

## ОТЗЫВ

официального оппонента на диссертационную работу Алексева Сергея Борисовича на тему «Формирование стратегического потенциала торгового предприятия», представленную на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности: экономика предпринимательства)

### **Актуальность выбранной темы**

В условиях экономического кризиса, который характеризуется высокой степенью неопределенности факторов внешней среды предприятия, обусловленной экономической и политической нестабильностью в Донбассе, падением покупательной способности населения и разрывом хозяйственных связей с Украиной, для выживания и развития в долгосрочной перспективе предприятиям торговли необходимо использование научно обоснованных подходов к разработке стратегий роста и к формированию стратегического потенциала как возможностей достижения стратегических целей.

Однако, в настоящее время многие аспекты стратегического планирования деятельности торгового предприятия требуют доработки. В работах как отечественных, так и зарубежных ученых не обоснована концепция формирования стратегического потенциала торгового предприятия, не разработаны эффективные механизмы формирования и использования элементов стратегического потенциала в процессе реализации стратегий и достижения стратегических целей, не доведены до уровня возможности практического использования методологические подходы и методические инструменты оценки, анализа, планирования и реализации стратегического потенциала, необходимые торговым предприятиям в сложных современных условиях. Все вышеперечисленное обуславливает актуальность диссертационной работы.

### **Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

В диссертации обоснована концепция формирования стратегического потенциала предприятия, предложен комплексный подход к формированию стратегического потенциала, усовершенствованы теоретические трактовки сущности и структуры стратегического потенциала предприятия, усовершенствованы концептуальные основы формирования стратегического потенциала торгового предприятия, разработаны концептуальные модели и механизмы формирования внешнего и использования внутреннего стратегического потенциала с учетом особенностей деятельности торгового предприятия.

В *первом разделе* автором на основе анализа предпосылок возникновения и развития взглядов на основные положения концепции стратегического управления четко определены четыре этапа развития парадигмы стратегического управления, каждый из которых может рассматриваться как отдельная концепция:

бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление (с. 35-37, табл. 1.2). Далее автором обоснованы основные причины несовершенства действующей системы стратегического управления предприятием в современных условиях и проблемы ее внедрения на торговых предприятиях, основными из которых являются отсутствие системы, отсутствие эффективного механизма разработки и реализации стратегий, проблема непредвиденности и высокого динамизма изменений внешней среды, проблема определения и приоритета стратегических целей (с.38-42). Анализ рассмотренных проблем позволил автору сделать вывод о необходимости разработки концепции формирования стратегического потенциала предприятия. На основе исследования эволюции трактовок дефиниций «потенциал предприятия» и «стратегический потенциал предприятия», автором выделены современные подходы к толкованию данных категорий – ресурсный, результатный, стратегический. На основе использования комплексного подхода разработаны авторские трактовки потенциала и стратегического потенциала как совокупности текущих и будущих возможностей предприятия относительно достижения стратегических целей и реализации стратегий развития за счет наиболее эффективного использования стратегических ресурсов в процессе хозяйственной деятельности (с.45-50). Вызывает интерес усовершенствованная автором на основе синтеза пяти научных подходов – глобального, функционального, процессного, ресурсного и блочно-модульного, структура стратегического потенциала предприятия и разработанная агрегативная классификация стратегического потенциала предприятия (рис. 1.5).

На высоком теоретическом уровне автором разработана концепция формирования стратегического потенциала предприятия, которая основана на комплексном использовании концепций стратегического планирования и стратегического маркетинга для разработки механизмов формирования стратегического потенциала предприятия. Заслуживает одобрения предложенная автором концептуальная схема формирования стратегического потенциала предприятия, основанная на использовании комплексного подхода (рис. 1.7). Обоснованным является выделение в диссертации процессов формирования и использования двух отдельных взаимосвязанных элементов стратегического потенциала – внешнего стратегического потенциала как совокупности возможностей внешней среды предприятия относительно достижения его стратегических целей и внутреннего стратегического потенциала как совокупности внутренних возможностей предприятия относительно достижения его стратегических целей путем формирования и использования стратегических ресурсов.

Совершенно обоснованно автором предложен также комплексный подход к формированию стратегического потенциала торгового предприятия – подход, который позволяет сформулировать концепцию формирования стратегического потенциала предприятия и сочетать современные управленческие подходы в едином подходе к определению, структуризации, формированию, оценке, и использованию стратегического потенциала предприятия (с.71-73).

