, 2010. – 524 с.

120. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2012661181 Российская Федерация. Обучающий программный комплекс "Z-Project" (ОПК "Z-Project") / В. Э. Зайковский (RU); правообладатель Общество с ограниченной ответственностью Газпром трансгаз Томск (RU). Зарегистрировано в Реестре программ для ЭВМ 10.12.2012; заявл. № 2012619299 от 29.10.2012; опубл. 15.03.13, Реестр программ для ЭВМ. – 582 с.

121. Сивелькин, В. А. Статистическая оценка инвестиционного климата на региональном уровне / В. А. Сивелькин, В. Е. Кузнецова // Вопросы статистики. – 2003. – № 11. – С. 65.

122. Система управления разработкой и реализацией инвестиционных проектов и программ в корпорации и ее дочерних обществах / А. Г. Ананенков [и др.] ; под.ред. А. Г. Ананенкова и проф. В. С. Резниченко. – М. : Индрик, 2008. – 608 с.

123. Смаглюкова, Т. М. Методика комплексной оценки инвестиционной привлекательности регионов с учетом их отраслевой специализации. [Электронный ресурс]. / Т. М. Смаглюкова. Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1538>.

124. Смаглюкова, Т. М. Управление инвестиционной привлекательностью в локальных экономических системах : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Смаглюкова Татьяна Михайловна. – Кострома, 2007. – 24 с.

125. Смирнов, В. П. Принципы управление предпринимательскими организационными системами / В. П. Смирнов // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 4. – С. 236 – 239.

126. Стандарт управления Портфелями – 2-е изд. ANSI/ PMI 08-300-2008

127. Стивенсон, В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон – М. : БИНОМ, – 2002. – 102 с.

128. СТО Газпром 1.0-2009. Система стандартизации ОАО «Газпром». Основные положения.

129. Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон-мл. – М. : Вильямс, 2012. – 928 с.

130. Струк, Е. Н. Инновационная парадигма развития общества и изменение современного человека / Е. Н. Струк – Иркутск : ИрГТУ, 2007. – 180 с.

131. Сукиасян, А.А. Методика оценки инвестиционного климата региона (на примере Республики Башкортостан) / А.А. Сукиасян // Государственное управление – 2012. – № 31. – С. 36 – 39.

132. Тарасова, А. А. Институт собственности и предпринимательская способность / А. А. Тарасова // Российское предпринимательство, – 2012. – № 11. – С.48 – 54.

133. Тернер, Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению : пер. с англ. / Дж. Родни Тернер; под общ.ред. В. И. Воропаева – М. : Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.

134. Торчилкин, М.К. Анализ методов оценки инвестиционной привлекательности регионов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://science-bscea.brigita.ru/2008/econom_2008/torchilin_analis.htm.

135. Толковый словарь русского языка : В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. – М. : Сов. энцикл. : ОГИЗ, 1935 – 1940.

136. Толысбаев, Б.С. Стратегические ресурсы и организационные способности как неотъемлемый элемент инновационной стратегии и устойчивых конкурентных преимуществ компании / Б. С. Толысбаев, С. В. Цуриков //

Сибирская финансовая школа. – 2012. – № 4. – С. 135 – 141.

137. Томпсон, А. Экономика фирмы : пер. с англ. / А. Томпсон, Дж. Формби ; под ред. В. П. Панагушина, Н. Е. Титова – М. : Бином, 1998. – 544 с.

138. Томпсон-мл., Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд Ш. – М. : «Вильямс», – 2007. – 928 с.

139. Трофимов, В.В. Управление проектами с Primavera / В. В. Трофимов – СПб. : СПбГУЭФ, 2005. – 180 с.

140. Управление нефтегазостроительными проектами / Ю. Н. Забродин [и др.] – М. : Омега-Л, 2006. – 475 с.

141. Управление инновационными проектами / Т. В. Александрова, С. А. Голубев, О. В. Колосова, Н. Б. Культин, С. П. Некрасов, Ю. Р. Нурулин, И. Л. Туккель, В. С. Черняк – М. : МУПС, 2008. – 240 с.

142. Управление проектами : основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. Под ред. В. И. Воропаева. – М. : СОВНЕТ, Кубс Групп, 2001. – 265 с.

143. Устюжина, О. Н. Развитие системы управления инвестиционной привлекательностью региона : дисс ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Устюжина Ольга Николаевна. – Казань, 2011. – 151 с.

