

Утверждаю

Ректор ФГБОУ ВПО  
«Волгоградский государственный  
технический университет»  
член-корреспондент РАН,  
профессор,  
доктор технических наук  
Лысак В.И.



2014 г.

**О Т З Ы В**  
**ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования  
"Волгоградский государственный технический университет"  
на диссертационную работу  
Гучетль Рузаны Гиссовны  
на тему: «Управление результативностью маркетинговой  
деятельности на основе системы сбалансированных показателей»,  
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических  
наук по специальности: 08.00.05 – Экономика и управление народным  
хозяйством (маркетинг).**

**1. Актуальность темы исследования.**

Маркетинговая деятельность создает условия для долгосрочного и устойчивого роста фирмы на рынке. В условиях российской действительности, к сожалению, это утверждение не всегда является постулатом. Данное несоответствие вызвано в первую очередь тем, что маркетинговая деятельность, являясь необходимым, но недостаточным

условием для достижения экономически значимых результатов, зачастую воспринимается исключительно с позиций затрат.

В связи с чем маркетинговая деятельность должна быть не просто интегрирована в общую систему управления бизнесом, а оценена количественно на каждом ее этапе и в каждом отдельно взятом процессе. Одной из перспективных методик оценки результативности управления маркетинговой деятельностью является система сбалансированных показателей, взятых соискателем в качестве базовой модели, исходя из чего выбранную тему диссертационного исследования следует считать своевременной и актуальной

## **2. Степень обоснованности научных результатов, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.**

Цель работы Гучетль Р.Г. определена как теоретическое обоснование и разработка методических и практических рекомендаций по оценке, управлению и поиску резервов повышения результативности маркетинговой деятельности предприятия. При этом достижение поставленной цели обеспечивается путем последовательного решения основных задач: систематизация научных взглядов на содержание понятия «результативность маркетинга» в контексте сопряженного с ним понятия «эффективность маркетинга»; исследование зарубежного и отечественного опыта методических и практических подходов к оценке результативности маркетинга; обоснование необходимости дифференцированного подхода к оценке результативности маркетинговой деятельности предприятий; разработка методики управления результативностью маркетинговой деятельности; адаптация методики управления результативностью маркетинга применительно к специфике предприятий кондитерской промышленности; оценка и выявление резервов совершенствования предложенной методики с помощью системы “Farout”.

Поставленные цели и задачи исследования обуславливают логичную структуру диссертационной работы, состоящую из теоретической,

аналитической и практической части. Первая глава посвящена теоретическим аспектам исследования результативности маркетинговой деятельности. Соискатель рассматривает маркетинг в системе управления предприятием и анализирует видение данное понятие с позиций отечественных и зарубежных авторов (с. 15-18), группирует маркетинговые функции по уровням (с. 19-20) и показывает их влияние на различные сферы деятельности предприятия (с. 22). Автором рассмотрены различные подходы к дефинициям «результативность», «эффективность» и их пересечениям (с. 29), а также проведен детальный терминологический анализ понятия «результативность» (с. 31). Прделанная работа с теоретическим материалом помогла соискателю предложить авторское определение (с. 35) результативности маркетинга. Гучетль Р.Г. выделяет наиболее известные подходы и модели измерения результативности маркетинга: аудит маркетинга, модель экономической добавленной стоимости, модель Европейского фонда управления качеством, анализ запланированных и выполненных маркетинговых мероприятий, определение удовлетворенности заинтересованных лиц, выявление соответствий требований нормативных документов, оценка затрат на маркетинг, нормативная модель, контекстуальная модель, система сбалансированных показателей (с. 39-45). Автор подробно анализирует три бизнес-ориентации: “Product out”, “Market in” и “Invest in” (с. 57-62) и предлагает выделить цели и показатели результативной деятельности предприятия в зависимости от принятой бизнес-ориентации (с. 63-66). Итогом первой главы является представленная автором объектно-ориентированная модель данных, которая показывает связь функций маркетинга, стратегических целей, перспектив системы сбалансированных показателей и бизнес-ориентации компании (с. 67).

Во второй главе диссертант на основе проведенного обширного эмпирического маркетингового исследования предприятий Тамбовской области (с. 70-81) Гучетль Р.Г. выделяет факторы, которые обуславливают

маркетинговой деятельности (с. 82-83). Также показаны методические подходы к управлению маркетинговой деятельности (с. 84 -93) и выявлены основные проблемы данной области (с. 94), а также предложена поэтапная методика управления результативностью маркетинговой деятельности базирующаяся на системе сбалансированных показателей (с. 98).

На основании проведенного анализа, в третьей главе предлагаются конкретные практические решения проблем управления результативностью маркетинговой деятельности предприятий кондитерской промышленности. Здесь же проанализированы динамика, факторы и тенденции развития кондитерской промышленности России (с. 110-123) и предложена методика управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей, которая была апробирована в ходе ее внедрения на ОАО «КФ» ТАКФ» (г. Тамбов) (с. 130-143), а также оценена по усовершенствованной системе «Farout» (с. 144-150).