Во *втором разделе* на основе анализа подходов к определению стратегической архитектуры предложено определение архитектуры формирования стратегического потенциала предприятия как построения и логического сочетания совокупности элементов управления стратегическим потенциалом предприятия на теоретическом, функциональном, процессном, методологическом и организационном уровнях с основными процессами формирования и использования стратегического потенциала (с.84-88). С целью обеспечения планирования формирования стратегического потенциала углублено содержание процесса планирования стратегического потенциала (рис.2.2). На основе анализа современной литературы определены цели формирования стратегического потенциала и понятие стратегии формирования стратегического потенциала предприятия как процесса формирования стратегических возможностей внешней и внутренней среды предприятия относительно достижения стратегических целей (с.93-97).

Автором четко и логично обоснована структура системы обеспечения процесса формирования стратегического потенциала предприятия (рис.2.3), которая включает подсистему информационного обеспечения, подсистему методологического обеспечения, подсистему организационного обеспечения и подсистему управленческого обеспечения. С целью формирования внешнего стратегического потенциала разработана структура внешнего стратегического макропотенциала торгового предприятия, которая содержит шесть групп факторов непрямого влияния, выделены ее особенности, присущие лишь сфере розничной торговли.

Учитывая необходимость формирования стратегического потенциала всех элементов внешней среды торгового предприятия, автор совершенно обоснованно предлагает новые понятия торгово-закупочного потенциала торгового предприятия как возможностей, связанных со взаимодействием предприятия с поставщиками; посреднического потенциала торгового предприятия как возможностей, созданных с управлением каналами сбыта; контактного потенциала торгового предприятия как возможностей, которые созданы со взаимодействием предприятия с контактными аудиториями (с.111-112).

Отличаются высокой степенью новизны и разработанные в диссертации концептуальные модели формирования внешнего и внутреннего потенциала торгового предприятия (рис. 2.4, рис.2.5).

На основе анализа и синтеза существующих научных подходов автором предложены определения элементов объектной и субъектной составляющих внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия: торгового, трудового, финансового, инновационного, управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов (с.118-131). Предложен механизм информационного обеспечения формирования стратегического потенциала торгового предприятия, который содержит: цель, задания, требования, функции, принципы, структуру, методологию способствует принятию эффективных управленческих решений относительно управления стратегическим потенциалом на основе поиска, получения, хранения, накопления, передачи и обработки

стратегической информации. Достаточно глубоко автором исследованы характеристики, преимущества и недостатки новейших ИТ – технологий, сфера их использования в деятельности розничных торговых сетей и в формировании их стратегического потенциала, а также проблемы внедрения информационных технологий на торговых предприятиях, предложены пути их решения.

В *третьем разделе* диссертационной работы автором разработан механизм анализа стратегического потенциала торгового предприятия (рис. 3.1), предложена структура анализа внешнего стратегического потенциала торгового предприятия (с.163-164). Проведен анализ развития внутренней торговли Донецкой области в последние годы, результаты которого позволили автору проследить негативную тенденцию получения убытков начиная с 2007 года. Проанализировав существующие методы анализа макроокружения предприятия, автор верно отмечает, что основным недостатком существующих методов стратегического анализа макроокружения является то, что полученные результаты анализа не выражены в конкретных количественных показателях, которые могут служить основанием для принятия стратегических решений, что осложняет использование их в стратегическом управлении. С целью устранения недостатков существующих методов для анализа внешнего макропотенциала автором предложено применение нового, интегрированного метода «РСТЕГ - анализа» и использование концепции трендвотчинга, а также методика расчета желаемого и достижимого стратегического макропотенциала торгового предприятия, выполнен анализ коэффициентов использования стратегического макропотенциала для исследуемых торговых сетей Донецкого региона (с.181-188).

Для анализа элементов микропотенциала торгового предприятия автором на высоком уровне разработаны методики расчетов рыночного, торгово-закупочного, посреднического, контактного, конкурентного потенциалов торгового предприятия, проведен их анализ на примере исследуемых торговых сетей, который показал недостаточное использование всех элементов внешнего стратегического потенциала торговыми сетями, осуществляющими торговлю продуктами питания на территории Донбасса (с.196-219).

