

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по научной и
исследовательской деятельности
ФГАОУ ВО «Южный федеральный
университет»
докт. наук, старший научный сотрудник

* А.В. Метелица

«19» 10 2023 г.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южный федеральный университет» на диссертационную работу Щепилова Олега Ивановича «Развитие методов стратегического менеджмента на основе использования сценарного анализа», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент

Актуальность темы диссертационного исследования

При разработке стратегий различного уровня менеджмент современных компаний стремится использовать набор наиболее эффективных методик и инструментов в рамках сформированного в компании стратегического процесса. Одним из основных преимуществ современного стратегического управления коммерческой деятельностью является его потенциальная эффективность в условиях динамично изменяющейся бизнес-среды – в отличие от различных вариантов ранее широко использовавшегося долгосрочного планирования. В то же время существенная часть применяемых менеджментом современных стратегических инструментов в значительной степени ориентирована на оценку текущей ситуации в отраслях и на целевых рынках, что может быть одним из важных факторов, ограничивающих результативность стратегического управления бизнесом.

Определенную пользу в этом плане может принести применение стратегических инструментов, ориентированное на ожидаемые изменения ситуации на целевых рынках, особенности которой разрабатываются

специалистами на основе использования различных методов прогнозирования. Но, следует отметить, результативность подобных подходов ограничивается присущей многим методам прогнозирования спецификой, основанной на представлении о повторении неких циклических изменений рынков, что в целом находится в определенном противоречии с реальной динамикой многих отраслей и рынков.

В пользу высокого уровня актуальности диссертационного исследования Щепилова О.И. свидетельствует существенная перспективность применения сценарного анализа в процессе разработки стратегий коммерческой организации, теоретическая и практическая важность обоснованного уменьшения количества разрабатываемых менеджментом сценариев (позволяющего сфокусировать усилия специалистов на наиболее актуальных из них), значимость углубленного изучения механизмов формирования первичных и вторичных проекций драйверов развития экономической ситуации в условиях реагирования стейкхолдеров на развивающиеся изменения.

Перечисленные выше доводы дают основание заключить, что рецензируемое диссертационное исследование Щепилова О.И. посвящено актуальной теме, результаты разработки которой могут представить собой значимый вклад в теорию и практику менеджмента.

Характеристика структуры и содержания диссертации

Диссертационная работа Щепилова О.В. состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка литературных источников из 218 наименований и 14 приложений, находится в логическом единстве и соответствует заявленной теме исследования.

Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, связанная с необходимостью повышения эффективности стратегического управления коммерческой деятельностью предприятий в условиях высокой рыночной турбулентности. Осуществляется постановка цели и задач, формулируются определения объекта и предмета исследования, обозначается научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе диссертации Щепилова О.И. представлены результаты изучения структуры описываемой современными специалистами системы

стратегического управления коммерческой деятельностью, охарактеризована имеющая существенное теоретическое и практическое значение классификация стратегий, а также наиболее важные аспекты преимуществ использования инструментов стратегического управления бизнесом в условиях интенсивной динамики внешней среды (с. 13-17); описана роль корпоративной стратегии и бизнес-стратегии в управлении коммерческой деятельностью. Автор уделил существенное внимание описанию современных подходов к управлению продуктовым портфелем (с. 17-22), провел анализ существующих подходов к моделированию ожидаемых изменений бизнес-среды при разработке стратегий. Автор обосновывает целесообразность включения в структуру стратегического процесса сценарного анализа, указывая на необходимость ориентации стратегий на специфику развития отраслей и рынков, с одной стороны, и, с другой стороны, – на преимущества сценарного анализа перед достаточно часто используемыми методами прогнозирования (с. 22-27).

Во второй главе диссертационной работы автор приводит описание разработанной им концептуальной модели стратегического управления на основе использования сценарного анализа. Результаты проведенного автором анкетного опроса (с. 29-31) продемонстрировали склонность большинства респондентов (руководителей коммерческих предприятий) к трактовке понятия «конкурентоспособность компании» в ключе конкурентоспособности выпускаемых компанией продуктов (приложение А, таблица А1, с. 200-202), при этом опрошенные руководители в большей степени были ориентированы на планирование конкурентоспособности на достаточно короткий промежуток времени.

