



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**МОРСКОЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**имени адмирала Г.И. Невельского  
(МГУ им. адм. Г.И. Невельского)**

ул. Верхнепортовая, д. 50а, г. Владивосток, 690003  
тел.: (423) 230-12-51, факс: (423) 251-76-39  
e-mail: office@msun.ru, http://www.msun.ru

№ \_\_\_\_\_  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_  
[ \_\_\_\_\_ ]

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Ректор ФГБОУ ВО  
«Морской государственный  
университет имени адмирала

Г.И. Невельского»,  
канд. ф.-м. наук, доцент  
Буров Д.В.



01 ноября 2019 г.

## ОТЗЫВ

**ведущей организации Федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования «Морской  
государственный университет имени адмирала Г.И. Невельского»**

**на диссертацию Тимченко Натальи Юрьевны «Выбор направлений  
развития транспортно-экспедиторской компании на принципах  
стратегического планирования», представленную на соискание ученой  
степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация  
и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт)**

### Актуальность темы исследования

Одной из характерных тенденций развития современной мировой и отечественной экономики является рост и ужесточение конкуренции на всех рынках, в т. ч. и на рынке морских внешнеторговых и каботажных и перевозок грузов, важную роль в которых играют транспортно-экспедиторские компании (ТЭК).

Участвуя в процессе транспортировки грузов, ТЭК способствуют росту качества транспортных услуг, снижению временных и финансовых издержек участников процесса доставки грузов потребителю, повышению его надёжности, и создают условия для обеспечения эффективного взаимодействия

железнодорожного, морского, автомобильного и др. видов транспорта, а также иных участников логистической цепи. В связи с этим одним из главных вопросов современного этапа деятельности ТЭК являются поиск и реализация путей повышения эффективности их работы (в первую очередь, ориентированных на удовлетворение потребностей клиента и максимизацию собственной прибыли), в т. ч. на основе использования принципов, методов и инструментов стратегического планирования. Тем самым, на наш взгляд, определяется актуальность темы диссертационного исследования, его теоретическое и прикладное значение.

### **Оценка структуры и содержания работы**

Анализ и оценка содержания диссертационной работы показали, что представленная работа в полной мере соответствует теме проведённого исследования, а также профилю диссертационного совета и требованиям Положения ВАК РФ, которые предъявляются к диссертациям на соискание учёной степени кандидата наук.

Нужно отметить, что содержание и структура диссертации соответствует заявленной цели и задачам исследования. В работе прослеживается внутренняя логическая взаимосвязь заявленных и изученных вопросов, поставленных задач и полученных результатов исследования, что, в частности, подтверждается представленным планом диссертации. Сформулированные диссертантом Н. Ю. Тимченко выводы и рекомендации являются результатами проведённого исследования и обладают научной новизной.

Диссертационная работа состоит из введения, четырёх глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Работа изложена на 150 машинописных страницах основного текста формата А4 (с Приложениями – 181 стр.).

Во введении автор раскрывает актуальность и обосновывает выбор темы диссертационного исследования, ставит цель и задачи, обосновывает на-

учную новизну, теоретическую и практическую значимость полученных результатов.

**В первой главе** диссертации освещаются теоретические аспекты стратегического планирования развития ТЭК.

На основе изучения и анализа ключевых проблем и практики работы ТЭК соискателем установлено, что в процессе своей деятельности они вступают во взаимодействие с различными видами транспорта и компаниями, функционирующими на территории транспортного узла. Характерной чертой работы ТЭК в последнее время стала реализация требования потребителей транспортных услуг (особенно при мультимодальной перевозке грузов) работать по принципу «единого окна». Кроме того, в работе справедливо отмечено, что транспортно-экспедиторский бизнес развивался в течение длительного периода под влиянием ряда факторов, сформировавших ключевые этапы его последующей трансформации, одним из которых в настоящее время стало активное использование информационных технологий в экономике в целом, и логистике, в частности, в т. ч. на основе современной цифровизации (с. 18-23).

На основе изучения принципов стратегического планирования, а также анализа научных подходов к формированию стратегии развития ТЭК, соискателем предложена концептуальная схема выбора направлений развития компании, учитывающая не только потребности клиентов, но и стратегии развития деловых партнёров (с. 25-38).

