

DOI 10.21661/r-115595

Зайковский Виктор Эдуардович

МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКСПАНСИИ НА ПРИНЦИПАХ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Ключевые слова: интегральная оценка, инвестиционная привлекательность, корпоративная проектная культура, корпоративная стратегия, матрица «ELLIPS – PrO», метод Делфи, территориальная рыночная экспансия, территориальный рынок, трехмерная матрица соответствия, проектное управление, уровень нестабильности.

В монографии рассмотрены методические подходы к оценке привлекательности территорий, действующие модели оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования И. Ансоффа предложено дополнить индикатором «социально-имиджевая инвестиционная среда». Рассмотрены критерии и параметры оценки привлекательности нового территориального рынка, для оценки уровня нестабильности предложена методика классификации рисков – матрица «ELLIPS – PrO». Проведен анализ методических подходов к внедрению корпоративной системы управления проектами (КСУП) в российских компаниях, которая дополнена элементами «корпоративная проектная культура» и «инструментарий обеспечения стратегического соответствия».

Keywords: integral assessment, investment attraction, corporate project culture, corporate strategy, ELLIPS-PrO matrix, Delphi method, territorial market expansion, territorial market, three-dimensional compliance matrix, project management, volatility level.

Methodological approaches to areas attraction assessment were considered; actual attraction assessment models of I. Ansoff's strategy management areas were proposed to supplement «social-image-investment environment» indicator. Attraction assessment's criteria and parameters of new territorial market were reviewed.

Methodology for risks classification, ELLIPS-PrO matrix, was proposed to assess the volatility level. Methodological approaches analysis to corporate project management system (CPMS) implementation in Russian companies was conducted. CPMS has been supplemented by the «corporate project culture» and «assure strategic compliance tools» elements.

Введение

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

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

Исследование и систематизация различных методических подходов к оценке привлекательности территорий при разработке корпоративной стратегии, а также стратегических проектов и программ показывает, что их основу, как правило, составляет анализ и оценка инвестиционного климата. При этом предлагаются различные методический инструментарий расчета показателей инвестиционного климата [15].

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

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

К данному подходу относятся специальные финансовые или кредитные рейтинги стран, определяемые известными экспертными агентствами Moody's, Arthur Andersen, Standard&Poor's, IBCA и др. Указанный подход привлекает сравнительной простотой анализа и расчетов, универсальностью (он используется для оценки инвестиционного климата в хозяйственных системах разного уровня). Тем не менее, данный методический подход не позволяет учесть баланс интересов, игнорируются объективные связи инвестиций с ресурсными факторами, а инвестиционный климат не связан с инновационным типом развития и экономической устойчивостью [4].

Близкими по целям исследования являются оценки конкурентоспособности стран мира, разрабатываемые в течение 20 лет группой экспертов Всемирного экономического форума, а также исследования Всемирного банка. Результаты

этих оценок отражают относительный уровень риска инвестирования в различных странах и регионах и являются важнейшими ориентирами для зарубежных инвесторов. Позиционирование экономик стран осуществляется по показателям ВВП на душу населения и ежегодному темпу роста реального ВВП на душу населения.

Производительность экономики оценивается по трем уровням:

- конкурентоспособность компаний (рассматривается распределение 100 ведущих интернационализирующихся компаний по секторам и по странам);
- экспорт (сравнительный анализ отраслевой структуры стран по экспортному портфелю проводится по двум показателям: доля в мировом экспорте и изменение доли в мировом экспорте;
- объем и качество прямых иностранных инвестиций (ПИИ) (позиционирование стран проводится по показателям: накопленные ПИИ как доля от ВВП);
- приток как процент от инвестиций в основной капитал.

Качество прямых иностранных инвестиций рассматривается с точки зрения мотивов инвесторов [14]:

- доступ к природным ресурсам (инвестиции в добычу природных ресурсов);
- доступ к локальному рынку (инвестиции в локальные секторы, удовлетворяющие внутренний спрос: торговля, автомобильная и пищевая промышленность);
- доступ к компетенциям (инвестиции в создание платформы для последующего экспорта и (или) интеграции по причине низких издержек и инновационного потенциала) [14].

Второй подход – многофакторный – основывается на оценке совокупности факторов, влияющих на инвестиционный климат. При этом перечень этих факторов постоянно актуализируется. Тем не менее, среди факторов, оказывающих

наибольшее влияние на предпочтения инвесторов и относящихся к наиболее существенным элементам инвестиционного климата региона, выделяются: политические, социальные, экономические, экологические, криминальные, финансовые, ресурсно-сырьевые, трудовые, производственные, инновационные, инфраструктурные, потребительские, институциональные, законодательные факторы [5].

В качестве примера следует указать многофакторную методику определения инвестиционного климата региона М. Бродского, методику «Оценка бюджетного потенциала регионов России» А. Лаврова, О. Кузнецовой, а также многоуровневую методику по оценке эффективности инвестиций (ЮНИДО). Наиболее известной и часто цитируемой в экономической литературе комплексной оценкой инвестиционной привлекательности стран мира является рейтинг журнала *Euromoney*, который выходит дважды в год (в марте и сентябре). Для оценки используется девять групп показателей: эффективность экономики, уровень политического риска, состояние задолженности, неспособность к обслуживанию долга, кредитоспособность, доступность банковского кредитования, доступность краткосрочного финансирования, доступность долгосрочного ссудного капитала, вероятность возникновения форс-мажорных обстоятельств. Значения этих показателей определяются экспертно либо расчетно-аналитическим путем. Они измеряются по десятибалльной шкале и затем взвешиваются в соответствии со значимостью того или иного показателя и его вкладом в итоговую оценку. Следует отметить, что состав показателей оценки постоянно корректируется в зависимости от изменения конъюнктуры мирового рынка [8].