В соответствии с планом проведения исследования автором было изучено информационное обеспечение процессов разработки корпоративной и бизнес-стратегии компаний, при этом в качестве основы анализа автор использовал разработанную им схему (с. 45, рисунок 2.7). Изучая подходы менеджмента компаний к выбору новых направлений деятельности в рамках разработки корпоративной стратегии, автор проанализировал критерии выбора направлений коммерческой деятельности компаний (с. 49-56, приложение Б, таблицы Б.1-Б.4, с. 203-207), источники используемой менеджментом информации (с. 56-60, приложение В, таблица В1, с. 208-210), а также методы обработки информации

при принятии решений об изменении спектра направления коммерческой деятельности компании (с. 60-66, приложение Г, таблицы Г1-Г2, с. 211-213).

Подводя итоги анализа реализуемых в практике управления изученными компаниями подходов к изменению перечня направлений коммерческой деятельности (с. 66-69), автор отмечает отсутствие во многих организациях комплексного подхода к формированию критериев выбора и отказа от выбора нового направления деятельности, что приводит к исключению из рассмотрения ряда значимых факторов рыночного и экономического характера, а также компонентов оценки внутренних возможностей компаний. Это, в свою очередь, затрудняет проведение полноценного конкурентного и экономического анализа, а также достижение достаточно высокой степени соответствия формулируемого стратегического решения целям разработки корпоративной стратегии компании. Автором также выявлены существенные возможности углубления системности реализуемого в изученных компаниях подхода к накоплению, систематизации, группировке и обработке полученной из различных источников информации. В частности, маркетинговый анализ во многих изученных компаниях проводится в «усеченном» объеме – на основе изучения вторичных данных из аналитических источников. Автор также указывает на достаточно узкий спектр применяемых менеджментом изученных компаний инструментов стратегического анализа и методов моделирования путей развития экономической ситуации.

На следующем этапе исследования Щепилов О.И. изучил реализуемые на практике подходы менеджмента компаний к трансформации товарной стратегии: результаты анализа используемых менеджерами-практиками критериев выбора новых продуктов представлены на с. 71-78, а также в приложении Д (таблицы Д1-Д4, с. 214-217). Автором было обнаружено игнорирование менеджментом многих изученных компаний важности использования комплексного подхода к формированию структуры критериев оценки перспективности нового продукта (услуги), характеризовавшееся, в частности, отсутствием в базах критериев ряда значимых элементов рыночного, экономического характера, важных для покупателя свойств продукта (услуги) и характеристик внутреннего потенциала компании. Полученные диссертантом результаты также указывают на отказ менеджмента изученных компаний от более-менее полноценного моделирования развития экономической ситуации в представляющих интерес

для компаний отраслях, что также существенным образом снижает эффективность усилий руководства компаний, направленных на оптимизацию структуры продуктового портфеля.

Используемые менеджментом изученных компаний подходы к выбору источников информации, используемой при планировании трансформации товарной стратегии, представлены на с. 78-81 и в приложении Е (таблица Е1, с. 218-219). Результаты данного этапа исследования также продемонстрировали определенную неупорядоченность выбора источников информации, в том числе характеризующуюся преобладанием случайного их выбора, что, как полагает диссертант, ослабляет информационную поддержку принятия решений, касающихся обновления продуктового портфеля, и оказывает негативное влияние на качество используемых менеджментом моделей развития экономической ситуации.

Применяемые менеджментом изученных компаний подходы к выбору источников и методов обработки информации, используемой при планировании трансформации товарной стратегии, представлены на с. 81-85 и в Приложении Ж (таблица Ж1, с. 220-221). Автором обнаружено, что при принятии управленческих решений по оптимизации продуктового портфеля менеджментом изученных компаний применяется слабая аналитико-математическая инструментальная база обработки информации, редко используются современные методы моделирования объемов продаж выпускаемой компанией продукции и параметров ее конкурентоспособности на целевых рынках, методы портфельного анализа и моделирования путей трансформации рыночной ситуации, в том числе сценарный анализ. Автор полагает, что менеджмент изученных компаний не уделяет должного внимания прогнозированию рисков, связанных с производством и реализацией выпускаемых продуктов.