144. Фаминский, И.П. Глобализация – новое качество мировой экономики / И.П. Фаминский – М.: Магистр : ИНФРА-М, 2010. – 397 с.

145. Фетисов, Г. Г. Методы оценки инвестиционного климата регионов России и пути его улучшения. [Электронный ресурс]. Режим доступа : // http://www.elitarium.ru/2011/05/30/ocenka_investicionnogo_klimata.html.

146. Фоломьев, А. Инвестиционный климат регионов России и пути его улучшения / А. Фоломьев, В. Ревазов // Вопросы экономики. – 1999. – № 9. – С. 57.

147. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании / В. Н. Фунтов – СПб. : Питер, 2012. – 400 с.

148. Фунтов, В. Н. Управление проектами развития предприятий : теоретические и методологические аспекты : автореф. дис. ...докт. экон. наук 08.00.05 / Фунтов Валерий Николаевич – СПб. : Питер, 2010. – 32 с.

149. Фунтов, В.Н. Управление проектами развития предприятий: дис. ... докт. экон. наук 08.00.05 / Фунтов Валерий Николаевич – СПб. : Питер, 2010. – 406 с.

150. Фунтов, В.Н. Управление проектами развития фирмы : теория и практика / В. Н. Фунтов – СПб. : Питер, 2009. – 496 с.

151. Харфам , А. Что такое Prince2? / А. Харфам // Управление проектами и программами. – 2008. – № 01(13). – С. 84 – 86.

152. Хасанов, М. Методика оценки инвестиционного климата / М. Хасанов, С. Юлдошев // Инвестиции в России. – 2001. – № 5. – С. 42 – 44.

153. Хэлдман, К. Профессиональное управление проектом / К. Хэлдман – М. : Бинум, 2012. – 728 с.

154. Цветков, В. А. Международная экспансия российских компаний: благо или вред? / В. А. Цветков // ЭКО. Всероссийский экономический журнал. – 2008. – № 10. – С. 39 – 65.

155. Ципес, Г. Л. Типовые решения в управлении проектами: принципы использования и проблемы внедрения / Г. Л. Ципес // Управление проектами и программами. – 2009.– № 04(20).– С. 296 – 301.

156. Цуриков, С. В. Рынок инновационной продукции: тенденции развития, национальные особенности, механизм развития / С .В. Цуриков, Д. И. Свириденко // Сибирская финансовая школа – 2013. – № 6 (101). – С. 96 – 105.

157. Чернышева, Л. А. Методология управления инвестиционной неоднородностью регионального развития : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Чернышева Лариса Алексеевна. – СПб., 2008. – 23 с.

158. Что такое Корпоративная система управления проектами (КСУП)? : ABSGroup [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bsolutions.ru/serv/projects/pmo/services3-PMO-1.html>.

159. Шевченко, И. В., Жабин В. В. Пути совершенствования методик оценки инвестиционного климата регионов / И. В. Шевченко, В. В. Жабин // Региональная экономика: теория и практика. 2007. – № 14. – С. 47 – 52.

160. Шеннон, Д. Взгляд на профессионализм в сфере управления проектами / Д. Шеннон // Управление проектами и программами. – 2011. – № 02(26). – С. 146 – 155.

161. Шкрыль, А. А. MS Project 2007 : Современное управление проектами / А. А. Шкрыль – СПб. : БХВ-Петербург, 2007. – 256 с.

162. Шубенкова, Е. В. Тотальное управление качеством / Е. В. Шубенкова – М. : Экзамен, 2005. – 256 с.

163. Якина Г. А. Применение принципов проектного управления в газотранспортном предприятии при реализации Восточной газовой программы / Г. А. Якина, В. Э. Зайковский // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2011.– № 1.– С. 4 – 8.

164. Ansoff, H. Igor. Strategic Management / H. Igor. Ansoff – N.Y.: John Wiley & Sons, 1979. – 270 p.

165. Parasuraman, A. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Beny // Journal of Marketing. – Fall 1985. – P. 41 – 50.

166. Rubenstein, D. Standish group report: There's less development chaos today. SDTimes (Mar. 1, 2007) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sdtimes.com/article/story-20070301-01.html>.

167. Rowley, T. J. Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences / T.J. Rowley // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22. – № 4. – P. 887 – 910.

168. Thompson J. L. Strategic Management : Awareness and Change. Chapman & Hall, 1994.

169. Thompson, A., Strickland A. Strategic Management. / A. Thompson, A. Strickland. Concepts and cases. Business Publications, Inc, 1987.

