



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Алтайский государственный университет»
пр-т Ленина, 61, г. Барнаул, 656049
Тел. (385-2) 291-291. Факс (385-2) 66-76-26
E-mail: rector@asu.ru

ОГРН 1022201770106 ИНН 2225004738/КПП 222501001
л/с 20176U88990 ОКПО 02067818
р/с 40501810401732000002 в ОТДЕЛЕНИЕ БАРНАУЛ г. Барнаул
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
БИК 04 0173001

11.12.2015 № 10-2-21/03/6690
на № _____ от _____

«УТВЕРЖДАЮ»

Первый проректор по учебной работе
ФГБОУ ВПО «Алтайский
государственный университет»,
д-р филол. наук, доцент



Аничкин Евгений Сергеевич

2015 г.

О Т З Ы В

ведущей организации федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего профессионального образования
«Алтайский государственный университет»
на диссертацию **Виктора Эдуардовича Зайковского** «Реализация корпоративной
стратегии территориальной экспансии на основе методологии проектного
менеджмента», представленную на соискание ученой степени кандидата
экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (менеджмент)

I. Актуальность диссертационной работы. Диссертационная работа В.Э. Зайковского посвящена исследованию важных теоретических, методологических и методических аспектов формирования и обоснования стратегических решений компании по освоению новых территорий. Нужно признать, что вопросы территориальной экспансии всегда остаются открытыми для исследования, поскольку планы развития компаний на новых рынках должны учитывать особенности характеристик целевых рынков. А это зачастую требует применения новой методологии и развития исследовательских подходов. Также нуждаются в некоторой адаптации и применяемые процедуры, стандарты по управлению проектами для решения конкретных задач реализации стратегических проектов развития компаний. В дополнение к этому можно назвать и недостаточную проработанность организационно-методических механизмов разработки и реализации тактических планов реализации корпоративных стратегий и процессов управления проектами по освоению новых территориальных рынков. Исходя из

вышеизложенного, можно утверждать, что тема диссертационной работы, посвященная, реализации корпоративной стратегии территориальной экспансии компании, является актуальной и своевременной.

II. Новизна результатов исследований, выводов и рекомендаций, изложенных в диссертации, заключаются, в общем и целом, в предложении автором оригинального концептуального подхода к формированию и обоснованию стратегии территориальной рыночной экспансии, направленной на развитие организации. К числу конкретных результатов, имеющих научную новизну результатов исследования, можно отнести следующие.

1. Автором сформулированы основные содержательные задачи концептуального подхода к формированию стратегии территориальной рыночной экспансии, направленного на рост организации. В качестве этих задач в диссертации обозначены следующие: увеличение объемов деятельности организации, сбалансированность долгосрочной и краткосрочной прибыльности. Отдельными составляющими решения этих задач являются: оценка потенциала новой территории для стратегического использования его организацией в своем развитии; формирование и обоснование критериев выбора; разработка функциональных стратегий; разработка стратегии конкурентоспособности; разработка системы проектов. Вызывает некоторые вопросы степень новизны рассмотренного концептуального подхода, поскольку подобный спектр задач и процедур вполне известен и широко применяется в практике стратегического управления компаниями. В качестве новизны можно лишь рассматривать новшества в части комбинирования этапов и инструментов предложенного подхода.

2. В работе предложена методика оценки привлекательности того или иного территориального рынка для принятия решений по освоению его конкретными предприятиями. Методика базируется на интегральной оценке перспектив развития территории: для этого используются такие показатели, как рост рынка, рост рентабельности, изменение социальных и имиджевых параметров территории, динамика уровня нестабильности внешней среды на территории, предназначенной для освоения. Данную методику вполне можно рассматривать в

качестве полноценного авторского научного вклада, нашедшего отражение в публикациях.