Кроме того, диссертантом обоснована необходимость формирования методического инструментария по выбору альтернатив развития ТЭК на принципах стратегического планирования, учитывающих возможности компании, а также потребности и тенденции развития её внешней деловой среды.

**Во второй главе** соискателем проанализированы внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность ТЭК, оказывающих услуги в Новороссийском транспортном узле, а также в транспортных узлах Санкт-Петербурга и «Восточный-Находка» (с. 40-62), что привело его к необходи-

мости обоснования и введения в алгоритм процесса стратегического планирования критерия «степень угрозы конкурентов». Введение данного критерия, по мнению диссертанта, позволяет своевременно определить новые сегменты рынка и отследить тенденции развития конкурентов, что, в свою очередь, может стать основой для повышения объективности выбора собственных стратегических направлений дальнейшего развития компании (с. 62-64).

**В третьей главе** на основе проведённого анализа функционирования ТЭК предложена концепция выбора направлений её развития (с. 72-76), а также представлены методические рекомендации по выбору альтернатив такого развития, опирающиеся на использование метода анализа иерархий, адаптированного для ТЭК посредством введения критерия (показателя) «функциональная ёмкость» (с. 76-82).

Представлена формула критерия (показателя) «функциональная ёмкость», которая представляет собой отношение ожидаемого эффекта от реализации альтернативы и затрат, необходимых для её реализации (с. 78).

Для оценки ожидаемого эффекта по выбранным стратегическим альтернативам предложена система критериев (с. 83-84) и алгоритм, предполагающий выбор вариантов на основе критериев, предъявляемых к ТЭК потребителями транспортных услуг (с. 79, 81-85).

**В четвертой главе** представлена практическая апробация разработанных рекомендаций по выбору стратегических альтернатив на примере ТЭК ООО «Рускон» (с. 87-108). Здесь же выполнен расчёт ожидаемого эффекта по выбранным вариантам развития компании, в результате которого сформирована матрица выбора стратегических альтернатив для её развития (с. 108-120).

**В заключении** диссертации соискателем на основе обобщения основных результатов диссертационного исследования сформулированы выводы и рекомендации по практическому использованию предложенного инструментария.

Содержание и структура диссертации соответствует поставленной цели и задачам исследования. Представленные соискателем в диссертации научные положения имеют определённое значение для развития теории стратегического планирования и экономики транспорта, а также решения практических задач, а сама диссертация является структурно-целостным и завершённым научным исследованием.

### **Соответствие содержания диссертации заявленной специальности и теме диссертации**

Диссертационная работа выполнена в рамках:

- п. 1.4.89. «Планирование и анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятий транспорта» паспорта специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – транспорт)»: предложения автора по усовершенствованию алгоритма процесса стратегического планирования посредством ввода нового критерия «степень угрозы конкурентов» и концептуальные положения выбора альтернатив с позиции взаимовыгодных отношений всех участников процесса организации мультимодальной перевозки грузов;

- п. 1.4.92. «Организация управления на транспорте» паспорта специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – транспорт)»: автором предложены методические рекомендации по выбору альтернатив развития ТЭК с учётом критерия «функциональная ёмкость», обоснована комплексная методика оценки ожидаемого эффекта от выбора стратегических альтернатив.

### **Соответствие автореферата диссертации её содержанию**

Автореферат соискателя Н. Ю. Тимченко в полном объёме отражает основные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы, соответствует её содержанию и задачам исследования.

### **Личный вклад соискателя в получении результатов исследования**

Личный вклад диссертанта заключается в определении цели и задач исследования, в непосредственном участии на всех этапах подготовки диссертации, в обработке и интерпретации материалов и полученных результатов, формулировке основных положений и выводов, а также участии в процессе внедрения предложенных рекомендаций в деятельность ТЭК, подготовке и публикации научных работ по теме диссертации. Доказательная база проведённого исследования собрана и обработана лично автором.

### **Степень достоверности результатов исследования**

Достоверность выводов и результатов диссертационной работы Н.Ю. Тимченко подтверждается использованием современных методов исследования, обобщением взглядов отечественных и зарубежных исследователей по рассматриваемой проблеме. Также достоверность исследования обеспечена сносками к цифрам, ссылками на использованную литературу, отвечает требованиям по обоснованности выдвигаемых в диссертационном исследовании положений.