Преимуществами многофакторного метода являются [15]: учет взаимодействия многих факторов-ресурсов, а также иерархичности национальной экономической системы; использование статистических данных; дифференцированный подход к различным уровням экономики, регионам при определении их инвестиционной привлекательности; стремление обеспечить максимально эффективное использование всех возможных источников инвестиций.

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

Наиболее известной в данном случае является методика, разработанная аналитиками рейтингового агентства «Эксперт-РА». Согласно методике [6], совокупный потенциал включает: ресурсно-сырьевой, производственный, потребительский, инфраструктурный, инновационный, трудовой, институциональный и финансовый показатели. Совокупный риск региона рассчитывается с учётом политических, экономических, социальных, криминальных, экологических, финансовых, законодательных рисков.

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

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

Модель «Стратегическая матрица региона» позволяет оценить инвестиционный потенциал по шести факторам [14]:

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

5) оценка инновационности региона (исследовательский потенциал, патентная активность, инновационная деятельность предприятий и включенность в федеральные научно-технические программы);

6) оценка уровня управления (достигнутый уровень управления оценивается экспертным путем с поправочным коэффициентом масштаба решаемых задач, который позволяет отразить взаимосвязь с другими основными параметрами развития региона) [14].

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

Оценка инвестиционного климата по методике И. Ройзмана [3] ориентирована на получение количественной оценки инвестиционного климата субъекта Российской Федерации посредством определения его интегральной инвестиционной привлекательности и инвестиционной активности. Для оценки инвестиционной привлекательности используется 21 показатель. Показатели исчисляются, главным образом, на основании данных Росстата, все они измеряются в относительной форме. Для приведения различных частных показателей к сопоставимому виду используется процедура стандартизации: числовые значения всех показателей преобразуются в безразмерные относительные величины, характеризующие отношение числового значения каждого частного показателя по региону [3].

Еще одной составляющей в данной методике является инвестиционная активность. Несмотря на то, что на инвестиционной активности субъектов Россий-

ской Федерации сказываются предпочтения инвесторов, однако, их субъективные оценки в существенной мере привязаны к объективной реальности, т.е. к условиям инвестиционной деятельности, некоему числовому значению этого же показателя по РФ в целом. Инвестиционная активность определяется двумя взаимодополняющими компонентами – душевого (объема капитальных вложений на душу населения) и темпового (темпа инвестиций в основной капитал). Их значения также стандартизируются по отношению к двум соответствующим среднероссийским параметрам, которые приравниваются к 1 и сводятся по формуле многомерной средней [13]. Однако данный подход также имеет свои недостатки: при анализе инвестиционной активности не учитывается такая важная часть, как финансовые вложения, а при анализе инвестиционной привлекательности – объем товарооборота, уровень законодательного благоприятствования, качество управления [15].

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

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

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

Одним из наиболее распространенных является метод экспертных оценок, главное преимущество которого перед другими методами состоит в том, что помимо статистической информации возможно использовать и разовую информацию качественного характера. Оценка инвестиционной привлекательности реги-

она в данном случае предполагает разносторонний анализ, использующий количественные характеристики изучаемого субъекта, а также экспертное мнение руководителей и специалистов, являющихся экспертами в соответствующей отрасли и организации.

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

Анализ существующих методик позволил систематизировать их преимущества и недостатки. Так, например, методика экспертной оценки инвестиционной привлекательности регионов учитывает как количественные показатели, оказывающие воздействие на инвестиционный климат (социальные, политические, экономические, природные и т. д.), так и качественные (отношение к иностранным предпринимателям, степень доверия населения к региональным властям и т. д.). Хотя в большинстве случаев предпочтение отдается анализу количественных показателей, как наиболее просчитываемых (равносильно понятию «объективных»). Ранжирование регионов с помощью факторного метода проводится с использованием статистических данных, отражающих реальное состояние экономики [16].

На инвестиционную привлекательность региона влияет большое число многообразных факторов, оценка каждого из которых фиксирует одну из сторон эко-

номического процесса, представляющую интерес для субъекта принятия стратегического решения. Комбинация частных индикаторов позволяет рассчитать интегральный индикатор как общую характеристику инвестиционной привлекательности региона в целом. Основные индикаторы, принятые в разных методиках, представлены в таблице 1.

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

Таблица 1

Характеристика основных методик оценки инвестиционной привлекательности регионов

Разработчик	Цель	Целевая аудитория – типы инвесторов	Группы используемых индикаторов				
			Политические	Экологический, природно-ресурсный	Экономические, финансовые	Социальные	Организационно-правовые
Банк Австрии	Определить инвестиционные риски по регионам	Иностранные инвесторы	Политический Этнополитический	Экологический	Общэкономический Приватизационный Развитие транспорта и коммуникаций Финансовый и банковский	Трудовой потенциал Демографический Общий социальный Поведения населения	—
Институт экономики РАН	Выделить регионы, имеющие инвестиционный потенциал	Государственные органы власти, осуществляющие бюджетное финансирование	Геополитический	Природно-ресурсный	Производственный, финансовый Уровень развития рыночной инфраструктуры Внешекономический	Кадровый потенциал	Особенности режима инвестирования, установленного органами гос. власти и органов местного самоуправления

Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН	Выделить депрессивные районы	Государственные органы власти, осуществляющие бюджетное финансирование		Экологический	Промышленный и финансовый Сельскохозяйственный потенциал Состояние потребительского рынка Индексы цен на потребительские и продовольственные товары	Уровень жизни Социальное благополучие Уровень безработицы Положение с преступностью Доходы граждан	
Совет по изучению производительных сил (СОПС)	Выделить регионы с особенностями в инвестиционной деятельности	Инвесторы, осуществляющие проектное финансирование	Политический	Экологический	Уровень развития рыночной инфраструктуры	Отношение населения к рыночным реформам Дифференциация доходов населения Уровень безработицы Состояние преступности	Благоприятное региональное законодательство
Журнал «Эксперт»	Выявить инвестиционно привлекательные регионы	Стратегические инвесторы		Ресурсно-сырьевой потенциал	Производственный потенциал Инновационный потенциал Инфраструктурный потенциал Финансовый и банковский потенциал	Трудовой потенциал Потребительский потенциал	Институциональный потенциал

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

Обобщая различные подходы к оценке ключевых параметров привлекательности вновь осваиваемого организацией территориального рынка и учитывая неравномерность социально-экономического, технологического, политико-правового развития различных субъектов, развивая подход И. Ансоффа, предложены следующие критерии оценки альтернативных вариантов реализации стратегии территориальной экспансии [2]:

- 1) перспективы роста территориального рынка;
- 2) перспективы роста рентабельности;
- 3) уровень инвестиционной привлекательности территории;
- 4) уровень социального развития территории и ее имидж;
- 5) уровень нестабильности внешней среды на осваиваемой территории.

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

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

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

– инвестиции в создание новых и развитие существующих функциональных подсистем управления, их организационно-методическое обеспечение, проектный менеджмент, в том числе процессы планирования и координации реализации

проектов, регламентацию оперативной работы, формирование единой корпоративной проектной культуры во вновь создаваемых структурах (дивизионах), инфокоммуникационные процессы и др.

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

- производственные соответствия, обусловленные применением типовых производственных мощностей, включая инфокоммуникационные системы, системы послепродажного обслуживания и др.;

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

- маркетинговые соответствия, создаваемые зонтичным товарным знаком (фирменным наименованием) и др.;

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

Критерии, параметры и подходы к оценке привлекательности территориального рынка представлены в таблице 2. В развитие действующих моделей оценки привлекательности стратегических зон хозяйствования предлагается дополнить ключевые параметры оценки привлекательности территориального рынка индикатором «социально-имиджевая инвестиционная среда», который характеризует уровень инвестиционной привлекательности территории, а также ее социальные и имиджевые параметры. Такой подход обеспечивает полную оценку территории и позволяет реализовать принципы научности, комплексности, при выборе направления рыночной экспансии.

Процесс оценки привлекательности территории состоит из нескольких этапов: определение начальных условий для реализации стратегии территориальной экспансии, установление будущих параметров, оценка привлекательности новой территории в краткосрочной и долгосрочной перспективе (рисунок 1).

Таблица 2

Критерии и параметры оценки при диагностике привлекательности нового территориального рынка

