

## ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

**профессора Кузнецова Ю.В. на диссертационную работу Губаревой Е.Г. на тему «Формирование стратегии управления деятельностью оператора сотовой связи», представленной на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)**

**Актуальность избранной темы.** Существующие в теории и практике методики и системы стратегического управления не соответствуют критерию максимизации эффективности функционирования предприятия и его конкурентного преимущества в заданных условиях среды. Эти вопросы остаются недостаточно исследованными.

Данная проблема в достаточной степени не получила теоретического решения ни в классических моделях стратегического анализа и планирования BCG, GE/Mc Kinsey, ADL/LC, Shell/DPM (о чём свидетельствуют работы В.С. Ефремова, И.Л. Калюжного, П. Гордиенко, Г.А. Дмитренко), ни в существующих сегодня методиках формирования и реализации стратегий MOS (mission, objectives, strategies) авторов L. Fahey, R. Randall, О. Виханского, Р.А. Фатхутдинова, З.С. Шершньовой, Д.А. Шевчука, А.П. Мищенко, Ю.П. Шарова, Игнатьевой I.A., ни в более современной модели Balanced Scorecard, предложенной авторами Robert Kaplan и David Norton в 1990 г. Таким образом, на большинстве отечественных предприятий перечисленные методики и модели, как и основанные на них системы стратегического управления, не обладают достаточной эффективностью на российском рынке, не оправдывая затрат на своё комплексное внедрение и использование.

Это определило потребность в теоретических разработках системы стратегического менеджмента оператором мобильной связи. Сфера мобильной связи в данное время в Российской Федерации не отстает от

наиболее развитых стран мира по внедряемым технологическим инновациям и представляет собой пример одной из самых быстрорастущих и перспективных отраслей, а, следовательно, и наиболее благоприятную среду для внедрения и функционирования предложенной системы.

Вышеизложенное позволяет заключить, что проблема потенциального снижения основных результатов деятельности операторов мобильной связи объясняется отсутствием эффективной системы стратегического менеджмента, что и определило выбор темы диссертационного исследования. Сложность, многоаспектность и недостаточная проработанность целого ряда теоретических и эмпирических вопросов формирования системы стратегического менеджмента, объективная необходимость их научного осмысления и комплексного анализа определили выбор целей, задач, структуры и содержания исследования.

Таким образом, в предложенной диссертации «Формирование стратегии управления деятельностью оператора сотовой связи» автор затрагивает актуальную проблему разработки теоретических и методических рекомендаций по повышению эффективности системы стратегического менеджмента мобильного оператора.

**Достоверность и новизна исследования, полученных результатов, выводов и рекомендаций.** Хочется отметить научную новизну и ориентированность на практическое применение предлагаемой методики, позволяющей в заданных условиях среды оптимальным образом сформулировать и реализовать набор стратегий. На данной методике также базируется формируемая система стратегического менеджмента мобильного оператора.

Как инновационные и научно-значимые результаты данной работы также хочется отметить: модель системы стратегического менеджмента мобильного оператора. Выявляя сущность блока «Цели системы», автор отмечает, что цель системы – это формирование комплексного проактивного воздействия компании на влияние среды (типовых стратегий) и программы его

реализации, которые можно представить как стратегическую целевую программу. Программа реализации комплексного проактивного воздействия справедливо характеризуется рядом научных, экономических, социальных, экологических, технических, организационных, и маркетинговых индикаторов. Используемая автором базовая модель системы предполагает применение программно-целевого метода планирования, который построен по логической схеме "цели - пути - способы - средства". Изначально формулируются цели, которые должны быть достигнуты на выходе системы, потом выявляются способы их реализации (задачи системы), после чего - более детализированные способы (функции системы) и средства (управление системой и ресурсы на её входе).

Формируя блок «Функции системы», автор отмечает, что он включает в себя методику планирования и реализации стратегий компании, предложенную на более ранних этапах исследования. Итогом реализации функции сканирования среды справедливо является выполнение задачи построения «карты» значимой среды, в результате мониторинга и оценки типовых влияний среды составляются базы данных влияний среды, выделяются логические группы влияний, формулируется хронологическая последовательность типовых влияний и рассчитываются количественные параметры типовых влияний. На входе системы в составе ресурсного обеспечения повышается роль нормативно-методического и кадрового обеспечения по сравнению с материальными ресурсами. С учётом современных трендов повышаются требования к обеспечению системы высококвалифицированными специалистами и менеджерами, а также нормативно-методическим материалам по анализу среды и формированию типовых стратегий, в то же время обеспечение данной системы материальными ресурсами упрощается.