Результаты теоретических положений докладывались и обсуждались на заседании кафедры экономической теории, экономики и менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова» (г. Новороссийск).

Достоверность	выводов	диссертации	обеспечивается
непротиворечивостью	полученных	результатов	исследования,

использованием официальных данных Министерства транспорта Российской Федерации, Ассоциации морских торговых портов, ТЭК ООО «Рускон».

По основным положениям диссертации были сделаны и получили положительную оценку доклады на региональной научно-технической конференции «Проблемы эксплуатации водного транспорта и подготовки кадров на Юге России» (Новороссийск, 2011 г.), академической научно-практической конференции «Новое поколение в науке – 2011 (Новороссийск, 2011 г.), международной научно-практической конференции «Современный Российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие» (Пенза, 2013 г.), международной научно-практической конференции «Управление экономическими системами» (Пенза, 2013 г.), международной научно-практической конференции «Роль государства в становлении и регулировании рыночной экономики» (Пенза, 2014 г.) международной научно-практической конференции «Проблемы эксплуатации водного транспорта и подготовка кадров на Юге России» (Новороссийск, 2016 г.), Всероссийской национальной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития транспорта, промышленности и экономики России» («ТрансПромЭк-2018») и др. Диссертация обсуждена и одобрена на заседании кафедры экономической теории, экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова».

#### **Теоретическая и практическая значимость полученных автором диссертации результатов**

**Теоретическая значимость** заключается в развитии теоретических и методических положений по формированию инструментария выбора направлений развития ТЭК на принципах стратегического планирования и определяется возможностью применения предложенных автором концептуальных положений и выводов в качестве базы для проведения дальнейших исследований в направлении совершенствования процесса стратегического планиро-

вания на предприятиях транспорта. Сформирован базовый инструментарий, ориентированный на выбор оптимальных направлений развития ТЭК с учётом потребностей клиентов и тенденций развития деловой среды.

**Практическая значимость** состоит в том, что основные положения и выводы по диссертации могут быть использованы в практической деятельности ТЭК и в других транспортных организациях, что обеспечит повышение эффективности их деятельности.

### **Конкретные рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации**

Основные выводы и результаты могут быть рекомендованы для применения в ТЭК.

Разработанные концептуальные положения по выбору альтернатив развития ТЭК как мультимодального оператора позволят принимать стратегические решения о перспективном развитии ТЭК на основе сопоставления потребностей покупателей, тенденций развития деловых партнёров и возможностей ТЭК при организации мультимодальной перевозки грузов, что усилит объективность принимаемых управленческих решений.

Предложенный автором критерий «степень угрозы конкурентов» и методические рекомендации по выбору альтернатив развития ТЭК на основе критерия «функциональная ёмкость» позволят определить новые сегменты рынка, отследить основные тенденции развития компаний-конкурентов, что будет способствовать выбору лучшей стратегической альтернативы, учитывающей интересы всех участников логистической цепочки.

Применение предложенного соискателем в диссертации алгоритма оценки ожидаемого эффекта позволяет оценить альтернативы развития ТЭК с позиции её возможностей и требований потребителей услуг, что потенциально может усилить конкурентную позицию компании.



## **Новизна полученных результатов**

Научная новизна исследования состоит в развитии теоретических и методических положений по формированию инструментария выбора направлений развития ТЭК на принципах стратегического планирования.

Наиболее важные результаты, определяющие научную новизну исследования, заключаются в следующем:

– предложены концептуальные положения, в соответствии с которыми выбор альтернатив развития ТЭК предлагается осуществлять с позиции взаимовыгодных отношений всех участников процесса организации мультимодальной перевозки грузов;

– обосновано введение критериев «степень угрозы конкурентов» и «функциональная ёмкость», что позволит усовершенствовать процесс планирования деятельности ТЭК. Предложены формулы расчёта представленных критериев;

– разработаны методические рекомендации по выбору альтернатив развития ТЭК на основе метода анализа иерархий с учётом критерия «функциональная ёмкость»;

– предложен и экономически обоснован алгоритм оценки ожидаемого эффекта от выбора стратегических альтернатив, отличительной особенностью которого является сопоставление (сравнение) выгод, получаемых компанией от каждой альтернативы, с критериями её отбора потребителями услуг.