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

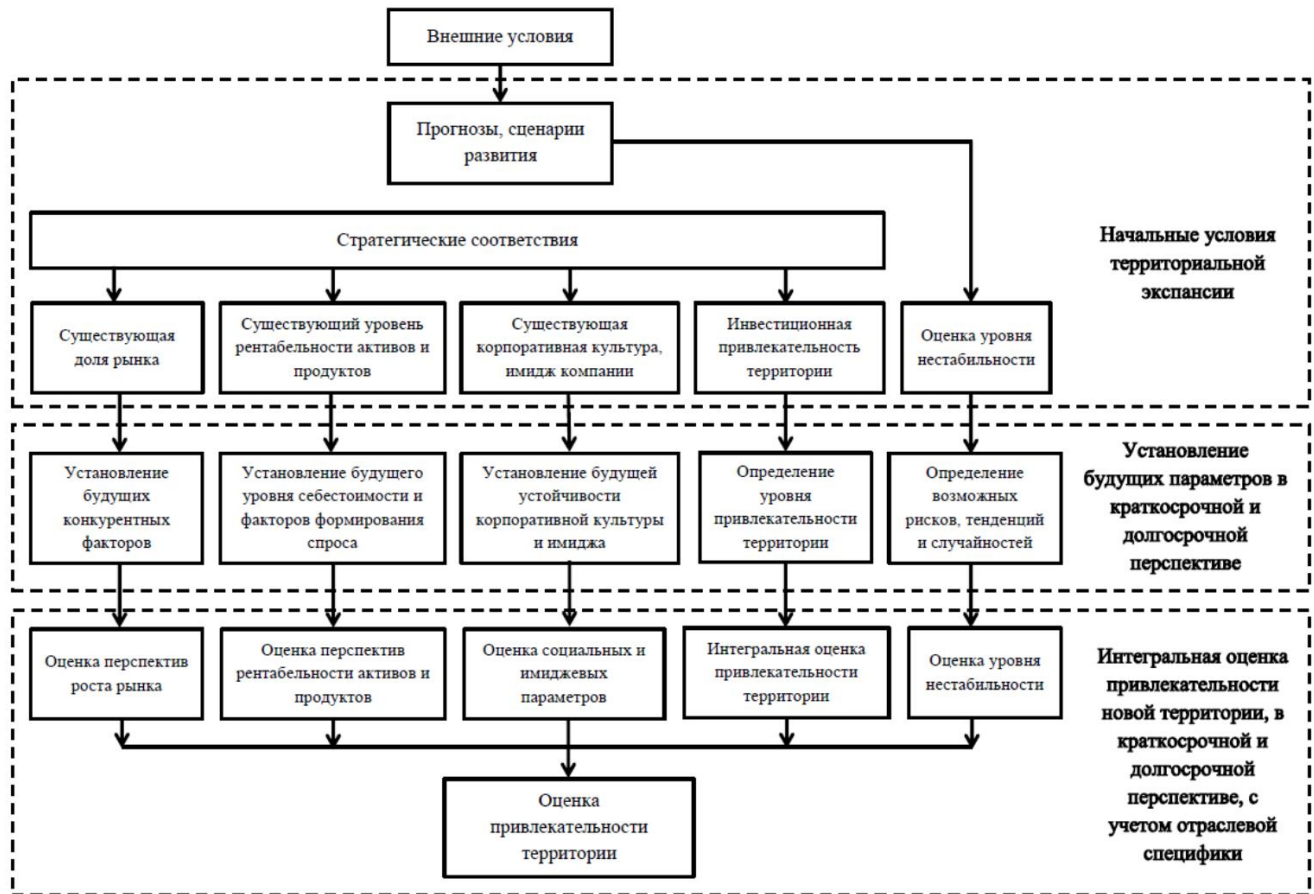


Рис. 1. Этапы процесса оценки привлекательности территории при реализации организацией стратегии рыночной экспансии

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

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

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

$$P_{ti} = aG_i + bR_i + cI_i + dS_i - eN_i, \quad (1)$$

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 привлекательности территории осуществляется в 2 этапа:

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

2. Проведение экспертных оценок методом Делфи.

Для оценки привлекательности территории проводится сбор следующей информации (таблица 3):

- отчеты органов статистики, других федеральных и региональных органов;
- региональные законодательные акты и программы;
- рейтинги инвестиционной привлекательности регионов (в соответствии с выбранной методикой);
- внутренние документы организации (бухгалтерская отчетность, обоснование инвестиций, бизнес-планы, коллективный договор, социальные программы и т. д.);
- результаты маркетинговых, социологических и других исследований потенциального рынка.

Таблица 3

Критерии, базовые показатели и источники информации оценки привлекательности территории

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

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

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

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

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

Назначение метода Делфи состоит в выявлении преобладающего мнения специалистов по какому-либо вопросу в обстановке, исключающей прямые дебаты между ними, но позволяющей им снова и снова взвешивать свои суждения с учетом ответов и доводов коллег. Основным преимуществом метода Делфи является наличие обратной связи в ходе опроса, что в значительной степени повышает объективность экспертных оценок. Однако данный метод требует затрат значительного количества времени на реализацию многоэтапной процедуры [11].

Процедура включает несколько последовательных этапов опроса:

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

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

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

К опросу целесообразно привлечь экспертов следующих категорий:

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

3. Разработка анкет для опроса. Опрос специалистов проводится при помощи специально разработанных анкет по вопросам исследования – оценки территории и организации. Вопросы анкеты должны допускать формулировку ответа в количественной форме. При этом можно использовать пятибалльную шкалу оценки: от 1 (наиболее низкий уровень значения параметра, худшая оценка) до 5 (максимальное значение показателя) или ранговую оценку: от 1 – наивысший ранг (приоритет, вес) до N – низший ранг (приоритет, вес), где N = числу оцениваемых параметров [7].

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

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

6. Повторный опрос экспертов. Экспертам сообщается вся информация, полученная в ходе обработки результатов, затем их просят пересмотреть оценки и при необходимости, объяснить причины своего несогласия с коллективным суждением [11].

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

8. Обобщение полученных результатов, подведение итогов исследования и разработка рекомендаций по выбору территории для осуществления территориальной экспансии.

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

Оценка перспективы роста территориального рынка G_i предполагает реализацию следующих процедур [10]:

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

Таблица 4

Форма оценки базовых показателей перспективы
роста территориального рынка

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

...						
Показатель n						

2. Определение весовых коэффициентов значимости каждого параметра и его влияние на оценку роста рынка методом ранжирования (таблица 5), наиболее значимому показателю присваивается ранг – 1, наименее значимому -10.

3. Расчет взвешенной оценки (таблица 5) осуществляется по формуле:

$$\sum_{i=1}^n x_i k_i = x_1 k_1 + x_2 k_2 + \dots x_n k_n \quad (2)$$

где x_i – оценка, данная i-м экспертом;

n – число показателей

Таблица 5

Форма расчета базовых показателей с учетом весовых коэффициентов,
по n базовых показателей, m территорий, k экспертами

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

Оценка перспективы роста рентабельности R_i осуществляется аналогично оценке перспективы роста территориального рынка G_i (таблицы 4, 5).

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

проводится нормализация значения показателя инвестиционной привлекательности территории по пятибалльной шкале.

Оценка социальных и имиджевых параметров S_i осуществляется следующим образом. Для оценки уровня эффективности деятельности органов исполнительной власти проводится выбор оценки деятельности органов исполнительной власти территории в соответствии с Методикой оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ; далее осуществляется нормализация значения показателя эффективности деятельности органов исполнительной власти территории по пятибалльной шкале. Оценка уровня соответствия концепции / стратегии долгосрочного развития территории ожиданиям потенциальных инвесторов и оценка степени взаимодействия организации с субъектами системы публичного управления социально-экономическим развитием территории осуществляется аналогично оценке перспективы роста территориального рынка (таблица 4, 5).