170. The theory-practice divide: thoughts from the Editors and Senior Advisory Board of EJM // European Journal of Marketing. 2010. Vol. 44, N 1/2. P. 5–20.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

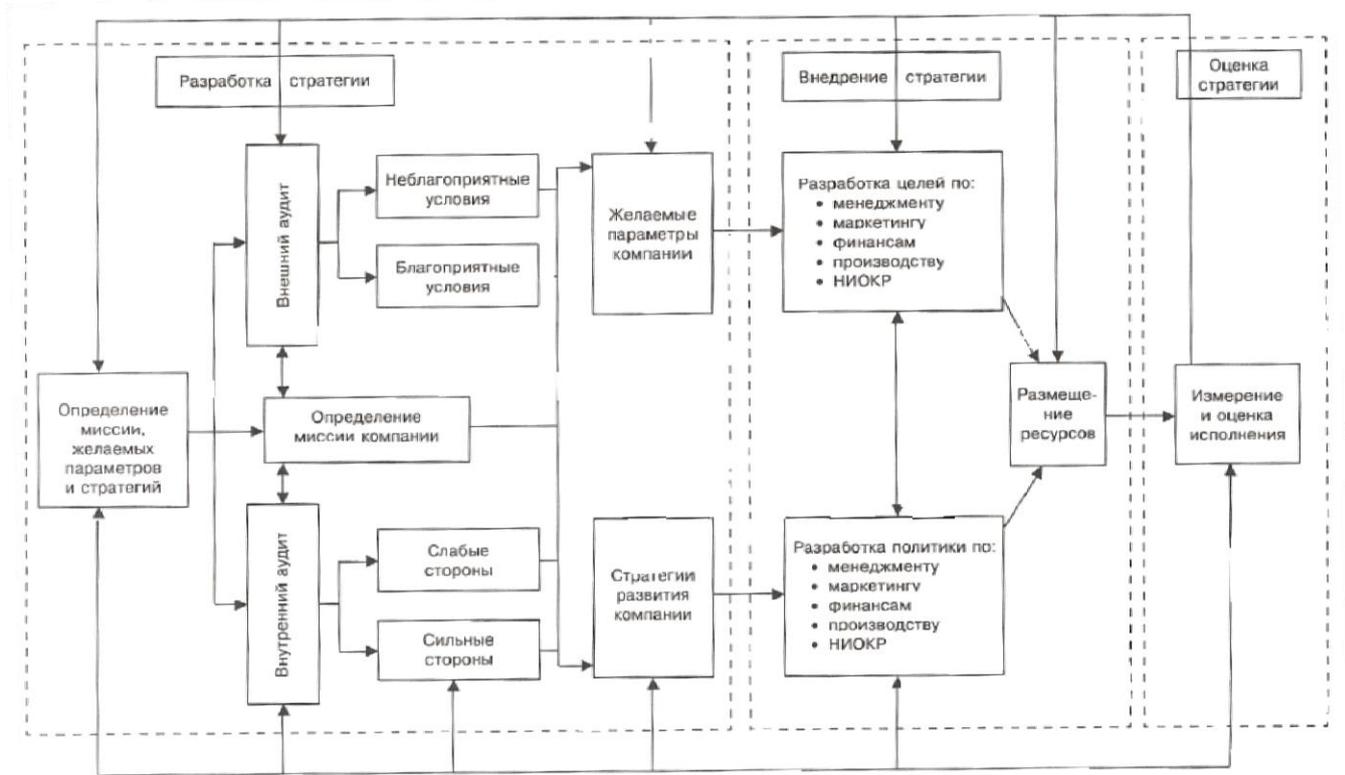


Рисунок А.1 – Модель стратегического менеджмента Дэвида

