

На правах рукописи

В. Зайков

Зайковский Виктор Эдуардович

**Реализация корпоративной стратегии территориальной экспансии на
основе методологии проектного менеджмента**

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

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Томск – 2015

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Никифорова Людмила Евгеньевна

Официальные оппоненты: **Афонасова Маргарита Алексеевна**
доктор экономических наук, профессор,
зав. кафедрой менеджмента ФГБОУ ВПО
«Томский государственный университет систем
управления и радиоэлектроники»

Цевелев Владимир Викторович
кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры «Менеджмент на транспорте»
ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный
университет путей сообщения»

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Алтайский государственный университет»

Защита состоится «26» декабря 2015 г. в 10.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ218.012.06 в ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный университет путей сообщения» (СГУПС) по адресу: 630049, г. Новосибирск, ул. Дуси Ковальчук, 191, ауд. 224. Телефон 8 (383) 328-05-84.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный университет путей сообщения» (www.stu.ru).

Отзывы на диссертацию и автореферат диссертации, в двух экземплярах, заверенные печатью, просим направлять по указанному адресу на имя ученого секретаря диссертационного совета.

Автореферат разослан «10» ноября 2015 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
канд. экон. наук, профессор



Дементьев Алексей Петрович

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулированы цели и задачи, определены объект и предмет исследования, практическая и теоретическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Теоретические аспекты и концептуальные подходы к разработке стратегических альтернатив развития организации на основе территориальной экспансии» рассмотрены подходы к классификации корпоративных стратегий диверсификации, в том числе стратегическая альтернатива – стратегия территориальной экспансии, уточнено понятие «проект», изложена концепция разработки и реализации корпоративной стратегии территориальной экспансии организации, показаны различия в системе управления проектами для освоенной и перспективной территории организации.

Во второй главе «Организационно-методическое обеспечение процесса разработки корпоративной стратегии территориальной экспансии на национальном рынке на принципах проектного менеджмента» обобщены методические подходы к оценке привлекательности территорий, представлен

концептуальный подход к разработке и реализации стратегии территориальной экспансии, разработаны критерии, набор параметров и способ оценки привлекательности территориального рынка, предложена методика классификации рисков – матрица «ELLIPS – PrO», выполнен анализ методологии внедрения КСУП в ведущих российских компаниях, выделен типовой состав элементов КСУП, который дополнен элементами: корпоративная проектная культура и Трехмерная матрица соответствия «бизнес-процессы/функции организации/функции менеджмента».

В третьей главе «Практические аспекты реализации инструментария оценки стратегических альтернатив территориальной экспансии организации и развития корпоративной системы управления проектами (на примере ООО «Газпром трансгаз Томск») рассмотрены особенности системы стратегического управления в ООО «Газпром трансгаз Томск», выполнена оценка привлекательности территориального рынка, анализ полноты регламентации деятельности, оценка экономической эффективности внедрения КСУП в ООО «Газпром трансгаз Томск», изложена методика формирования компетенций проектных команд.

В заключении сформулированы основные выводы по диссертационному исследованию.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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.

Каждой территории присущ 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. Таким образом, даже если для нового географического рынка не требуется адаптации продукта и типовой портрет целевого потребителя принципиально не отличается от прежнего, указанные ситуационные факторы обуславливают необходимость уточнения предлагаемой ценности для потребителя, переоценки ресурсов и компетенций, оценки пороговых возможностей (в том числе, уровня капитальных вложений (инвестиций) в дополнительные производственные мощности, разработку стратегии, человеческий и организационный потенциал) и других параметров, на основе которых диагностируется уникальность и устойчивость стратегических возможностей организации на новом географическом рынке. В зависимости от результатов диагностики определяются направления развития или трансформации уникальных ресурсов и ключевых компетенций организации.

По мнению автора диссертационного исследования, 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, а также 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 диссертационного исследования в виде системы проектов по адаптации бизнес-процессов, расширению/созданию новых производственных мощностей, организационному моделированию системы управления, формированию системы взаимоотношений со стейкхолдерами и др. В качестве базового инструментария реализации корпоративной стратегии автор рассматривает корпоративную систему управления проектами (КСУП). КСУП обеспечивает повышение эффективности реализации портфеля проектов, прежде всего, за счет накопления и систематизации опыта и знаний, получения синергетического эффекта и создания устойчивых конкурентных преимуществ организации на вновь осваиваемых территориях.