В *четвертом разделе* на основе исследования этапов формирования и выбора внешних стратегических целей на предприятиях розничной торговли продуктами питания методом анкетирования топ-менеджеров торговых сетей относительно формирования и выбора стратегических целей автор делает правильный вывод о низком качестве процессов обоснования, формирования и выбора стратегических целей на исследованных предприятиях и предлагает механизм формирования и выбора стратегических целей торгового предприятия и модель процесса формирования внешних стратегических целей предприятия на основе его внешнего стратегического потенциала (рис.4.1).

На основе исследования современных подходов к формированию критериев выбора стратегических целей предприятия автором предложен комплексный подход к формированию критериев выбора стратегических целей "SMART+", который объединяет все существующие подходы. С использованием подхода

"SMART+" и шкалы принятия решений осуществлен выбор стратегических целей для исследуемых предприятий (с.233-244).

Анализ преимуществ и недостатков существующих научно- методических подходов к разработке стратегических альтернатив позволил автору утверждать, что каждый научно-методический подход во-первых, касается лишь отдельных аспектов, которые учитываются во время формирования стратегии; во-вторых, наблюдается невозможность выделения единого подхода, подходы пересекаются и содержат элементы друг друга; в-третьих, каждый подход наряду с определенными преимуществами имеет также существенные недостатки, которые усложняют, или даже делают невозможным его использование. Неопределенность подхода к разработке стратегических альтернатив в современной экономической литературе обусловила необходимость проведения исследования, посвященного формированию портфеля стратегических альтернатив на предприятиях розничной торговли продуктами питания Донецкого региона. Анализ результатов исследования позволил сделать выводы что предприятия или не используют рассмотренные научно-методические подходы, или используют лишь отдельные их элементы (рис.4.7).

Отсутствие эффективного действенного подхода к разработке стратегических альтернатив в современной экономической литературе и результаты проведенного исследования стали основой для разработки автором механизма формирования стратегических альтернатив достижения общих целей элементов внешнего стратегического потенциала торгового предприятия и предложения научно-методического потенциального подхода к формированию стратегических альтернатив, с помощью которого в диссертации сформированы общие стратегии элементов внешнего потенциала ООО «Торговый дом «Амстор» и стратегии их обеспечения (с.258-263).

Для реализации стратегических альтернатив автором разработан механизм формирования функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия на основе предложенного потенциального научно-методического подхода к формированию стратегических альтернатив и предложен потенциально - функциональный научно-методический подход к формированию функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала. В результате, в диссертации сформированы функциональные стратегии элементов внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей и при помощи механизма выбора функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала с использованием комплексного потенциального подхода к формированию критериев выбора стратегических альтернатив, иерархии второстепенных критериев и шкалы оценивания результатов выбора функциональных стратегий, автором обоснован выбор функциональных стратегий элементов внутреннего стратегического потенциала для исследуемых предприятий (с.286-302).

В *пятом разделе* автором разработан механизм формирования внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, предложен комплексный подход к формированию его элементов, который позволил сформировать

элементы внутреннего стратегического потенциала на основе требований, которые выдвигают соответствующие функциональные стратегии и определить необходимые для реализации функциональных стратегий значения элементов внутреннего стратегического потенциала (с.308-317).

На высоком уровне автором разработаны методики расчета элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия – торгового, трудового, финансового и инвестиционного потенциалов, рассчитаны их фактические и нормативные значения для исследуемых предприятий (с.318-330). Анализ коэффициентов использования элементов объектной составляющей ВСП показал недостаточный уровень использования фактического внутреннего стратегического потенциала и значительные отклонения фактических показателей от нормативных.

На основе анализа существующих подходов к определению структуры элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала автором предложена структура субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала (рис.5.9), разработаны методики расчета элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия – управленческого, организационного, кадрового, маркетингового потенциалов, рассчитаны их фактические и нормативные значения для исследуемых предприятий (с.337-347).

С использованием многофакторной эконометрической математической модели автором получены уравнения связи каждого элемента субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала от элементов объектной составляющей внутреннего стратегического потенциала и были рассчитаны нормативные значения элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей (с.348-353). Анализ использования элементов субъектной составляющей исследуемых торговых сетей позволил автору сделать вывод о недостаточном использовании исследуемыми предприятиями управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов, и в целом субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала за последние три года.