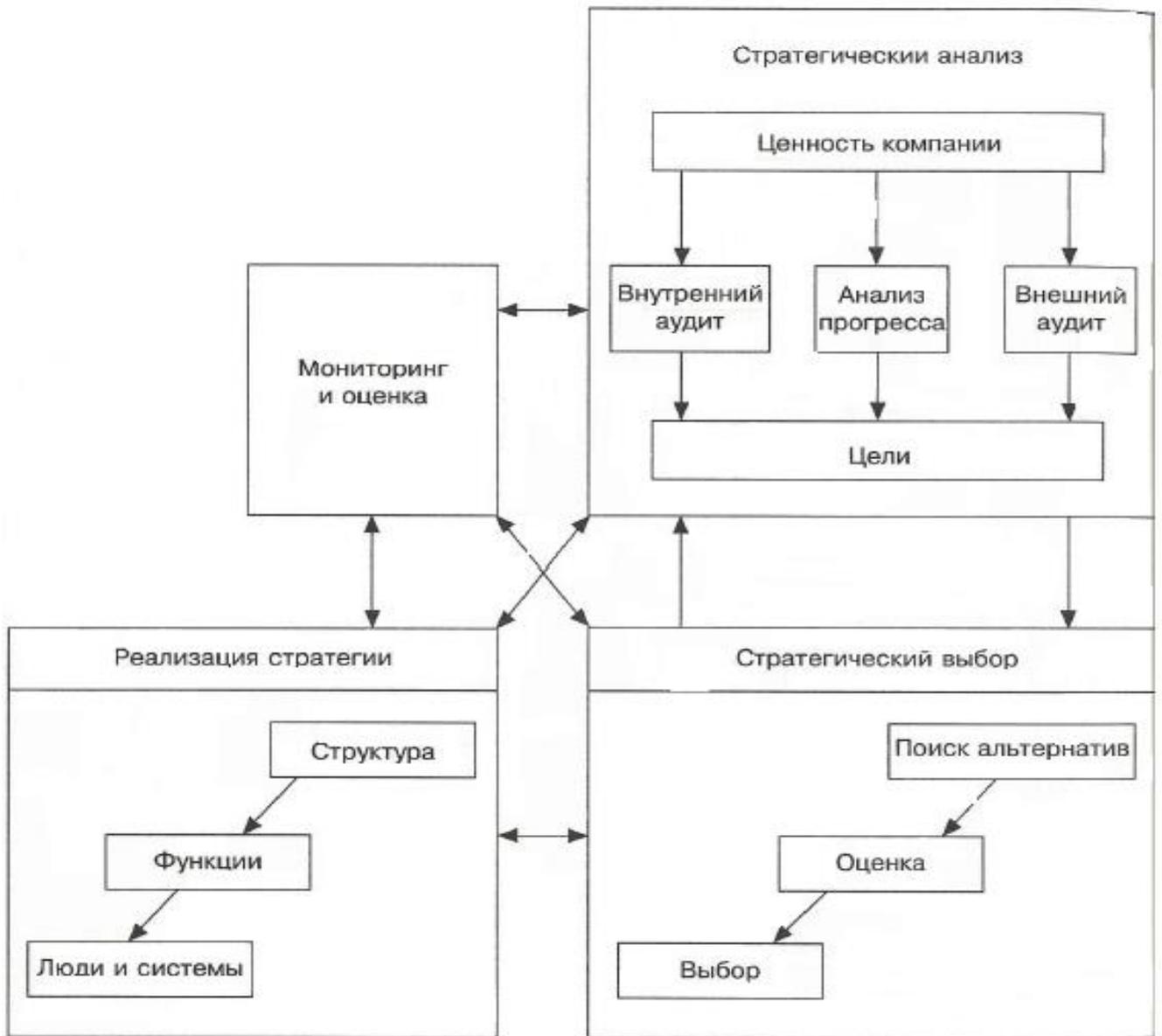


Рисунок А.2 – Модель стратегического менеджмента Томпсона

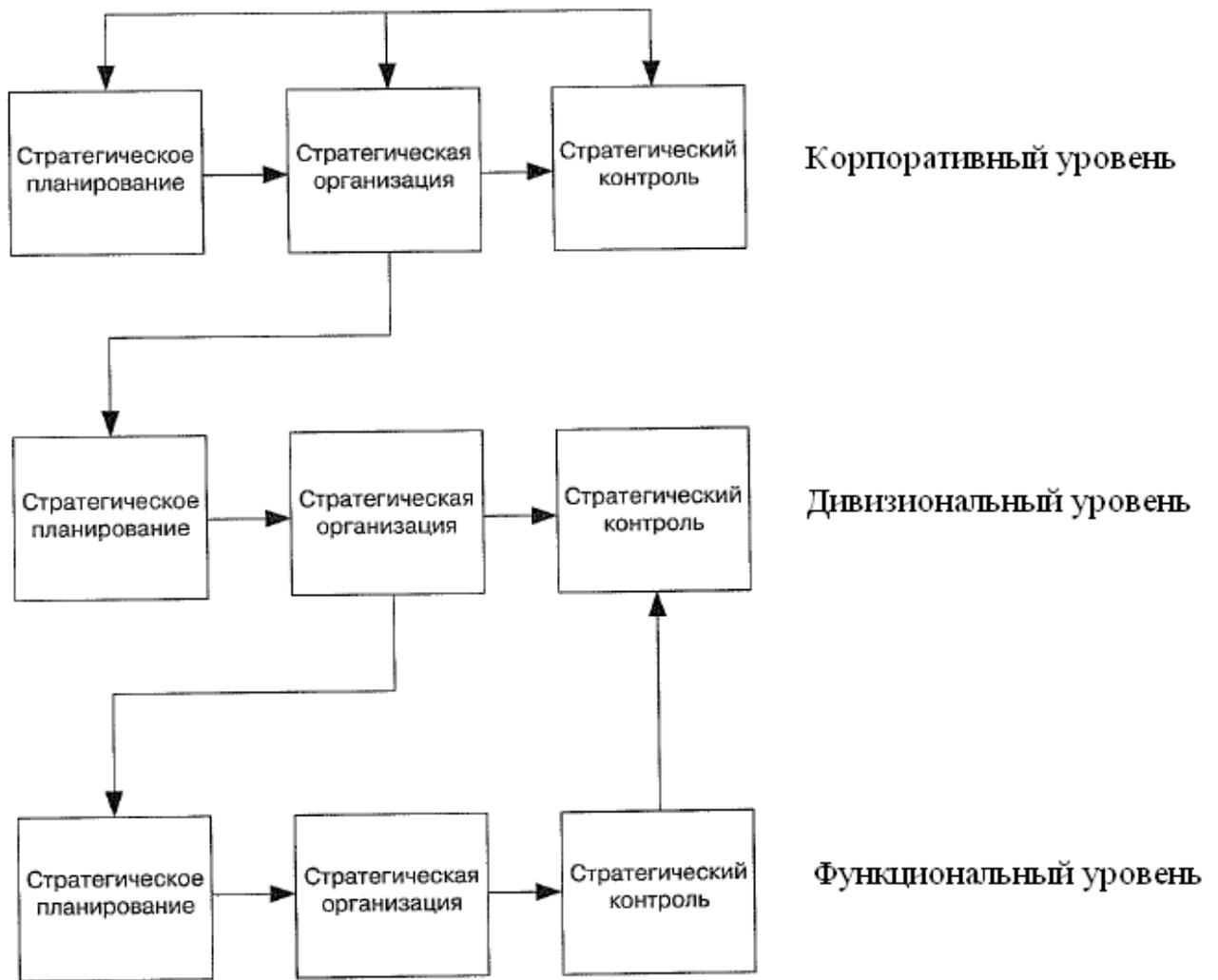
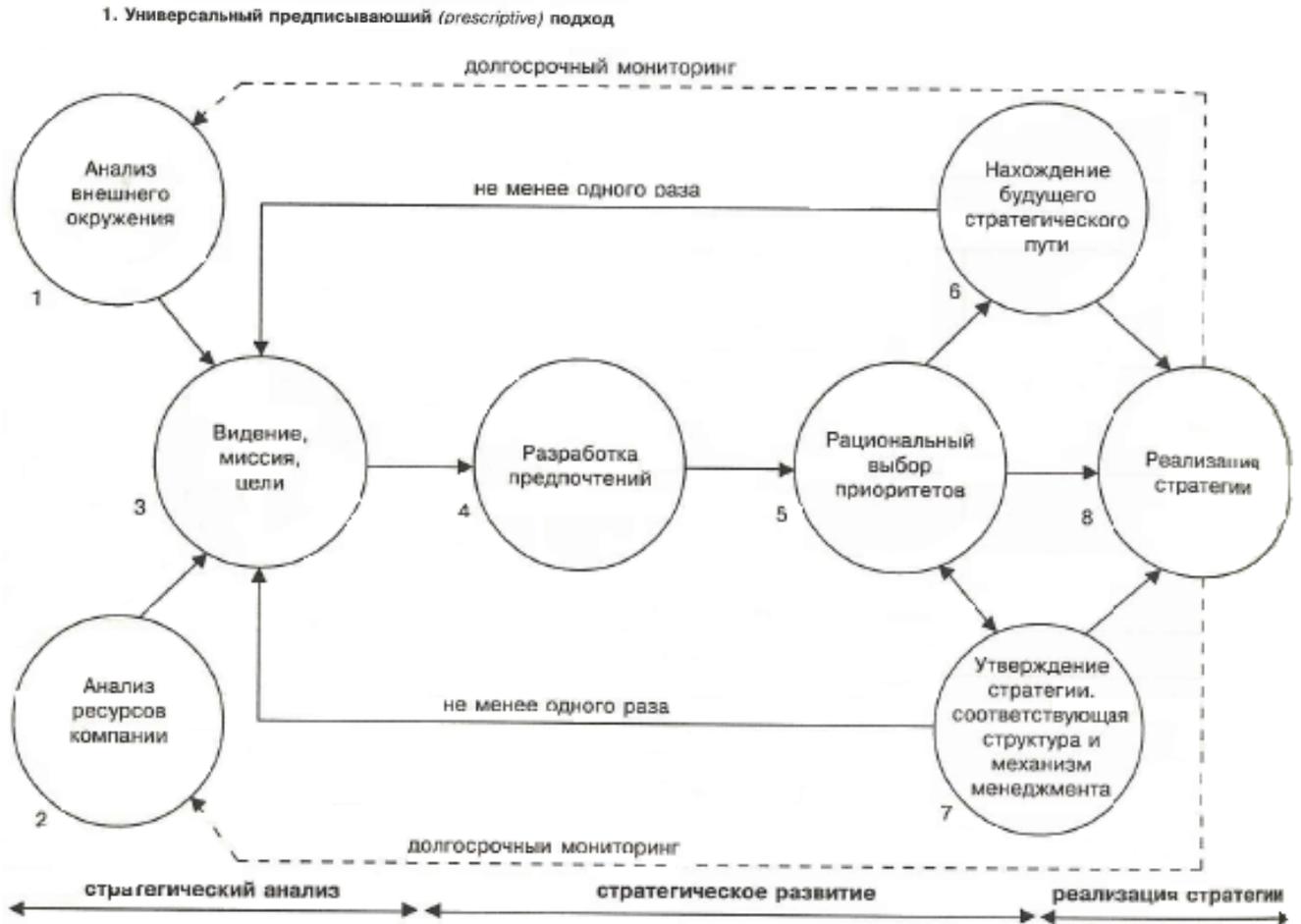