На основе обобщения подходов к разработке стратегии, результатов сравнительного анализа элементов международной стратегии и стратегии территориальной экспансии на национальном рынке, учитывая лучшие практики применения национальных и международных стандартов в области управления проектами, автор диссертационного исследования разработал концептуальный подход к разработке и реализации стратегии территориальной экспансии (рисунок 1). 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.

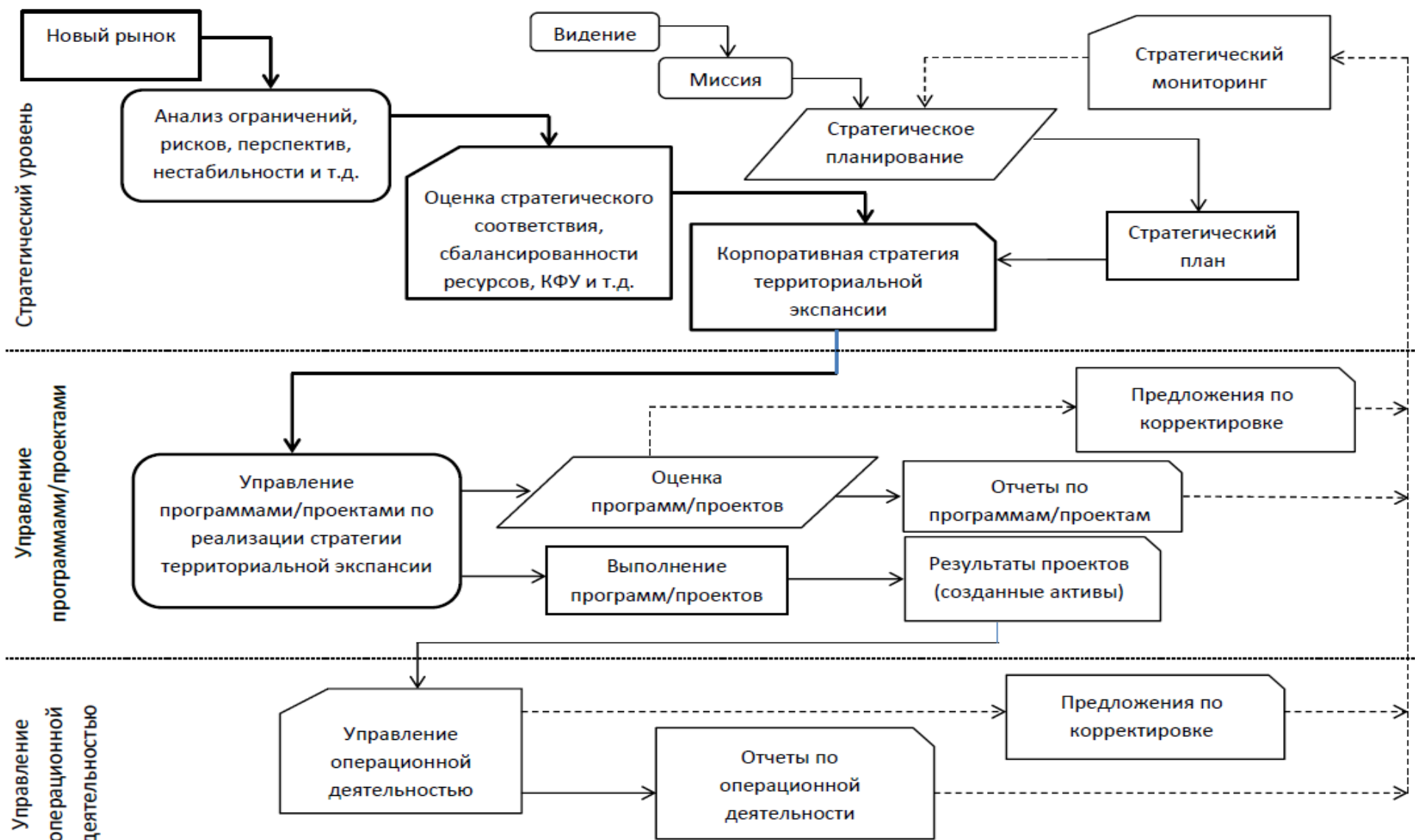


Рисунок 1 – Процесс разработки и реализации корпоративной стратегии территориальной экспансии

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.