Уровень неустойчивости N_i оценивается на основе результатов анализа рисков, сопровождающих деятельность организации на новой территории. Под рисками подразумеваются специфические риски, присущие данной территории, обусловленные внешними факторами. К таким факторам относятся социально-политическая обстановка, экономическая ситуация, состояние природной среды, инфраструктуры и т. д. [12].

Для оценки уровня неустойчивости N_i автором предложена методика классификации рисков – матрица «ELLIPS – PrO» (таблица 6).

Таблица 6

Форма матрицы классификации рисков «ELLIPS – PrO»

Категория	Оценка по шкале интенсивности 1 _____ +5	
	N_1 (Проектная стадия – Pr)	N_2 (Операционная стадия – O)
Экономические (E)	1–5	1–5
Законодательные (L)	1–5	1–5
Логистические (L)	1–5	1–5

Инвестиционные (I)	1–5	1–5
Политические (P)	1–5	1–5
Социальные (S)	1–5	1–5
Финансовые (F)	1–5	1–5
Экологические (E)	1–5	1–5
Технологические (T)	1–5	1–5
Информационные (I)	1–5	1–5

Оценка рисков проводится в краткосрочной перспективе (проектные риски) и долгосрочной перспективе (операционные риски). Классификация по категориям рисков позволяет учесть влияние разнообразных факторов внешней среды (экономическая, законодательная, социальная, экологическая и т. д.), а по продолжительности – все фазы жизненного цикла продукта, от его создания (проектная стадия) до завершения роста (операционная стадия).

Оценка уровня неустойчивости N_i осуществляется аналогично оценке перспективы роста территориального рынка (таблица 4, 5).

В качестве инструмента качественного анализа выявленных рисков предлагается использовать известную матрицу «вероятность-ущерб» (таблица 7).

Таблица 7

Матрица качественного анализа «вероятность-ущерб»

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

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

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

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

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

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

1) производится оценка рангов критериев инвестиционной привлекательности территории;

2) осуществляется расчет взвешенного значения критериев привлекательности территориального рынка (таблица 8);

3) в соответствии с формулой (1) осуществляется расчет интегрального показателя привлекательности территориального рынка.

Таблица 8

Форма расчета критериев территориальной экспансии
с учетом весовых коэффициентов

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

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

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

$P_{t1} = P_{t2}$ – экспертная оценка привлекательности территории практически не изменяется в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

$P_{t1} < P_{t2}$ – прогнозируется рост привлекательности территории в долгосрочном периоде;

$P_{t1} > P_{t2}$ – экспертами прогнозируется ухудшение привлекательности территории, что требует дополнительного анализа привлекательности стратегии низких издержек или дифференциации с тем, чтобы увеличить жизненный цикл конкурентных преимуществ [7].

Наиболее привлекательной для осуществления территориальной экспансии может быть признана территория, получившая максимальную оценку у экспертов, а также показавшая положительную динамику привлекательности территории в долгосрочном периоде ($P_{t1} < P_{t2}$).

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

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

В рамках настоящего исследования автором проведен анализ методических подходов к внедрению КСУП в российских компаниях, результаты которого представлены в таблице 9.

Таблица 9

Методические подходы к внедрению КСУП

№ п/п	Автор (компания)	Элементы КСУП	Этапы внедрения КСУП	Источник
1	РМ Эксперт	Методология УП. ИСУП.	Обследование специфики проектной деятельности, оценка текущего уровня зрелости.	www.pmexpert.ru

		Проектный офис. Обученный персонал	Организация проекта внедрения корпоративной системы управления проектами. Разработка методологии управления проектами на основе обследования деятельности компании. Разработка требований к информационной системе, выбор ядра для нее, внедрение ИСУП. Формирование Проектного Офиса. Апробация КСУП на пилотных проектах. Развертывание корпоративной системы на все процессы управления проектами компании	
4	Фунтов В.Н., ИМИСП	Инфра-структура УП. Кадровый потенциал Комплекс стандартов. ИСУП	Определение основных потребностей бизнеса и особенностей организации. Диагностика существующих подходов и бизнес-процессов управления проектами. Определение текущего состояния проектного управления. Разработка и согласование модели «Как есть». Разработка и утверждение модели «Как должно быть». Формулирование и согласование плана проекта внедрения. Создание рабочей группы и процедур по контролю проводимых изменений. Финансирование изменения. Создание начальных элементов внутренней инфраструктуры управления проектами. Назначение должностного лица – заместителя директора или другого должностного лица по управлению проектами и формализация группы существующих руководителей проектов. Создание внутреннего консультационного центра в виде службы управления проектами [17]. Создание центра по представлению проектной информации (возможно совмещение со службой).	В.Н. Фунтов. Основы управления проектами в компании: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2012. – 400 с.

			<p>Выделение проектного офиса (не всегда).</p> <p>Подготовка кадров в виде базового обучения; разработка механизма функционирования структур.</p> <p>Разработка типовых контрактов с командой и руководителями проектов.</p> <p>Разработка внутрифирменного стандарта по управлению проектами.</p> <p>Внедрение матричной структуры управления на ряде пилотных неосновных проектов.</p> <p>Внедрение ИСУП.</p> <p>Апробация стандартов и инфраструктуры на пилотных проектах;</p> <p>Переход к постепенному использованию КСУП на других проектах.</p> <p>Фиксирование дальнейшей разработки стандарта и инфраструктуры</p>	
2	PM Soft	Люди. Методология управления проектами. ИСУП	<p>Обследование</p> <p>Разработка концепции КСУП</p> <p>Создание ОУП</p> <p>Обучение персонала Заказчика методам и средствам УП используемым в КСУП</p> <p>Документирование КСУП</p> <p>Настройка инструментария</p> <p>Формирование портфеля проектов</p> <p>Управление портфелем проектов</p> <p>Планирование пилотных проектов</p> <p>Реализация пилотных проектов.</p> <p>Испытания/опытная эксплуатация КСУП</p> <p>Управление проектами</p> <p>Расширение КСУП на все проекты</p>	www.pmssoft.ru
3	Just Consulting	Ролевая структура проектной деятельности, полномочия и ответствен-	<p>Изучение состояния дел и определение степени готовности компании к постановке КСУП</p> <p>Разработка методологии корпоративной системы управления проектами</p> <p>Обучение персонала и проведение «пилотного проекта»</p>	www.juco.ru