Рисунок А.3 – Модель стратегического менеджмента Лоранжа



2. Гибкий ситуационный (*emergent*) подход



Рисунок А.4 – Модель стратегического менеджмента Линча

Продолжение таблицы В.1

Амортизационные отчисления НМА (информационная система управления проектами)	тыс. руб.	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	
Затраты на обучение персонала проектного офиса и участников проектов	тыс. руб.	771,5	742,5	601,0	520,0	370,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	
Снижение затрат вследствие внедрения корпоративной системы управления программами (снижение стоимости реализации проектов по капитальному строительству в размере 1-2 %)	тыс. руб.	7010,0	6187,5	6173,0	8307,1	9614,9	8320,0	8800,0	9280,0	9760,0	9760,0	9760,0	9760,0	
Налогооблагаемая прибыль	тыс. руб.	1988,1	1584,6	1711,6	3926,7	5384,5	3969,6	4689,6	5169,6	5649,6	5649,6	5259,6	5649,6	
Ставка налога на прибыль	%	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Налог на прибыль	тыс. руб.	397,6	316,9	342,3	785,3	1076,9	793,9	937,9	1033,9	1129,9	1129,9	1051,9	1129,9	
Чистая прибыль	тыс. руб.	1590,5	1267,7	1369,2	3141,3	4307,6	3175,7	3751,7	4135,7	4519,7	4519,7	4207,7	4519,7	
Чистый поток денежных средств	тыс. руб.	-6287,1	1330,7	1432,2	3204,3	4370,6	3238,7	3814,7	4198,7	4582,7	4582,7	4270,7	4582,7	28738,8
Накопленный чистый поток денежных средств	тыс. руб.	-6287,1	-4956,4	-3524,2	-319,9	4050,7	7289,4	11104,0	15302,7	19885,4	24468,1	28738,8	33321,4	
Норма дисконта	%	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Коэффициент дисконтирования		1,0	0,9	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	

Продолжение таблицы В.1

Дисконтированный чистый поток денежных средств	тыс. руб.	-6287,1	1232,1	1326,1	2747,2	3469,5	2380,5	2596,2	2645,9	2673,9	2475,9	2136,4	2122,7	19519,3
Накопленный дисконтированный чистый поток денежных средств	тыс. руб.	-6287,1	-5055,0	-3728,9	-981,7	2487,8	4868,4	7464,6	10110,4	12784,4	15260,3	17396,7	19519,3	