

ОТЗЫВ

официального оппонента на диссертационную работу Великосельского Андрея Владимировича на тему: «Методологические основы процессно-проектного управления развитием угольной компании в условиях возрастания неопределённости рыночной среды», представленную на соискание учёной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)»

Актуальность темы исследования

В настоящее время угольная промышленность продолжает оставаться одной из базовых отраслей ТЭК страны. Даже в условиях мировой нестабильности и объявленной декарбонизации мировой экономики уголь остается одним из важных источников производства электрической и тепловой энергии для российских потребителей, а также поступления экспортных доходов в федеральный бюджет страны.

Эта нестабильность связана с глобальным энергетическим переходом, приводящим не только к изменению энергетической картины мира, ориентированной на применение альтернативных источников энергии, включая водородные, но и к интенсивной реализации мирового проекта «Индустрия-4.0». Реализация такого проекта основана на использовании технологий цифровизации и «Интернет вещей», а также роботизированных киберфизических систем, применение которых сокращает длительность производственных процессов в экономике.

Возрастающие требования мировой «зеленой повестки», политическая и экономическая нестабильность, а также необходимость интенсивного внедрения в хозяйственную практику технологий цифровизации усиливают неопределенность положения угольной отрасли в будущем мировом и отечественном топливно-энергетическом балансах. В этой связи проблема разработки эффективных методов и моделей управления развитием крупномасштабных производственно-экономических систем страны (на примере угольной компании), способных противостоять нарастающей неопределенности внешних и внутренних условий, является актуальной.

Внедрение новых подходов к управлению развитием в условиях возрастания неопределенности рыночной среды для обеспечения конкурентоспособности угольных компаний определяет необходимость серьезной научной проработки теории, методологии и практики формирования системы управления развитием в таких условиях крупных сегментов российской промышленности.

Обоснованность выдвигаемых научных положений, выводов и рекомендаций

Диссертантом в достаточной мере изучены теоретико-методологические основы управления развитием крупных предприятий, разработанные отечественными и зарубежными учеными. В их числе функциональный, системный,

ситуационный и проектный подходы, методы рационализации организации труда, повышения эффективности производства и управления, направленные на социально-экономическую, технологическую адаптацию к новым условиям деятельности угольных компаний в весьма нестабильной экономической среде.

Обоснованность полученных выводов и результатов проведенных исследований обеспечивается применением: современных научных методов и достижений в области теории и практики управления; методического инструментария, используемого в организации и управлении предприятиями; научного обобщения практического опыта организационно-управленческих решений, применяемых на крупных российских и зарубежных промышленных предприятиях, в том числе угольных компаниях.

Структура диссертации достаточно логична и раскрывает в полном объеме цели, задачи, новизну исследования и его результаты.

В *первой главе* на основании исследования динамики рыночной среды угольной промышленности выявлены тенденции возрастания ее неопределенности. Показано, что в этих условиях важным направлением в деятельности менеджмента угольных компаний является управление развитием предприятий для обеспечения устойчивой их жизнеспособности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе (стр.15-44).

Определены важные специфические особенности функционирования угольных компаний по виду и условиям их деятельности, определяющие специфику реализации процессов управления. Эти особенности необходимо учитывать при развитии компании в условиях возрастания неопределенности внешней рыночной среды (стр.42-43).

На основе анализа управленческой деятельности в угольных компаниях обоснована необходимость формирования системы управления развитием угольных компаний, обеспечивающей ее долгосрочное эффективное и устойчивое развитие в условиях высокой неопределенности рыночной среды (стр.70).

Во *второй главе* проведено теоретическое обоснование процессно-проектного управления методом развитием предприятий в условиях возрастания неопределенности рыночной среды.

Автором обосновано, что политические и экономические кризисы, а также смена технологических укладов инициируют возникновение новых концепций и теорий управления. Управление предприятиями и крупными компаниями в мировой и российской практике в настоящее время подошло к необходимости смены парадигмы развития – от ориентации на максимизацию прибыли и капитализации компании к максимизации использования личностного потенциала каждого ее сотрудника и показателей устойчивости развития предприятий (стр.74-98).

Диссертантом обосновано, что рациональное соединение традиционных подходов к управлению развитием предприятий, учитывающее особенности деятельности угольной компании с методами совершенствования управления по повышению эффективности и устойчивости развития, может обеспечить конкурентоспособность компании в условиях возрастания неопределенности внешней среды (стр.98-118).

Автором диссертационного исследования обоснована концепция, заключающаяся в соединении процессного подхода, обеспечивающего эффективную и безопасную текущую деятельность компании, с проектным подходом, направленным на ее дальнейшее совершенствование путем использования эффективных моделей, учитывающих требуемые организационные изменения. Реализация такой концепции приводит к повышению эффективности и устойчивости текущего функционирования предприятий и формирует основное конкурентное преимущество в долгосрочном периоде развития компании (стр.118-128).