Обсуждая специфику современных методов сценарного анализа и роль влиятельных стейкхолдеров в развитии сценариев (с. 102-105), автор обосновывает целесообразность «более прецизионного изучения влияния драйверов на отдельные этапы процесса производства и реализации продукции» (с. 105), указывая на возможность использования для этого карты рынка, отражающей структуру производственно-сбытовых цепочек (с. 105). Автор

предлагает выделить для последующего анализа наиболее важные сценарии, формирующиеся на компонентах карты рынка, в которых интересы стейкхолдеров в значительной степени пересекаются с действием наиболее активных драйверов развития экономической ситуации. В работе предложен укрупненный алгоритм разработки стратегий компании с использованием сценарного анализа, в основе которого лежит предложенная им возможность обоснованного уменьшения количества сценариев, подлежащих последующему изучению (с. 106, рисунок 3.1). На рисунке 3.2 (с. 107) представлены сформулированные автором этапы реализации методики разработки компонентного состава сценариев с использованием предложенного им подхода к сокращению количества сценариев. На рисунке 3.3 (с. 109) изображена схематичная структура предложенной диссертантом методики разработки компонентного состава сценариев, описание которой представлено в диссертации на с. 108-124.

Для реализации методики автор предлагает использование ряда инструментов, в частности матрицы «Драйверы/Компоненты карты рынка» (таблица 3.1, с. 110), позволяющей идентифицировать точки приложения действия драйверов (в том числе, ключевых драйверов) на отдельные компоненты карты рынка. Автором предложены формулы расчета интенсивности влияния драйверов на компоненты карты рынка (с. 110-111). Сходный инструмент, матрица «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» (с. 113, таблица 3.5, расчетные формулы на с. 114-115), предложен автором для идентификации точек приложения влияния стейкхолдеров на компоненты карты рынка и расчета интенсивности данного влияния. Автором также предложены трехмерные структуры «Группа стейкхолдеров/Интересы стейкхолдеров/Фрагменты карты рынка» (рисунок 3.4, с. 115) и «Наиболее значимые драйверы/Наиболее влиятельные стейкхолдеры/Фрагменты карты рынка» (рисунок 3.5, с. 116), использование которых позволяет идентифицировать компоненты карты рынка, на которых происходит взаимодействие наиболее значимых драйверов и наиболее влиятельных стейкхолдеров в свете основных интересов стейкхолдеров, которые они стремятся защитить или реализовать, формируя вторичные проекции ключевых драйверов развития экономической ситуации (таблица 3.7, с. 117). После анализа

степени совместимости формирующихся первичных и вторичных проекций ключевых драйверов развития экономической ситуации (с. 118-119) производится разработка собственно сценариев; предложенный автором алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий представлен на рисунке 3.6 (с. 120).

В работе показано, что интенсивная динамика современной бизнес-среды во многих отраслях указывает на целесообразность использования сценарного анализа при разработке корпоративных и конкурентных стратегий. Диссертантом были разработаны рекомендации по применению технологий сценарного анализа при разработке стратегий, включающие использование полноценной критериальной структуры оценки новых для компании рынков и направлений деятельности, специфики источников и методов обработки получаемой информации (приложение Ж, с. 220-221), а также теоретико-методический подход к использованию сценарного анализа при разработке корпоративной стратегии и бизнес-стратегии для работы в рамках каждого сценария, нацеленный на обоснованное сокращение количества формируемых менеджментом сценариев.

Описание практического применения разработок автора было представлено на примере их использования менеджментом машиностроительного предприятия, производящего различные транспортные средства. На данном предприятии были реализованы предложенные автором методика формирования компонентного состава сценариев; реализация рекомендуемой автором методики произведена на основе анализа разработанного им проблемного поля компании в условиях влияния санкций коалиции стран Запада.

В заключении диссертации приведены основные результаты проведенного исследования, представлены выводы и предложения по использованию полученных результатов, сформулированы дальнейшие перспективы проработки темы исследования.

Научная новизна и значимость основных результатов исследования

Научная новизна диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методических и научно-практических

рекомендаций по повышению эффективности стратегического управления коммерческой деятельностью предприятий на основе методов сценарного анализа в условиях обоснованной минимизации рассматриваемых специалистами сценариев и алгоритмизации перехода менеджеров от разработки сценариев развития ситуации к формулированию стратегий с использованием конкретного набора стратегических инструментов.