На основе обобщения различных подходов к оценке ключевых параметров привлекательности вновь осваиваемого организацией территориального рынка, в развитии подхода И. Ансоффа, автором диссертационного исследования обоснованы критерии оценки альтернативных вариантов реализации стратегии территориальной экспансии: перспективы роста территориального рынка; перспективы роста рентабельности; уровень инвестиционной привлекательности территории; уровень социального развития территории и ее имидж; уровень нестабильности внешней среды на осваиваемой территории.

Оценка привлекательности новой территории P_t производится с использованием мультипликативной модели:

$$P_t = aG_i + bR_i + cI_i + dS_i - eN_i, \quad (1)$$

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 выполняется как для краткосрочной перспективы (проектная стадия), так и для долгосрочной перспективы (операционная стадия).

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 (маркетинговые исследования, стратегическое планирование, адаптацию продуктов 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 в 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 оценивается степень стратегического соответствия подсистем управления: производственные соответствия, маркетинговые, логистические, а также управленческие соответствия, возникающие за счет единства принципов и методологии управления функциональными областями, использования единой системы учетно-аналитического обеспечения и др.

Критерии, параметры и подходы к оценке привлекательности территориального рынка представлены в таблице 1. В диссертации представлены этапы процесса оценки привлекательности территории, разработаны формы для расчета каждого параметра, порядок работы с экспертами. Например, для оценки социальных и имиджевых параметров S_i оцениваются уровень эффективности деятельности органов исполнительной власти территории, уровень соответствия концепции развития территории ожиданиям потенциальных инвесторов («дружелюбие» инвестиционного законодательства), степень взаимодействия организации с субъектами системы публичного управления социально-экономическим развитием территории.

Таблица 1 – Критерии, набор параметров и способ оценки привлекательности 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

Для оценки уровня нестабильности N_i автором предложена методика классификации рисков – матрица «ELLIPS – PrO».

Разработанная методика комплексной оценки привлекательности территории апробирована в ходе оценки потенциальных территорий для реализации инвестиционных проектов ПАО «Газпром»: Иркутской области, Республики Саха (Якутия) и Республики Бурятия (таблица 2). Подробные расчеты оценки потенциальных территорий представлены в диссертации. Результаты расчетов по предложенной методике свидетельствуют о том, 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 является территория Республики Саха (Якутия).

Таблица 2 – Результаты интегральной оценки привлекательности потенциальных территорий ПАО «Газпром»

Критерии	Вес	Республика Саха (Якутия)		Иркутская область		Республика Бурятия	
		кратк.	долг.	кратк.	долг.	кратк.	долг.
Перспектива роста территориального рынка, G_i	0,22	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
Уровень социального развития территории и ее имидж S_i	0,17	0,55	0,58	0,53	0,53	0,48	0,52
Уровень нестабильности N_i	0,18	0,47	0,45	0,44	0,45	0,42	0,45
Интегральная оценка	1,00	1,78	2,06	1,80	1,81	1,55	1,63

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».

Процесс реализации стратегии территориальной рыночной экспансии в организации базируется на развитии КСУП. В диссертационной работе представлены результаты анализа методических подходов к внедрению КСУП и опыта деятельности в этом направлении ведущих российских компаний. В составе КСУП выделяются корпоративная методология, нормативная база, информационная система управления проектами, обученный персонал. Кроме того, автором диссертации дополнительно введены два компонента:

– корпоративная проектная культура (характеристика представлена в работе), обеспечивающая гармонизацию процессов реализации тактических планов для выполнения каждого элемента стратегии и процессов управления проектами;

– инструментарий обеспечения стратегического соответствия, который реализуется с использованием трехмерной матрицы соответствия «бизнес-процессы / функции организации / функции менеджмента» (рисунок 2), позволяющей провести анализ достаточности и полноты регламентации деятельности организации с учетом вновь создаваемого дивизиона.

Трехмерная матрица соответствия применена для анализа полноты регламентации деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск», результаты представлены в таблице 3 (в диссертации представлены результаты в динамике, а также результаты оценки эффективности КСУП с позиции ее интегрированности в систему стратегического управления).