3. Предложен организационно-методический инструментарий внедрения корпоративной системы управления проектами. В его основе лежит трехмерная матрица оценки полноты и достаточности регламентации деятельности организации. Оценку предложено осуществлять по параметрам бизнес-процессов, функций организации и функций менеджмента. Сама идея внедрения матричной конструкции для установления степени соответствия функций управления этапам и разновидностям бизнес-процессов не нова, и не раз использовалась в трудах различных авторов. Однако, конкретное наполнение матрицы перечнем функций и использование его для анализа уровня регламентации деятельности компании несет в себе научную новизну.

4. Разработана методика формирования проектных команд для решения задач экспансии организации на новых территориальных рынках в области прогнозирования социальных и экономических последствий реализации управленческих решений по интеграции проектной и текущей деятельности компании, осваивающей новые территориальные рынки. Новизна данной методики подтверждена авторским свидетельством и трансформируется в диссертационном исследовании в форму деловой игры для выработки необходимых компетенций управленческой команды в области стратегического управления.

III. Структура диссертации и ее содержание. Диссертация характеризуется логичным и последовательным изложением результатов исследования. Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, а также цель, задачи, предмет и объект исследования, представляются научная новизна, практическая значимость, и выносимые на защиту положения. Цель исследования заключается «в развитии концептуального подхода к разработке и реализации стратегии территориальной рыночной экспансии организации» (стр. 5).

На страницах первой главы диссертации, представляющей собой аналитический обзор теоретических положений разработки стратегических альтернатив развития организации на основе территориальной экспансии, рассматриваются, в частности, сущностные причины развития концептуальных

подходов и конкретных методов стратегического менеджмента вообще (стр. 11 – 14). Автор анализирует модель стратегического менеджмента С.А. Попова (стр. 15) и, в соответствии с целью исследования, дополняет ее в части реализации введением блоков проектной деятельности и операционной деятельности (рис. 1.2, стр. 16), что можно рассматривать как вклад в науку об управлении. В анализе теоретических положений стратегического менеджмента уделяется внимание, также, взглядам и суждениям других авторов. В частности, анализируются теоретические положения Г. Минцберга, Г. Гринли, Р. Гранта, А. Стрикленда, А. Томпсона, др. (стр. 17 – 20). Особое внимание в этом анализе уделяется стратегиям диверсификации, из которых автор выделяет стратегию территориальной экспансии, на которой и сосредоточивается в своем исследовательском поиске (стр. 20 – 22). Необходимым условием реализации стратегии территориальной экспансии автор считает корпоративную стратегию управления проектами (КСУП), которые, по сути, представляют собой механизм реализации стратегии. В связи с этим он подробно рассматривает содержание понятия «проект» (стр. 25 – 28), определяя его как комплекс взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретных и измеримых стратегических целей, имеющих заданные параметры качества, ограниченный бюджет и продолжительность и, как выбранная стратегическая альтернатива, является уникальным (стр. 26). Анализируя содержание понятия «проект», автор подробно рассматривает классификации проектов по разнообразным признакам (стр. 28), стандарты в области управления проектами (стр. 29 – 30), причины неэффективности проектов (стр. 31). Результаты анализа теоретических положений стратегии территориальной экспансии и концепции управления проектами положены автором в основу создания концептуального подхода к разработке стратегии территориальной экспансии на национальном рынке на основе корпоративной системы управления проектами. Ее суть, по представлению автора, заключается в расширении деятельности компании посредством освоения новых территориальных рынков с учетом интересов стратегии социально-экономического развития территории, на которую распространяется территориальная экспансия (стр. 36). Автором предложен процесс разработки и

реализации корпоративной стратегии территориальной экспансии, в которой учитываются разнообразные параметры конкурентных взаимодействий фирм на данной территории, перспективы ее развития, ключевые факторы успеха, др. Процедурно разработка стратегии территориальной экспансии начинается с разработки цели и задач, определения критериев ее выбора для последующей экспансии. Затем устанавливаются стратегические ресурсы, необходимые для осуществления экспансии, выстраиваются и обосновываются необходимые стратегии реализации (продуктовая, маркетинговая, др.), инструментальные средства и подсистема оценки результатов внедрения (рис. 1.7, стр. 38; табл. 1.7, стр. 39 – 41). Предложенный концептуальный подход в достаточной степени обоснован и формирует необходимую теоретическую базу для выбранной темы исследования.