Качество ключевых ресурсов существенно воздействует на оптимальность её функционирования и общую эффективность компании. Прогноз требуемого объёма ресурсов реализуется, используя один из методов:

нормативный или расчётно-аналитический с применением экономико-математического моделирования. Выбор одного из вышеназванных методов зависит от средовых условий. Можно отметить, что нормативный метод наиболее точный, тем не менее он осложняется низким уровнем нормативно-методической базы компаний.

Формируя блок «Управление» системы, автор отмечает, что ему из внешней среды задаётся цель и задачи деятельности системы в виде плановых заданий по разработке комплексного проактивного воздействия и программы его реализации. Помимо этого, на вход рассматриваемого блока поступают данные об имеющихся ресурсах и внешней среде. Сюда же поступает информация из блока функций системы о реальном ходе процесса разработки стратегической целевой программы. В качестве основной задачи блока «управление» - поддержание блока «функции» в текущем состоянии или улучшение его состояния, а именно, реализация заданной цели.

Важным вкладом автора в совершенствование системы стратегического менеджмента является предлагаемый автором алгоритм формирования данной системы. Этот алгоритм позволяет оптимально формализовать основные этапы формирования системы стратегического менеджмента мобильного оператора.

Также нужно отметить достаточную обоснованность результатов и логичность выводов, обширность фактологии, использованной автором.

Предложенный соискателем стратегический инструментарий обладает большой **практической направленностью**: в основе разрабатываемой системы находится авторская методика, которая обеспечивает направленность сформированного набора стратегий на максимизацию интегральной эффективности мобильного оператора.

Большой практический эффект обеспечивают разработанные методы создания шаблона «карты» значимой среды предприятия, формирования и анализа логических групп влияний факторов среды, составления прогнозов и

сценариев по логическим группам, формирование хронологической последовательности типовых влияний факторов.

Хотелось бы привести ряд замечаний по данной работе:

1) В порядке дальнейшего развития предложенной методики планирования и реализации стратегий мобильного оператора, как дополнение к данному исследованию, возможно детализировать таблицу типовых взаимосвязей влияний среды и соответствующих оптимальных стратегий.

2) Вызывает вопрос реализуемости метода создания шаблона «карты» значимой среды предприятия из-за сложности получения всех исходных данных о влиянии средовых факторов. Это большой объем данных, который сложно и/или дорого получить.

3) Нуждается в более подробной детализации описание алгоритма формирования системы стратегического менеджмента.

4) Следует отметить также некоторые лексические неточности формулировок в тексте диссертационного исследования.

Приведенные замечания не являются принципиальными, и не влияют на высокую оценку данного диссертационного исследования. Губарева Е.Г. проявила себя как сложившийся исследователь, объем проделанной работы вызывает уважение. Собранный диссертационный материал позволяет считать работу новаторской.

Содержание диссертации соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент). Автореферат достаточно полно отражает содержание диссертации, включает все значимые научные результаты, основные методики и алгоритмы.

Таким образом, диссертация Губаревой Е.Г. является законченной научно-квалификационной работой, содержащей новое решение актуальной научной задачи развития теоретических положений и методических рекомендаций по повышению эффективности системы стратегического менеджмента мобильного оператора, что имеет существенное значение для предприятий, работающих в сфере мобильной связи.

Диссертационная работа Губаревой Е.Г. «Формирование стратегии управления деятельностью оператора сотовой связи» соответствует требованиям ВАК РФ, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Заведующий кафедрой  
Управления и планирования  
социально-экономических  
процессов СПбГУ,  
д.э.н., профессор,  
Заслуженный работник  
высшей школы РФ



Кузнецов Юрий Викторович

*Могущую подпись Кузнецова Ю.В.  
заверю*

*Заместитель начальника УИ. А.И. Хомутова*

199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 27-99  
(812) 328-20-00; [spbu@spbu.ru](mailto:spbu@spbu.ru); <https://spbu.ru>



03 ДЕК 2019