		ность каждого участника. Специализированные подразделения и совещательные органы. Методология управления проектами. ИСУП	Внедрение КСУП в масштабе компании	
5	Ланит	Орг. структура управления проектами. Процедуры управления. Нормативные документы. Методологические документы. ИСУП	Диагностика организации и выработка рекомендаций по эффективному УП Разработка корпоративных стандартов по УП Разработка ИСУП Обучение и консультационная поддержка	www.lanit-consulting.ru
6	BSGA	Методология управления проектами. Информационная система управления проектами. Проектный офис	Изучение специфики проектной деятельности заказчика, оценка уровня зрелости организации в области управления проектами Разработка методологии управления проектами	www.bsga.ru
			Внедрение информационной системы управления проектами Развертывание проектного офиса Обучение сотрудников заказчика проектному управлению Опытная эксплуатация КСУП Передача КСУП в операционную деятельность	
7	ABS-group (рис.6)	Методология, учитывающая	Анализ проектной деятельности в компании и разработка концепции КСУП	www.b-solutions.ru

		вающая специфику организации. Бизнес-процессы. Регламентная база. Организационная структуру и роли. ИТ-составляющая (программное обеспечение).	Разработка КСУП Проведение пилотного проекта Автоматизация КСУП (внедрение ИТ-составляющей) Полномасштабное внедрение КСУП	
8	Проектный офис	Методология управления проектами. Информационная система управления проектами. Обученный персонал. Развернутый Проектный офис	Оценка зрелости компании в управлении проектами Обучение высшего руководства компании Аудит текущих проектов. Формирование Реестра проектов Создание Офиса управления проектами Разработка методологии управления проектами Разработка шаблонов проектной документации Обучение сотрудников компании Разработка требований, выбор и настройка ИСУП Внедрение корпоративной системы управления проектами на «пилотном» проекте Доработка методологии по результатам эксплуатации Развертывание КСУП на всех проектах компании	http://www.pmooffice.by

Анализ показал, что исследователи не испытывают принципиальных разногласий по вопросам состава и этапов внедрения КСУП, что свидетельствует о выработке определенных подходов к внедрению КСУП в деятельность российских компаний. Этапы внедрения КСУП принципиально не различаются, разработаны лишь с разной степенью детализации, что свидетельствует об устоявшейся методологии внедрения КСУП. В составе КСУП выделяются корпоратив-

ная методология, нормативная база, информационная система управления проектами, обученный персонал. Обобщая многолетний опыт работы, автор дополняет элементы КСУП корпоративной проектной культурой и инструментарием обеспечения стратегического соответствия (таблица 10).

Таблица 10

Элементы КСУП при реализации стратегии территориальной экспансии

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

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

Корпоративная культура представляет собой совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, подтвердившие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; положение индивида в организации; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы и т. д.

Исследователями Дюковым В.М., Пьянковой Г.С., Дж. К. Джонсом, Б. Арчером и др. используется понятие «проектная культура», но оно упоминается не

в теории общего менеджмента, а при характеристике моделей управления организациями, функционирующими в социально-культурной сфере. Так, Генисаретский О.И. использует понятие «проектная культура» в художественном проектировании – в дизайне, архитектуре, в области визуальной информатики, музейного дела. Т.Л. Стенина изучает проектную культуру в качестве процессуально-деятельностной составляющей социального проектирования студентов.

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

Сравнительные характеристики организационной культуры приведены в таблице 11.

Таблица 11

Сравнительные характеристики типов организационной культуры

Организационные переменные	Бюрократическая культура	Предпринимательская культура	Корпоративная проектная культура
Главные цели	Производительность	Эффективность	Уникальный результат, синергетический эффект, устойчивые конкурентные преимущества на освоенной и новой территории за счет взаимодействия с заинтересованными сторонами
Основополагающий курс действий	«Делать дело правильно»	«Делать правильное дело правильно»	Удовлетворение внешних и внутренних заинтересованных сторон
Отношения собственности	Собственник процесса	Собственник имущества	Собственники проектов, собственники процессов
Отношения к возможностям	Ждет момента	Ведет поиск	Реализуются и многократно используются в проектах
Делегирование полномочий	Централизация	Децентрализация	На основе знаний, организационных ключевых компетенций и компетенций персонала

Организационная структура	Иерархическая	Сетевая (горизонтальная)	Матричная и проектная
Отношения субординации	«Взрослый – ребенок»	«Взрослый – взрослый»	«Взрослый – команда»
Производственная стратегия	Снижение стоимости	Дифференциация производства	Реализация проекта с заданными параметрами
Работа проектируется с позиции	Интеграции	Автономии	Интеграция результата проекта в операционную деятельность
Выполнение работы	По правилам	Творческое	По правилам и стандартам, с элементами творчества, новизны и уникальности
Проводимые изменения	Модификация	Радикальные	Ступенчатые