Исследовательская работа Гучетль Р.Г., таким образом, выполнена на высоком научном уровне, имеет завершенный, целостный характер. Полученные выводы и результаты теоретически обоснованы, конкретны, имеют отчетливо выраженную практическую направленность.

### **3. Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:**

Диссертантом расширено понятие результативности маркетинга через рассмотрение его в виде реализации комплекса маркетинговых функций, направленных на достижение стратегических целей предприятия и уточнено его соотношение с понятием «эффективность», в котором акцентируется внимание на необходимости декомпозиции маркетинговой деятельности на отдельные функции маркетинга, сопряженные с реализацией общей стратегии предприятия.

Гучетль Р.Г. предложила систему показателей управления результативностью маркетинговой деятельности, которая направлена на оптимизацию комплекса маркетинговых функций, ориентированных на

маркетинговой деятельности (с. 82-83). Также показаны методические подходы к управлению маркетинговой деятельности (с. 84 -93) и выявлены основные проблемы данной области (с. 94), а также предложена поэтапная методика управления результативностью маркетинговой деятельности базирующаяся на системе сбалансированных показателей (с. 98).

На основании проведенного анализа, в третьей главе предлагаются конкретные практические решения проблем управления результативностью маркетинговой деятельности предприятий кондитерской промышленности. Здесь же проанализированы динамика, факторы и тенденции развития кондитерской промышленности России (с. 110-123) и предложена методика управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей, которая была апробирована в ходе ее внедрения на ОАО «КФ» ТАКФ» (г. Тамбов) (с. 130-143), а также оценена по усовершенствованной системе «Farout» (с. 144-150).

Исследовательская работа Гучетль Р.Г., таким образом, выполнена на высоком научном уровне, имеет завершенный, целостный характер. Полученные выводы и результаты теоретически обоснованы, конкретны, имеют отчетливо выраженную практическую направленность.

### **3. Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:**

Диссертантом расширено понятие результативности маркетинга через рассмотрение его в виде реализации комплекса маркетинговых функций, направленных на достижение стратегических целей предприятия и уточнено его соотношение с понятием «эффективность», в котором акцентируется внимание на необходимости декомпозиции маркетинговой деятельности на отдельные функции маркетинга, сопряженные с реализацией общей стратегии предприятия.

Гучетль Р.Г. предложила систему показателей управления результативностью маркетинговой деятельности, которая направлена на оптимизацию комплекса маркетинговых функций, ориентированных на

достижение стратегических целей предприятия с учетом имеющихся ресурсов и существенно расширяет традиционные границы системы сбалансированных показателей.

Соискателем доказана перспективность дифференциации показателей результативности маркетинга в зависимости от используемой стратегической бизнес-ориентации предприятия.

Научной ценностью обладает разработанная в диссертации методика управления результативностью маркетинговой деятельности, базирующаяся на расширенной системе сбалансированных показателей, позволяющая получить интегральный показатель результативности маркетинговой деятельности с последующей декомпозицией этого показателя по отдельным функциям маркетинга.

Сформированы резервы совершенствования методики управления результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей с помощью системы «Farout», которая расширена за счет добавления в нее показателей, отражающих критерии «полноты», «целостности», «совершенства», «достижения целей».

#### **4. Степень достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.**

Достоверность научных положений, выводов и рекомендаций обеспечивается в диссертации использованием фундаментальных и прикладных научных трудов авторов – специалистов по вопросам управления маркетинговой деятельностью, оценке и измерению результативности маркетинга (176 источников). Решение поставленных задач при этом опирается на использование структурно-функционального анализа, кластерного анализа, объектно ориентированного подхода, экономико-статистических методов сбора и обработки информации, традиционных методов сравнения и обобщения, а также системного метода, метода экспертных оценок, маркетинговых исследований и анализа маркетинговой деятельности.

Информационно-эмпирическая база исследования построена на авторских исследованиях, публикациях в периодической печати, материалах научно-практических конференций, интернет-ресурсах, данных бухгалтерского, управленческого учета исследуемых предприятий, а также на научных разработках отечественных и зарубежных ученых.

Методика управления результативностью маркетинговой деятельности внедрена на кондитерском предприятии ОАО «КФ «ТАКФ» (г. Тамбов), а также одобрена ООО «Дорстрой» (г. Моршанск), что подтверждено справками о внедрении.

Основные результаты работы обсуждались на международных конференциях в г. Пафосе (Кипр), Хургаде (Египет), Барселоне (Испания), Тамбове, Воронеже в 2010–2012 гг.

Основные положения исследования используются также в учебном процессе Института экономики и качества жизни ФГБОУ ВПО «ТГТУ» для подготовки экономистов и маркетологов, а также бакалавров экономики, менеджмента, сервиса.

Основные положения диссертационного исследования изложены в 13 научных работах, в том числе 1 монография и 7 статей в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Перечисленное выше свидетельствует о достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертации.

#### **5. Теоретическая и практическая значимость результатов исследования и рекомендации по их использованию.**

Научное значение подвергаемой экспертизе работы заключается в том, что ее автор вносит свой вклад в развитие управления результативностью маркетинговой деятельности. Основная теоретическая значимость результатов исследования состоит в расширении теоретической базы в области исследования результативности маркетинга, которое создает новые возможности для повышения объективности количественных измерений в данной области.