Научной новизной обладают следующие положения диссертации:

1. Предложена концептуальная модель разработки стратегии на основе сценарного анализа, предусматривающая формирование сценариев в качестве результата взаимодействия наиболее значимых драйверов развития экономической ситуации и ответных реакций стейкхолдеров на наиболее актуальных компонентах карты рынка с последующей разработкой стратегии для каждого сценария, а также алгоритм разработки стратегий компании, включающий анализ текущей экономической ситуации, генерацию компонентов и формирование проектов сценариев в целом для каждого значимого варианта экономической ситуации на целевом рынке, действия по переходу к разработке бизнес-стратегий для выделенных сценариев.

2. Выявлены возможности повышения эффективности выбора менеджментом новых направлений деятельности компании при разработке корпоративной стратегии, относящиеся к формированию информативной системы критериев оценки перспективности потенциальных областей деятельности, полноценного набора источников информации, а также к расширению спектра используемых менеджментом методов моделирования направлений развития экономической ситуации, стратегического и маркетингового анализа; идентифицированы возможности оптимизации подходов менеджмента к разработке функциональных стратегий, связанные с расширением представлений менеджмента об основах улучшения рыночных позиций (в дополнение к трансформации товарной стратегии), а также с повышением эффективности выбора новых компонентов продуктового портфеля на основе использования более полноценного спектра критериев оценки перспективности новых продуктов и связи их специфики со стратегическими целями компании. Предложены структура информационного обеспечения процессов разработки корпоративной и бизнес-стратегии компаний,

последовательность необходимых подготовительных мероприятий перед разработкой стратегий, а также комплекс информационно-методического обеспечения процесса разработки стратегий на основе сценарного анализа, способствующие повышению эффективности разрабатываемых стратегий, направленных на улучшение рыночных позиций компании.

3. Разработан теоретико-методический подход к проведению сценарного анализа в рамках стратегического процесса, связанный с идентификацией приоритетных сценариев, формирующихся при взаимодействии ключевых драйверов и их проекций, а также наиболее влиятельных стейкхолдеров на актуальных компонентах карты рынка, с формулированием вторичных проекций в соответствии со спецификой интересов наиболее влиятельных стейкхолдеров и с созданием ограниченного количества компонентов на основе анализа совместимости проекций.

4. Разработана методика выбора наиболее актуальных компонентов сценариев при проведении сценарного анализа, основанная на обоснованной минимизации числа рассматриваемых факторов и количества подлежащих изучению сценариев, включающая в себя выделение с помощью предложенных автором 2-мерных структур «Драйверы/Компоненты карты рынка» и «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» особенно мощных драйверов и наиболее влиятельных стейкхолдеров и последующее формирование приоритетных сценариев на основе логического анализа совместимости проекций.

5. Сформирован алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий, предусматривающий сценарное моделирование развития экономической ситуации на основе анализа сочетаний состояний факторов, несущих компании наибольшие риски, идентификацию в рамках каждой цели компании возможных ответных действий менеджмента на турбулентность факторов экономической ситуации и реакций на нее компонентов карты рынка, агрегацию получаемых компонентов с целью выделения сценариев, предусматривающих разработку корпоративных и бизнес-стратегий, анализ ключевых факторов успеха на целевом рынке в рамках каждого выделенного сценария при разработке бизнес-стратегии.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования

Теоретическая значимость полученных автором результатов заключается в обосновании и формулировании авторского подхода к организации сценарного анализа, предусматривающего обоснованную минимизацию количества генерируемых менеджментом сценариев на основе идентификации наиболее важных аспектов взаимодействия драйверов развития экономической ситуации и действий самых активных стейкхолдеров на наиболее актуальных компонентах карты целевого рынка, а также разработку алгоритма перехода менеджмента от формулирования сценариев к разработке бизнес-стратегий и корпоративной стратегии.

Практическая значимость исследования обусловлена возможностью применения разработок автора в практике стратегического управления коммерческими компаниями, направленного на повышение конкурентоспособности бизнеса на основе использования предложенной автором методики сценарного анализа при разработке стратегий, корректировки выявленных автором сложностей в процессах формирования корпоративной и товарной стратегий.

Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации

Научно-обоснованные методические положения, связанные с реализацией стратегического управления бизнесом на основе использования предложенной автором методики сценарного анализа, позволяют повысить обоснованность и эффективность принимаемых решений, связанных с разработкой и выбором наиболее эффективных корпоративной и конкурентных стратегий современных коммерческих компаний.