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

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

Проектная культура выступает как симбиоз бюрократической, рыночной, клановой и адхократической культур, причем в зависимости от типа решаемых задач элементы той или иной культуры преобладают. Проектная культура базируется на утилитарных показателях этих культур, применимых к проектной деятельности. От бюрократической культуры используются стандартизированные

активы организационного процесса: стандарты, правила и процедуры организации, существующие механизмы контроля и учета, в ней руководитель проекта – хороший координатор и организатор. Элементы рыночной культуры присутствуют в стремлении удовлетворить потребность и запросы заказчика проекта, реализация проекта проводится с целью усиления своего положения в конкурентной среде. Клановая культура выражена в совместно разделяемых командой проекта ценностях и целях, сплоченности, соучастии, командном духе, общностью идей и целей. Проектный менеджер здесь – формальный руководитель и неформальный лидер команды, способствующий достижению синергического эффекта, сплочению участников для достижения целей проекта. Адхократическая культура реализована в присущей ей уникальности, новизне, новаторстве, динамичности и творчестве. Реализация проекта – взаимодействие формальных процедур организации, воздействия неопределенной внешней среды, творческого подхода команды проекта и, как следствие, – получение уникального результата. Продукт проекта – это производство или предоставление новых и оригинальных продуктов и услуг.

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

мента модели воспроизводства действующих активов организационного процесса – системы управления, опыта, организационной (корпоративной) культуры.

Для обеспечения в условиях временных ограничений интеграцию нового проекта территориальной экспансии в систему стратегического и общего менеджмента компании необходимо оценить достаточность и полноту регламентации деятельности организации с учетом нового дивизиона. В этих целях автором предложена модель трехмерной матрицы соответствия, в которой по оси Y анализируются общие функции управления (планирование, организация, мотивация, контроль) [9], по оси Z – бизнес-процессы с учетом отраслевой специфики, по оси X – степень соответствия бизнес-процессам и функциям организации (рис. 2).

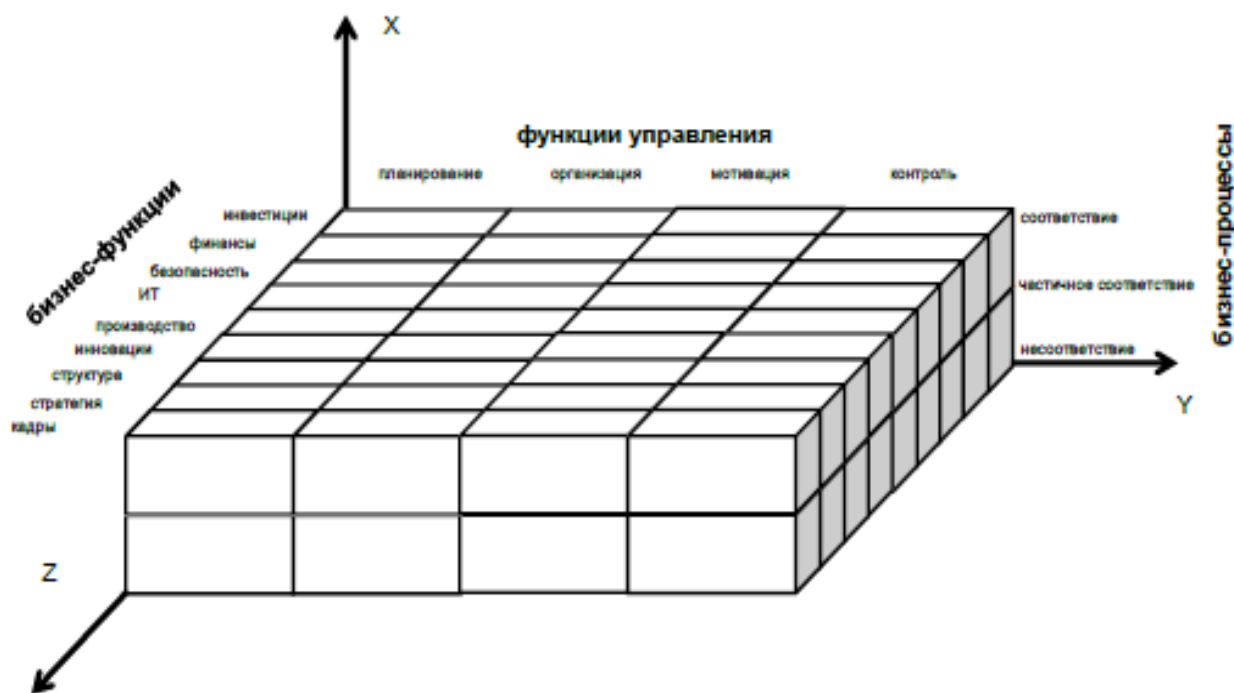


Рис. 2. Трехмерная матрица соответствия: «бизнес-процессы/ функции организации/ функции менеджмента»

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

Значения X могут принимать следующие значения:

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

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

$X = 0$ – не соответствует.