Выводы и рекомендации диссертационного исследования ориентированы на широкий круг специалистов и обеспечивают повышение результативности маркетинга в управлении предприятием и эффективности хозяйственной деятельности кондитерских предприятий на внутреннем и внешнем рынках.

Самостоятельной практической значимостью исследования обладает предложенная методика управления результативностью маркетинговой деятельности, отличающаяся универсальностью применения. Следует отметить прикладной характер исследования применительно к региональному рынку кондитерской промышленности, позволившего на основании построенного SWOT анализа в совокупности с исследованием предпочтений потребителей оценить стратегическое состояние и определить матрицу приоритетных целей для ОАО «КФ «ТАКФ».

Предложенная интегральная модель управления результативностью маркетинговой деятельности обладает практической значимостью, выходящей за рамки предприятий кондитерской промышленности, и может быть применена предпринимательскими структурами широкой сферы деятельности.

Практический интерес представляет применение усовершенствованной системы «Farout» для оценки и выявления резервов совершенствования внедряемой методики управления результативностью.

Следует также отметить что, отдельные результаты исследования в части построения систем оценки результативности маркетинговой деятельности могут быть применены в учебном процессе при реализации учебных программ для бакалавров по направлению подготовки 100100.62 – Сервис и рекомендуются при дальнейшем совершенствовании к использованию в учебном процессе подготовки магистров и аспирантов.

#### **6. Критические и дискуссионные моменты в оценке диссертации.**

Наряду с высокой оценкой теоретической и практической значимости диссертации Гучетль Р.Г., ведущей организацией отмечается наличие в ней



ряда моментов, не обладающих достаточной глубиной проработки и оставшихся за пределами исследовательского внимания, которые могут послужить основой для научной дискуссии.

1. Теоретико-методологический основы исследования представлены в диссертации в некотором отрыве от современных и успешно используемых на внешних рынках концепций маркетинга (прежде всего холистического маркетинга, включающего в себя маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и социально ответственный маркетинг). В связи с этим авторский анализ ряда своих предшественников носит поверхностный характер.

2. Положения, выносимые на защиту, сформулированы диссертантом как задачи для предстоящего исследования, а не как достигнутые результаты состоявшегося исследования, которые и следует защищать.

3. Авторское понятие эффективности сформулировано с большой степенью условности и его следовало бы согласовать с общепринятыми представлениями об эффективности, укорененными в научной традиции.

4. Исходя из текста диссертации, разработанная автором методика в практической реализации нацелена на предприятие, функционирующее в рамках бизнес – ориентации «Product out». Но если возникает ситуация необходимости переориентации исследуемого предприятия на стратегии «Market in» или «Invest in», в этом случае целесообразно полностью пересмотреть соответствующую систему показателей или требуется поэтапная замена выбранной системы сбалансированных показателей?

5. В таблице «Распределение показателей между кластерами по уровню важности» (с. 15 автореферата) введено понятие «кластер» диссертант относит бизнес-ориентации «Product out», «Market in» и «Invest in» к кластерам. С чем это связано? Как он может обосновать свою позицию? В каком смысле здесь используется данный термин?

6. В автореферате на с. 14 выделяются факторы, обуславливающие необходимость разработки методики управления результативностью маркетинговой деятельности. По нашему мнению, некоторые из этих факторов не оказывают прямого влияния на данный вопрос. К их числу относится, например, недофинансирование маркетинга, которое находится в прямой зависимости от решений самого предприятия; или отсутствие системы мотивации работников также не оказывает прямого влияния на результативность маркетинга и т.д. От диссертанта требуется пояснение, чем обусловлен весь набор факторов.

### **7. Заключение.**

Проведенное Гучетль Р.Г. исследование посвящено решению актуальной научной и народнохозяйственной проблемы, имеет высокую практическую ценность и теоретическую значимость. Личный вклад автора подтверждается достаточным количеством научных публикаций (в том числе монография, а также статьи в изданиях, рецензируемых ВАК РФ), в которых изложены основные положения диссертации.

Автореферат отражает основное содержание диссертации. Критические суждения носят дискуссионный характер и не отменяют указанные выше положительные результаты исследования, а также общую положительную оценку рассматриваемой диссертационной работы.

По мнению ведущей организации, представленная на экспертизу диссертационная работа «Управление результативностью маркетинговой деятельности на основе системы сбалансированных показателей», выполнена на высоком научном уровне и является законченной квалификационной работой, отвечает требованиям ВАК РФ, предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор Гучетль Рузана Гиссовна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Маркетинг).

Отзыв обсужден и утвержден на расширенном заседании кафедры «Менеджмент, маркетинг и организация производства» протокол № 4 от 24 ноября 2014 года.

Профессор, доктор экономических наук,  
заведующий кафедрой "Менеджмент,  
маркетинг и организация производства"  
ВолГТУ

А.Ф. Московцев

Александр Федорович Московцев  
Россия, 400005, Волгоград, пр. им. Ленина, 28  
(8442) 24-84-82, mmiop@vstu.ru