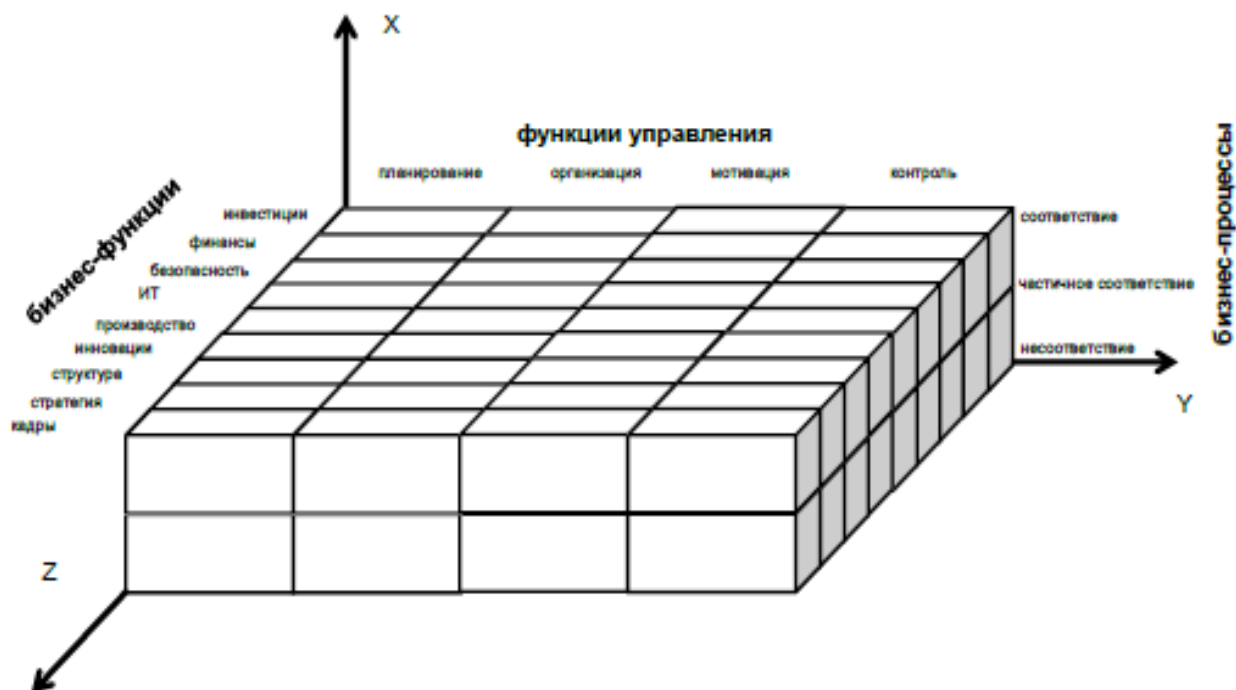


Рисунок 2 – Трехмерная матрица соответствия: «бизнес-процессы/ функции организации/ функции менеджмента»

Таблица 3 – Анализ полноты регламентации деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» по состоянию 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

Продолжение таблицы 3

Функции газотранспортной организации	Функции управления				Бизнес-функции (0 - не соответствуют, 0,5 – соответствуют частично, 1- соответствуют)
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	
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.

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.

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.

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 подготовки проектных команд представлены в таблице 4.

Таблица 4 – 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.

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.

Основные выводы и результаты

В процессе проведения диссертационного исследования получены следующие результаты:

1. Разработан концептуальный подход к формированию стратегии территориальной рыночной экспансии и методика оценки привлекательности осваиваемого организацией территориального рынка.

2. 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.

3. 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 (операционная стадия).

4. Выработаны подходы к внедрению КСУП в деятельность российских компаний в контексте развития системы стратегического менеджмента. При реализации стратегии территориальной экспансии обоснована необходимость развития 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».

5. 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.

Основные результаты диссертации опубликованы в следующих работах:

Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ:

1. 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 (0,4 п.л.).

2. 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 (0,3 п.л.).

3. 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 (0,6 п.л.).

4. 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 (1,3/0,7 п.л.).

5. 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 (2,9/1,0 п.л.).

Публикации в других изданиях:

6. 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 (1,1 п.л.).

7. Зайковский, В. Э. Инструменты оценки привлекательности перспективных территориальных рынков / В. Э. Зайковский // Современные подходы к формированию концепции экономического роста : теория и практика : материалы XXV-ой Международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург : Изд-во Центра экономических исследований, 2014. – С. 61 – 64 (0,2 п.л.).

8. 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.

Зайковский Виктор Эдуардович

**Реализация корпоративной стратегии территориальной экспансии на
основе методологии проектного менеджмента**

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

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Подписано в печать «24» октября 2015 г.
1,5 печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 459-15 от 26.10.2015 г.
Издательство Томского политехнического университета