Поэтому автором предложен комплексный научно-методический подход к использованию внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия, основной задачей которого является оптимизация коэффициентов использования элементов внутреннего стратегического потенциала (рис. 5.16). Сложность процесса разработки альтернативных управленческих решений, направленных на повышение степени использования элементов потенциала, большое количество факторов, которые влияют на принятие решений, обусловили использование автором экономико-математической модели условной нелинейной оптимизации коэффициентов использования элементов внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия методом условного градиента (с.358-368). При помощи данной модели методом компьютерного эксперимента были получены нормативные значения коэффициентов, которые влияют на каждый элемент внутреннего стратегического потенциала предприятия.

Исходя из вышеизложенного, следует отметить, что степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций не вызывает сомнений и претензий. Основные научные результаты исследования выделены, обобщены и отображены в положениях научной новизны.

### **Достоверность и новизна научных положений, выводов, рекомендаций**

**Достоверность исследования** подтверждается исследованием широкого круга информации: теоретических источников – научных трудов ведущих отечественных и зарубежных ученых, которые касаются проблем формирования стратегического потенциала предприятия, данных официальной статистики, периодических специальных изданий и Internet – ресурсов, отчетности исследуемых предприятий розничной торговли продуктами питания Донбасса, материалов авторских исследований. Автор умело обработал эту информацию, на основе ее анализа предложил выводы и рекомендации. При этом диссертант пользовался широким арсеналом общенаучных и специальных приемов и методов исследования, соблюдал научный такт и целенаправленность. Методологической основой диссертационной работы является совокупность принципов, приемов научного исследования, общенаучные и специальные аналитические методы, которые позволили решить поставленные задачи и комплексно исследовать процессы формирования и использования стратегического потенциала предприятия. Все это дает основание подтвердить достоверность исследования и обоснованность выводов и рекомендаций.

**Научная новизна** полученных результатов заключается в том, что в диссертации разработана концепция, развиты теоретические, методологические и методические основы формирования стратегического потенциала торгового предприятия.

Так, *впервые* сформулирован комплексный подход к формированию стратегического потенциала торгового предприятия, разработана концепция формирования стратегического потенциала предприятия как комплексная научно обоснованная идея использования внешних и формирования внутренних возможностей предприятия в области достижения стратегических целей, впервые также предложены понятия торгово-закупочного, посреднического, контактного потенциалов, которые позволяют комплексно анализировать внешний стратегический потенциал торгового предприятия.

Безусловную научную новизну содержат предложенные автором научно-методические подходы к анализу макроокружения торгового предприятия, к выбору целей, формированию стратегических альтернатив и функциональных стратегий торгового предприятия, к выбору стратегических альтернатив, к выбору альтернативных решений относительно формирования оптимального внутреннего стратегического потенциала торгового предприятия. Вызывают научный интерес и отличаются научной новизной обоснованные в диссертации интегрированный метод «PCTEG - анализа» макроокружения предприятия, комплексный научно-методический подход к формированию критериев выбора стратегических целей "SMART+".

*Усовершенствованы* методологические основы формирования стратегического потенциала торгового предприятия, а именно: 1) предложена система обеспечения, в которой к существующим подсистемам информационного и методологического обеспечения добавлены подсистемы организационного и управленческого обеспечения; 2) определен механизм проведения стратегических наблюдений, направленных на определение долгосрочных тенденций изменения элементов внешнего макропотенциала и микропотенциала торгового предприятия. Усовершенствованы определения рыночного и конкурентного потенциала торгового предприятия, предложен научно-методический подход к анализу стратегического потенциала торгового предприятия, который дополнен методиками расчета элементов внешнего потенциала торгового предприятия (рыночного, снабженческого, посреднического, контактного, конкурентного потенциалов). Разработанные методики позволят усовершенствовать процессы анализа стратегического потенциала торгового предприятия и принятия решений по его формированию и использованию.

Усовершенствована математическая модель расчета нормативных значений элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала исследуемых торговых сетей, модель условной нелинейной оптимизации коэффициентов использования внутреннего стратегического потенциала методом условного градиента, процесс выбора альтернативных решений и разработки приоритетных решений с использованием теории игр.