Во второй главе большое внимание уделено исследованию проблем организационно-методического обеспечения процесса разработки корпоративной стратегии территориальной экспансии на основе принципов проектного менеджмента. Представлен довольно полный и глубокий анализ методического инструментария расчета показателей инвестиционного климата для оценки территорий, как объектов территориальной экспансии организации. Рассмотрены и оценены пять методических подходов (стр. 49 – 54) оценки инвестиционного климата, а также применяемых в их рамках методов. Установлены и описаны факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность регионов, что позволяет рассчитывать интегральный индикатор, который рекомендуется применять в качестве обобщающей характеристики инвестиционной привлекательности региона в целом (табл. 2.1, стр. 55 – 58). Обобщение различных подходов оценки привлекательности территорий позволило автору диссертации сформулировать критерии оценки альтернативных вариантов реализации стратегии территориальной экспансии, что составляет суть предлагаемой им методики оценки привлекательности осваиваемого организацией нового территориального рынка (стр. 58 – 74). Согласно предлагаемой методике оценка привлекательности территории осуществляется в два этапа (стр. 63): сбор информации и проведение экспертных оценок методом Делфи, которые –

особенно второй этап – подразделяются, в свою очередь, на более конкретные этапы (стр. 67 – 69). В итоге производится оценка перспектив роста территориального рынка посредством расчета взвешенной оценки (формула 2.2, стр. 69). Предлагаемой методикой предусмотрен расчет целого ряда и других показателей, позволяющих оценить территорию с разных сторон: оценка перспектив роста рентабельности, оценка инвестиционной привлекательности, др. (стр. 70 – 74). Использование методики, которая имеет научную новизну, позволяет осуществлять оценку территории с целью разработки стратегии использования ее для расширения развития компании. Для реализации стратегии территориальной экспансии компании в работе предлагается организационно-методический инструментарий, разработанный на основе системы управления проектами (стр. 74 – 85). Автором представлены методология подхода (табл. 2.9, стр. 74 – 77), его элементная база (табл. 2.10, стр. 78), др., что имеет научную новизну и может найти применение на практике.

В третьей главе диссертации представлены результаты апробации научных результатов автора, полученные им в ходе исследования (стр. 86 – 109). Так, в частности, в главе представлены аргументы, касающиеся развития территорий на которых будут размещаться объекты газотранспортной инфраструктуры, представлены оценка экономической эффективности внедрения комплексной системы управления проектами в ООО «Газпромгаз трансгаз Томск» ООО «Газпромгаз трансгаз Томск» и оценка эффективности стратегических альтернатив корпоративной стратегии ООО «Газпромгаз трансгаз Томск».

IV. Научная и практическая значимость полученных автором диссертации результатов. Научная значимость диссертации заключается в разработке концептуального подхода к формированию и обоснованию стратегии рыночной экспансии, направленной на рост и расширение деятельности компании за счет освоения новых территориальных рынков, выражающихся, в конечном итоге, в увеличении масштабов деятельности компании. Суть подхода сводится к разработке методики оценки привлекательности для компании какой-либо конкретной территории (территориального рынка), основанной на определении интегрального показателя, способного показать действенность данной территории

в перспективе по таким параметрам, как емкость рынка и доля, которую может на нем занять компания, динамика внешней среды, имиджевые параметры. В качестве организационно-методического инструментария реализации стратегии экспансии в работе предлагается корпоративная система управления проектами в форме трехмерной матрицы, объединяющей в системном единстве бизнес-процессы, функции организации, функции менеджмента, позволяющей оценивать полноту и достаточность регламентации деятельности компании. Предлагается, также, методика формирования команд управления проектами. Следует констатировать, что автору удалось соединить фундаментальные положения экономической науки с решением конкретных практических задач в области менеджмента, в чем и выражается **практическая значимость работы**.