Внедрение разработанных методических положений в деятельность отечественных компаний позволит сформировать полноценную систему оценки перспективности производства и реализации новых продуктов на том или ином целевом рынке, обоснованно осуществлять выбор подхода к управлению продуктовым портфелем.

Предложенный подход к идентификации наиболее важных сценариев,

позволяющий снизить трудоемкость сценарного анализа, проводимого в рамках стратегического процесса, может быть рекомендован к использованию для коммерческих компаний, работающих в бизнес-среде с высоким уровнем турбулентности развития. Кроме этого, научные разработки автора позволяют получить экономически обоснованную систему оценки направлений деятельности компании, систем выбора менеджментом в каждом конкретном случае оптимальных функциональных стратегий с использованием адекватной структуры критериев, источников и методов обработки информации, что будет способствовать разработке более эффективных корпоративных и конкурентных стратегий.

Авторские разработки рекомендуется использовать в учебном процессе высших учебных заведений при подготовке бакалавров, магистров по направлению «Менеджмент», а также в программах повышения квалификации и переподготовки менеджмента отечественных компаний.

Замечания и дискуссионные вопросы

Несмотря на общую положительную оценку выполненного автором исследования, считаем необходимым осветить ряд замечаний, носящих дискуссионный характер:

1. На с. 24-25 диссертации автор в качестве альтернативы сценарному анализу рассматривает только методы прогнозирования. Было бы интересно услышать мнение диссертанта о перспективности использования при разработке стратегий теории фракталов и фрактального проектирования.
2. В параграфе 2.2 (с. 46-69) автор изучает подходы топ-менеджмента к выбору новых направлений деятельности компании в рамках разработки корпоративной стратегии. Вместе с тем автором не обсуждаются другие компоненты и этапы процесса разработки корпоративной стратегии, выходящие за рамки выбора новых областей коммерческой активности компании.
3. Предлагаемая автором методика разработки компонентного состава сценариев апробирована на примере машиностроительной компании. Хотелось бы узнать мнение автора об уровне специфичности сформированного им алгоритма генерации сценариев для машиностроительной отрасли и, соответственно, целесообразности использования авторских разработок в других

отраслях промышленности.

Необходимо отметить, что описанные выше дискуссионные моменты не уменьшают значимость проведенного исследования, а также ценность выводов и рекомендаций автора и не меняют общей положительной оценки рецензируемого диссертационного исследования, характеризующегося высоким теоретико-методологическим уровнем и существенной практической значимостью полученных автором результатов.

Заключение о соответствии диссертации установленным критериям

Изложенное выше позволяет сформулировать заключение о высокой научной ценности и существенном прикладном значении представленных в рецензируемом исследовании результатов. Диссертация Щепилова О.И. представляет собой завершенную научно-квалификационную работу, самостоятельно выполненную автором на высоком научно-методическом уровне, в которой содержится решение актуальной задачи развития методов стратегического менеджмента на основе использования технологий и инструментов сценарного анализа. Представленные в диссертации научные результаты явились основой теоретических выводов и научно-практических рекомендаций, реализация которых позволяет использовать преимущества сценарного анализа при разработке стратегий.

Диссертация и автореферат выполнены в соответствии с требованиями ВАК Минобрнауки России, включенные в автореферат научные работы достаточно полно отражают основные положения и выводы диссертационного исследования. Диссертационная работа выполнена в соответствии с Паспортом научной специальности ВАК, основные положения, выводы и результаты диссертационной работы соответствуют п. 14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы» паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

Диссертационная работа «Развитие методов стратегического менеджмента на основе использования сценарного анализа» отвечает требованиям пп. 9-14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842, предъявляемым к

диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор Щепилов Олег Иванович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент.

Отзыв ведущей организации подготовлен доктором экономических наук (08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями), профессором Лазаревой Еленой Иосифовной (г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая 105/42, (+7863)218-40-00, доб.13073, elazareva@sfedu.ru).

Отзыв обсужден и утвержден на заседании кафедры инновационного и международного менеджмента ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», протокол № 9 от 18 октября 2023 г.

Заведующий кафедрой инновационного и международного менеджмента ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет»,
доктор экономических наук, профессор

Лазарев

Лазарева Елена Иосифовна

Сведения о ведущей организации:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет»

Почтовый адрес: 344006, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 105/42.
Тел. 8 (863) 305-19-90

E-mail: info@sfedu.ru

Сайт организации: <https://sfedu.ru>