*Получили дальнейшее развитие* теоретические основы формирования стратегического потенциала торгового предприятия, в частности: 1) уточнено понятие стратегического потенциала предприятия (который, в отличие от существующего ресурсного подхода рассматривается как совокупность текущих и будущих возможностей предприятия по достижению стратегических целей и реализации стратегий развития); 2) усовершенствована структура стратегического потенциала предприятия на основе синтеза пяти научных подходов – глобального, функционального, процессного, ресурсного и блочно-модульного, разработана комплексная классификация стратегического потенциала предприятия, которая позволяет использовать комплексный подход к формированию стратегического потенциала торгового предприятия.

По всем пунктам новизны автор аргументирует использование собственных взглядов на решение проблем, которые базируются на глубоких знаниях.

### **Дискуссионные положения и замечания по диссертационной работе**

Наряду с отмеченными положительными сторонами работы, целесообразно указать автору на ряд замечаний и дискуссионных моментов, а именно:

1. На рисунке 1.3 (стр.39) автор, определяя глобальные проблемы современного стратегического управления на торговых предприятиях, относит к ним проблему динамизма внешней среды. Однако, является достаточно дискуссионным отнесение данной проблемы к проблемам стратегического управления предприятием.



2. Характеризуя предложенную в таблице 2.2 характерную черту стратегического потенциала – стратегичность, автор не поясняет, каким образом стратегический потенциал предприятия является гарантом реализации стратегий предприятия.
3. Предлагая определения стратегического финансового и инвестиционного потенциалов (Табл. 2.5, с.132) автор характеризует их как возможности эффективного управления соответственно финансовыми ресурсами и инновационной деятельностью торгового предприятия в процессе реализации стратегий, при этом не указывает, в чем же состоит критерий эффективности управления.
4. Из таблицы 3.12 (с.196) и ее описания по тексту диссертации непонятно, какие выводы должно сделать торговое предприятие если коэффициент использования его рыночного потенциала оказался больше единицы (то есть фактические темпы роста товарооборота превышают рыночный потенциал).
5. Предлагаемый автором механизм формирования стратегических альтернатив (Рис. 4.8, с.258) в качестве целевой базы использует только три уровня целей, в то время как цели обеспечения еще не являются функциональными целями, значит, необходим четвертый уровень иерархии.
6. На рисунке 4.9 (с.260) автор предлагает научно-методический потенциальный подход к формированию стратегических альтернатив, а результатом его использования почему-то является внутренний стратегический потенциал предприятия.

Однако, выделенные замечания и дискуссионные моменты не снижают научной ценности диссертационной работы, существенно не снижают ее научной ценности и практической значимости.

Тема докторской диссертации Алексеева С.Б. отлична от темы его кандидатской диссертации и не содержит результатов последней. Работа оформлена в соответствии с установленными требованиями и стандартами. Терминология, стиль, язык изложения соответствуют принятым нормам научной литературы.

Основные положения и результаты, изложенные в диссертации, обсуждались и получили одобрение на 37 научных и научно-практических конференциях, в Украине и за ее пределами.

Основные положения диссертационной работы опубликованы в 57 научных работах, из которых: 1 авторская и 3 коллективных монографии, 25 статей в научных специализированных изданиях, 28 тезисов докладов. Содержание диссертации полностью изложено в опубликованных научных трудах.

Оформление диссертации и автореферата осуществлено с соблюдением требований Министерства образования и науки ДНР.

Анализ содержания автореферата и диссертации доказывает идентичность структуры, логики изложения материала, соответствие основных положений и выводов по разделам общим выводам.

**Общий вывод по диссертационной работе и ее соответствию  
установленным требованиям**

Диссертация Алексеева Сергея Борисовича на тему: «Формирование стратегического потенциала торгового предприятия» является самостоятельно выполненным, логично построенным, убедительно аргументированным, завершенным исследованием на актуальную тему.

Диссертация характеризуется новизной полученных результатов и выводов, имеет теоретическое и практическое значение и соответствует требованиям п.2.1 Положения о присуждении ученых степеней, а ее автор – Алексейев Сергей Борисович заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности: экономика предпринимательства).

*Согласен на автоматизированную обработку моих персональных данных*

*Официальный оппонент:*

Доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой экономики предприятия  
Луганского государственного университета  
имени Владимира Даля



V.V. Максимов

91034, г. Луганск, кв. Молодежный, 20-а  
Телефон: +38(0642) 41-22-25,  
+38(0642) 50-07-25  
Факс: +38(0642) 41-31-60  
dahl.univer@yandex.ru

*Подпись В.В. Максимова*



*Подпись В.В. Максимова*

*Подпись Ю.А. Степанова*