V. Несмотря на достоинства, работа, вместе с тем, не свободна и от некоторых **замечаний**. Они сводятся к следующему.

1. Хотелось бы в диссертации увидеть более четкую аргументацию теоретических результатов, выделенных в качестве первого пункта научной новизны концептуального подхода в отношении формирования стратегии территориальной рыночной экспансии (в теоретической значимости он заявлен в виде методических основ), поскольку ни теоретической новизны, ни совершенствования методического инструментария, именно связанного с рыночной экспансией, при детальном исследовании не наблюдается. Процесс разработки стратегии содержит вполне очевидный и стандартный перечень этапов. Не содержит ничего принципиально нового также и иллюстрация интегративного подхода к разработке стратегии территориальной экспансии и оценке ее жизнеспособности. В этом легко убедиться, заменив слово «территория» на слово «рынок» – получается типичный фрагмент управления стратегическим процессом, который может быть применен для реализации любой другой стратегии, будь то стратегия минимизации издержек, инноваций, диверсификации.

2. Предложенный набор индикаторов в методике оценки привлекательности территорий не может претендовать на универсальность. Он может быть использован, в основном, по отношению к внутреннему рынку. Если же

рассматривать стратегию экспансии на международные рынки, то перечень индикаторов необходимо модифицировать, например, расширить для учета влияния валютной и таможенно-тарифной составляющей. Иначе сложно проводить сравнительный анализ альтернативных международных рынков.

3. Несколько спорной выглядит сама предложенная методика оценки привлекательности территории. Судя по ее содержательному описанию, она строится по правилам аддитивного индекса. В аддитивной модели коэффициенты весомости (равные в сумме 1) отражают вклад того или иного фактора в общий итог, при допущении, что низкая оценка по одной составляющей может быть компенсирована высокой оценкой по другой. Поэтому не совсем логичным представляется выделение уровня нестабильности внешней среды в качестве отдельного фактора со своим весом и отрицательным значением. Ведь фактически его влияние на общую оценку привлекательности территории происходит не в виде вклада, а в виде девальвации оценок других «полезных» факторов (интегральной оценки роста рынка, оценки уровня инвестиционной привлекательности, уровня социального развития территории). Обычно это отражается в форме понижающих коэффициентов, а не самостоятельного слагаемого.

4. Однобоким видится взгляд соискателя на реализацию стратегии территориальной экспансии, представленный в прикладной части диссертации. Автор сводит реализацию исключительно к регламентации проектной деятельности в отношении производственных и инвестиционных процессов, не рассматривая проблемы установления взаимодействия с потребителями и конкурентами. Видимо, автор исходит из предпосылки о монопольном положении дочерней структуры ПАО «Газпром». Однако, даже подобные структуры конкурируют на региональных рынках с тепло- и энергогенерирующими компаниями и демонстрируют порой весьма неоднозначную динамику реализации газа. В контексте реализации стратегии следовало бы в каком-либо виде предусмотреть вопросы взаимодействия с региональными органами власти, тарифообразования, реализации механизмов подключения потребителей и пр. В противном случае, сложно говорить об эффективности реализуемых проектов и

применимости результатов диссертации к деятельности предприятий отрасли в других регионах.