Таким образом, разработанные компоненты инструментария разработки и реализации стратегии территориальной экспансии обеспечивают оценку перспектив изменения спроса на территориальном рынке; перспектив изменения рентабельности активов и рентабельности продуктов (услуг); уровня инвестиционной привлекательности территории; уровня социальных и имиджевых параметров территории; динамики уровня нестабильности внешней среды на осваиваемой территории. В качестве временных ограничений оценки привлекательности территориального рынка целесообразно учитывать продолжительность проектной стадии (краткосрочный период) и продолжительность операционной стадии (долгосрочный период). При разработке стратегии рыночной экспансии необходимо оценить степень стратегического соответствия, которую определяют: производственные соответствия, управленческие соответствия, маркетинговые соответствия, логистические соответствия. Для оценки уровня нестабильности предложена методика классификации рисков – матрица «ELLIPS-PrO», применение которой обеспечивает учет влияния разнообразных факторов внешней среды, а по продолжительности – все фазы жизненного цикла продукта, от его создания (проектная стадия) до завершения роста (операционная стадия). Интегральная оценка уровня привлекательности территории находится в диапазоне

от 0 (совершенно непривлекательная территория) до +5 (очень привлекательная территория); частным случаем является отрицательное значение, свидетельствующее о низком профессиональном уровне предпроектного анализа территории и включении в число стратегических альтернатив заведомо непривлекательного для организации рынка. Наиболее привлекательной для осуществления территориальной экспансии признается территория, получившая максимальную оценку, а также продемонстрировавшая положительную динамику привлекательности территории в долгосрочном периоде.

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

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

Заключение

В результате проведенного исследования разработан концептуальный подход к формированию стратегии территориальной рыночной экспансии, обеспечивающий рост организации при увеличении масштабов деятельности, сбалансированность долгосрочной и краткосрочной прибыльности, в рамках которого определяются стратегические критерии выбора и потенциал освоения новой стратегической территории, ее ключевые параметры, стратегия конкурентоспособности, функциональные стратегии, система проектов, управление которыми отличается от портфеля проектов, реализуемых на освоенных территориальных рынках. При реализации территориальной экспансии на основе методологии

проектного менеджмента требуются адекватные изменения в системе управления для разрешения противоречий между тиражированием моделей подсистем корпоративного управления, стремлением к максимально полному использованию возможностей вновь осваиваемой территории за счет адаптации указанных подсистем к специфическим условиям функционирования, получением синергетических эффектов.

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

Выработаны подходы к внедрению КСУП в деятельность российских компаний в контексте развития системы стратегического менеджмента. При реализации стратегии территориальной экспансии обосновано развитие КСУП в части таких дополнительных компонентов, как корпоративная проектная культура и

инструментарий обеспечения стратегического соответствия, который реализован с использованием Трехмерной матрицы соответствия «бизнес-процессы/функции организации/функции менеджмента». Методика внедрения корпоративной системы управления проектами адаптирована для промышленного предприятия; ее реализация предполагает диагностику существующего состояния КСУП («как есть»), разработку и утверждение модели «как будет», подготовку кадров, создание проектной инфраструктуры, внедрение программного продукта MS Project, разработку корпоративного стандарта, апробацию стандартов и инфраструктуры на пилотных проектах, доработку стандарта и корректировку инфраструктуры (при необходимости).

Список литературы

1. Агеев А. Стратегическая матрица и рейтинг регионов России / А. Агеев, Б. Куроедов, О. Сандаров // Экономические стратегии. – 2008. – №7. – С. 116–121.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.
3. Бакитжанов А. Инвестиционная привлекательность региона: методические подходы и оценка / А. Бакитжанов, С. Филин // Инвестиции в России. – 2001. – №5. – С. 12.
4. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк – Киев, 2004. – 154 с.
5. Гришина И. Комплексная оценка инвестиционной привлекательности и инвестиционной активности российских регионов: методика определения и анализ взаимосвязей / И. Гришина, А. Шахназаров, И. Ройзман // Инвестиции в России. – 2001. – №4. – С. 7.
6. Гузнер С. Внутрорегиональная дифференциация инвестиционного климата: рейтинговая оценка / С. Гузнер, В.Н. Харитонова, И.А. Вижина // Регион: социология и экономика. – 1997. – №2. – С. 109–136.

7. 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.
8. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1995. – 704 с.
9. Никифорова Л.Е. Методология стратегического управления организацией на основе развития интеллектуального капитала: Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Никифорова Людмила Евгеньевна. – Новосибирск, 2011. – 662 с.
10. Петрова С.А. Основы исследовательской деятельности. / С.А. Петрова, И.А. Ясинская. – М.: Форум, 2010. – 208 с.
11. Ройзман И. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учет региональных рисков / И. Ройзман, А. Шахназаров, И. Гришина // Инвестиции в России. – 1998. – №10. – С. 13–20.
12. Ройзман И.И. Типология инвестиционного климата регионов на новом этапе развития российской экономики / И.И. Ройзман // Инвестиции в России. – 2003. – №3. – С. 7–8.
13. Сафиуллин А.Р. Инвестиционная привлекательность территории как фактор ее конкурентоспособности / А.Р. Сафиуллин // Экономические стратегии. – 2009. – №8. – С. 140–149.
14. Сукиасян А.А. Методика оценки инвестиционного климата региона (на примере Республики Башкортостан) / А.А. Сукиасян // Государственное управление – 2012. – №31. – С. 36–39.
15. Устюжина О. Н. Развитие системы управления инвестиционной привлекательностью региона: Дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / Устюжина Ольга Николаевна. – Казань, 2011. – 151 с.
16. Фунтов В.Н. Управление проектами развития предприятий: Дис. ... д-ра экон. наук 08.00.05 / Фунтов Валерий Николаевич – СПб.: Питер, 2010. – 406 с.

Зайковский Виктор Эдуардович – канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры инженерного предпринимательства Института социально-гуманитарных технологий ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Томский политехнический университет», Россия, Томск