## **Замечания по диссертационной работе**

В основном соглашаясь с выводами и результатами, полученными соискателем в ходе диссертационного исследования, отметим, вместе с тем, ряд спорных моментов в диссертации и остановимся на основных замечаниях.

1. На наш взгляд, нужно было бы более точно дать редакцию цели исследования, максимально приблизив её к названию работы. В представленном виде, с содержательной точки зрения, они несколько расходятся, так как

соискатель заявил целью исследования «...научное обоснование методов выбора альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании на принципах стратегического планирования» (стр. 5), в то время как название диссертации акцентирует внимание на «Выбор направлений развития транспортно-экспедиторской компании...». В этом плане предмет исследования сформулирован в соответствии с названием, корректно (стр. 6).

2. Излишне широко (и не чётко, по нашему мнению) соискатель заявил в работе о её научной новизне и теоретической значимости (стр. 8-9). Действительно, вряд ли правильно в диссертационной работе говорить о разработанном принципе, учитывающим «... сопоставление результатов изучения потребностей покупателей услуг (клиентов), тенденций развития деловых партнёров и возможностей транспортно-экспедиторской компании, как организатора мультимодальной перевозки грузов» (стр. 9), а также о «разработанном математическом аппарате» (см. там же) без уточнения того, в чём заключаются представленные соискателем элементы научной новизны.

То же касается и заявленной в работе комплексной методики оценки ожидаемого эффекта по выбранным стратегическим альтернативам (стр. 8 и п. 3.3), состоящей из рекомендаций по расчёту данного (?) эффекта и построению матрицы выбора стратегических альтернатив на основе критериев, предъявляемых покупателями услуг. Скорее всего, в данном случае более точно и обоснованно можно говорить только об алгоритме, технологической схеме или последовательности расчёта соответствующей оценки.

3. Далее. Диссертант предлагает включить в структуру блока «Анализ и оценка внешней среды организации» критерий «степень угрозы конкурентов» (стр. 63). Работа существенно выиграла бы, если бы автор в тексте диссертации раскрыл критерий «степень угрозы конкурентов» более подробно, а также указал бы на взаимосвязь этого критерия с другими показателями по блокам предлагаемой схемы (а также табл. 2.3).

4. Нельзя согласиться и с позицией соискателя относительно весьма вольного обращения с понятиями «критерий», «показатель» и «признак». В

работе, например, отсутствует содержательная трактовка предлагаемого диссертантом критерия (или признака – как в работе) «степень угрозы конкурентов» (стр. 62-63), а с точки зрения его формального наполнения – это ни что иное, с нашей точки зрения, как показатель. К тому же показатель, отражающий, по нашему мнению, в большей степени, например, «количество предоставляемых услуг», нежели критериальную «степень угрозы конкурентов». Как нам представляется, предложенный соискателем критерий функционально весьма спорен и не подкреплён соответствующими аргументами для того, чтобы не вызывать его вполне обоснованную критику.

Аналогичное замечание можно отнести и к «критерию» «функциональная емкость» (стр. 78). Что это за критерий, в чём его «критериальность», содержательная, так сказать, суть, насколько он критериален, как рассчитывается ожидаемый эффект и затраты по этому «критерию» (или, всё-таки, – показателю)? Как нам представляется соискатель должен был бы более подробно осветить эти вопросы.

5. При рассмотрении заявленной соискателем в п. 3.3 диссертации «Методики оценки ожидаемого эффекта по выбранным стратегическим альтернативам развития транспортно-экспедиторской компании» возникают вопросы, на которые он, по нашему мнению, не дал удовлетворительного объяснения. Так, в частности, в табл. 3.5 – Система критериев для расчёта ожидаемого эффекта от выбранной альтернативы (см. стр. 83-84), – соискатель предлагает единицы измерения – рубли и баллы. Но как их суммировать? Из текста диссертации это не ясно. В рассматриваемом случае, как мы считаем, можно говорить лишь о подходе, предложении расчёта, попытке оценки.

6. В качестве прочих замечаний, считаем необходимым указать соискателю на некоторые неточности и редакционные ошибки в представлении текста, формул (не везде присутствуют, например, ед. изм., правильное представление параметров), рисунков и таблиц, а также шероховатости стиля изложения (см., например, стр. 5, 9, 12, 22, 42-43, 54, 63 и др.).