5. Апробация представленных в первых двух главах предложений осуществлена на материалах ООО «Газпромгаз трансгаз Томск», что, по меньшей мере, кажется странным. В первой главе, на странице 20, со ссылкой на некоторые словари, автор дает определение территориальной экспансии, из которого однозначно следует, что экспансия, с точки зрения экономики, представляет собой распространение какой-либо компанией своей бизнес-деятельности за прежние пределы. В этом случае, действительно, нужно производить маркетинговый анализ территории, территориальных рынков, учитывать неизбежное вступление компании в конкурентные взаимодействия с действующими на данной территории предприятиями, прогнозировать рентабельность компании в будущем, т.п. Для таких случаев, действительно, нужно разрабатывать методические подходы к оценке привлекательности территории и т.п., что, собственно, и сделал автор диссертации. Но когда речь идет о прокладке газопроводов, как это представлено на рисунке 3.1 на странице 87, возникает вопрос – экспансия ли это? И зачем оценивать привлекательность территории, если проект прокладки газопровода определяется не столько социальными параметрами территории, сколько рельефом местности и другими географическими и политическими обстоятельствами, определяющими направление газопровода и территории, через которые он будет проходить? Думается, что содержание предлагаемых методических подходов, основанных на методологии территориальной экспансии, вряд ли следовало апробировать на материалах ООО «Газпромгаз трансгаз Томск».

Однако, следует отметить, что замечания отнюдь не свидетельствуют об отсутствии личного научного вклада автора в экономическую науку.

VI. Обоснованность научных положений, выводов и заключений диссертационной работы определяется методологией исследования, основанной на фундаментальных (классических и современных) трудах зарубежных и отечественных ученых, работающих в области менеджмента. Следует подчеркнуть, что при проведении исследования весьма активно использовалась

литература на английском языке: из 170-ти литературных источников около 10-ти изданы на английском языке.

VII. Значимость полученных автором диссертации результатов определяется возможностью использования результатов исследования в дальнейшей теоретической разработке проблем, связанных с развитием менеджмента, особенно при освоении организациями новых территориальных рынков.

VIII. Конкретные рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации. Выводы и результаты диссертационной работы могут быть использованы:

- Организациями, осваивающими новые территориальные рынки и применяющие методы проектного управления;
- консультационными фирмами при разработке мероприятий по освоению компаниями новых рынков;
- в учебном процессе при чтении курса «Менеджмент».

IX. Заключение по диссертации. Диссертационная работа В.Э. Зайковского выполнена в соответствии с Паспортом ВАК РФ специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент). Область исследования – 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». На основании изложенного можно заключить: представленная В.Э. Зайковским диссертация отвечает требованиям, предъявляемым «Положением о присуждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, к кандидатским диссертациям. Сформулированная во введении цель достигнута. Предложенные в диссертации теоретические и методические разработки по решению проблем освоения новых территориальных рынков посредством методологии управления проектами в достаточной степени обоснованы. Полученный в результате исследования совокупный научный результат можно квалифицировать как решение важной научной и практической

проблемы в области формирования и обоснования стратегии развития компании посредством освоения новых территорий с применением подхода управления проектами, имеющий важное хозяйственное и социальное значение. Содержание работы свидетельствует о том, что ее автор умеет производить новые научные знания с различной степенью аргументированности. На основе изложенного можно заключить, что автор диссертации, Виктор Эдуардович Зайковский, заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (менеджмент). Отзыв обсужден и одобрен на заседании кафедры экономики предпринимательства и маркетинга ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет» (протокол № 4 от 09 декабря 2015 г.).

Заведующий кафедрой экономики
предпринимательства и маркетинга ФГБОУ ВПО
«Алтайский государственный университет»,
доктор экономических наук, доцент

 С.Н. Бочаров

Профессор кафедры экономики
предпринимательства и маркетинга ФГБОУ ВПО
«Алтайский государственный университет»,
доктор экономических наук, профессор

 В.И. Беляев

Подписи Бочарова С.Н., Беляева В.И. заверяю.

назначенная отделе по работе с ОПУ
В.И. Бочарова *З.И.И.*

Бочаров Сергей Николаевич

Адрес электронной почты: bskan@mail.ru; тел.: (385-2) 29 65 52.

Беляев Виктор Иванович

Адрес электронной почты: belyaevvi@mail.ru; тел.: (385-2) 29 65 52.

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

Почтовый адрес: пр-т Ленина, 61, г. Барнаул, 656049.

Тел. (385-2) 291-291. Факс (385-2) 66-76-26.