Вместе с тем, указанные недостатки и замечания не умаляют общей положительной оценки диссертационного исследования, и являются, скорее, следствием сложности и контрастности рассматриваемых в диссертации проблем, а потому, на наш взгляд, неизбежны в подобных работах.

**Заключение по диссертации о соответствии её требованиям  
«Положения о порядке присуждения учёных степеней»  
по пунктам 9 и 10**

В соответствии с п. 10 положения о присуждении учёных степеней диссертация подготовлена в виде рукописи, написана автором самостоятельно, обладает внутренним единством и содержит новые научные результаты, выдвигаемые для публичной защиты, и свидетельствует о личном вкладе автора диссертации в науку. В диссертации имеются сведения о практическом использовании полученных автором диссертации научных результатов, а также рекомендации по использованию научных выводов.

По п. 11 основные научные результаты диссертации достаточно полно отражены в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России.

По п. 14 в диссертации содержатся ссылки на авторов и источники заимствования материалов или отдельных результатов.

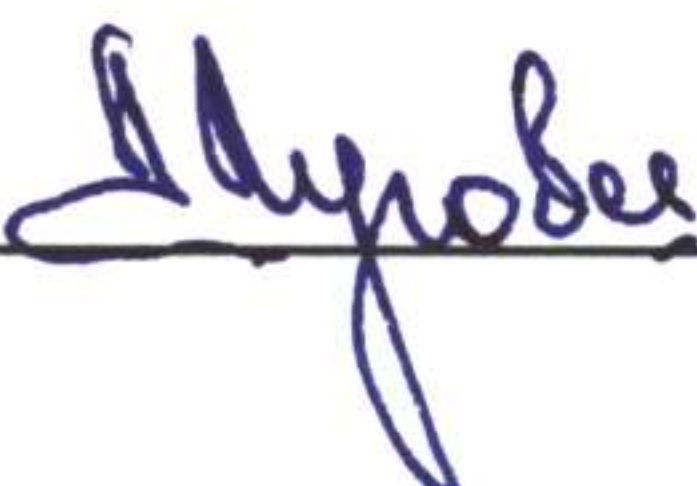
Диссертация Тимченко Натальи Юрьевны на соискание ученой степени кандидата экономических наук представляет собой научно-квалификационную работу, в которой содержится решение задачи формирования инструментария выбора направлений развития транспортно-экспедиторской компании на принципах стратегического планирования, имеющей важное значение для развития соответствующей отрасли знаний, а именно для экономики транспорта и для обоснования мероприятий перспективного развития компании с учетом особенностей транспортно-экспедиторского бизнеса, а также для обеспечения эффективного развития транспортного комплекса страны, что соответствует требованиям п. 9 «О по-

рядке присуждения ученых степеней» (вместе с «Положением о присуждении ученых степеней») (постановление Правительства РФ от 24.09.2013 № 842 (ред. от 01.10.2018 г.), а её автор заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт)».

Заключение рассмотрено на заседании кафедры экономики факультета управления морским транспортом и экономики ФГБОУ ВО «Морской государственный университет имени адмирала Г.И. Невельского» 23 октября 2019 г., протокол № 3.

Отзыв составлен:

Луговец Александр Анатольевич,  
доцент, профессор кафедры управления морским транспортом ФГБОУ ВО «Морской государственный университет имени адмирала Г.И. Невельского», доктор экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт)»,  
690059, г. Владивосток, ул. Верхнепортовая, д. 50а, корпус 10, кабинет 10210.  
Тел. (423) 2-51-75-44, e-mail: alal@list.ru.

 А.А. Луговец

Фисенко Андрей Иванович,  
профессор, профессор кафедры экономики ФГБОУ ВО «Морской государственный университет имени адмирала Г.И. Невельского», доктор экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» и 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит».  
690059, г. Владивосток, ул. Верхнепортовая, д. 50а, корпус 10, кабинет 10214.  
Тел. (423) 2-51-75-44, e-mail: fisenko@msun.ru.

 А.И. Фисенко



  
заверяю специалист по персоналу  
управления кадров



  
заверяю специалист по персоналу  
управления кадров