Для достижения устойчивости развития компании, повышения эффективности реализации её процессов и обеспечения успеха применяемых нововведений диссертантом предложена усовершенствованная технология проведения изменений Д. Коттера. Она включает в себя девять последовательных этапов – от создания условия неизбежности нововведения до его закрепления в структуре управления стандартах процессов и стандартов корпоративной культуры предприятия (стр.125-126).

В *третьей главе* представлена разработанная методология процессно-проектного управления развитием угольной компании. Обоснованы критерии эффективности и устойчивости системы управления развитием угольной компанией; предложен комплекс оценочных показателей; представлена разработанная методика расчета и построения траектории развития и оценки текущего ее состояния компании.

Результаты проведенных оценок даны на примере АО «СУЭК-Красноярск». Эти оценки позволили выявить «узкие места» в деятельности по развитию предприятий и наметить пути повышения их эффективности и устойчивости функционирования (стр.130-145).

Выявлены и адаптированы для применения в управлении развитием компании важные закономерности, присущие современным условиям ее функционирования, такие как:

– стимулирование потребности менеджмента к самореализации, обеспечивающее рост его деловой активности. Для этого диссертантом разработан так называемый «организационно-экономический цикл», включающий пять этапов: от определения целей развития компании до методов материального и морального поощрения работников за реализацию проектов по улучшениям процессов, направленных на достижение заявленных целей (стр.153-155);

– повышение качества деятельности менеджмента за счет роста уровня согласованности взаимодействия управленческого персонала. С этой целью диссертантом определены условия обеспечения необходимого уровня согласованности, оцениваемой такими факторами как:

* заинтересованность и потребность персонала в достижении общих целей и результатов;

* взаимопонимание, взаимная ответственность и поддержка;

* единые принципы взаимодействия, соблюдаемые на всех уровнях управления компанией;

* координация и контроль деятельности персонала по развитию компании, совершенствованию её процессов. При этом согласованность взаи-

модействия персонала автором предложено измерять с помощью коэффициента конкордации (стр.155-159);

– освоение менеджментом функции управления рисками, предопределяющего заблаговременность и адекватность его реакции на возникающие во внешней и внутренней среде угрозы (стр.159-161).

При разработке и обосновании методологических принципов формирования процессно-проектного управления развитием компании диссертантом использована следующая иерархия логического построения: от общих до частных и специфических принципов. Все они направлены на обеспечение взаимосогласованности взаимодействия персонала.

Методологические принципы процессно-проектного управления развитием угольной компании рассматриваются диссертантом как исходные положения, определяющие требования, условия, последовательность формирования и использования системы управления развитием компании для обеспечения ее устойчивого функционирования в условиях возрастающей неопределенности рыночной среды и высокой динамики изменения внешних и внутренних факторов (стр.161-171).

В *четвертой главе* представлены результаты по формированию методического инструментария процессно-проектного управления развитием угольной компании.

Диссертантом выполнен достаточно содержательный анализ понятийного аппарата, описывающего «систему управления». На основе его результатов сформулировано определение, принятое в дальнейшем исследовании: «система управления представляет упорядоченную совокупность элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации». При этом базисом упорядочения системы управления выступает цель ее функционирования, реализация которой предусматривает последовательное «движение» по контуру: цели, задачи, структура, механизм и технология исполнения, возможности персонала управления (стр.190-191).

Автором диссертационного исследования разработан организационно-экономический механизм функционирования системы процессно-проектного управления развитием компании. Отличительной особенностью этого механизма является использование комплексной и опережающей стандартизации процессов, что обеспечивает поддержание текущей деятельности компании, ее адаптации и последующего развития компании в условиях возрастания неопределенности рыночной среды.

Применительно к этим условиям диссертантом предложены к использованию методы управления рисками. Это, прежде всего, метод компенсации, который позволяет упреждать возникновение угроз в деятельности компании, реализация которых приводит к значительным потерям (стр.189-204).

С целью формирования эффективного организационно-экономического механизма управления компанией диссертантом предложено изменение институциональной среды, которая, как показали результаты исследований, сильно зависит от состава формальных, неформальных норм и правил, призванных регулировать поведение работников, групп и коллективов. При этом, как подчер-

кивает автор исследования, нормы и правила могут быть достаточно разнонаправленными (стр.204-221).

В *пятой главе* диссертантом представлены методическое обеспечение и практические результаты реализации процессно-проектной системы управления развитием компании. Показано, что совершенствование процессов развития компании для обеспечения ее целевой операционной эффективности и устойчивости невозможно без активного и результативного участия персонала на всех уровнях управления компанией (стр.240-258).

Представлены результаты разработанной схемы планирования развития компании, которая позволяет: осуществлять прогноз новых требований к деятельности менеджмента компании; намечать циклы улучшений и обновлений стандартов реализации процессов, обеспечивающих повышение операционной эффективности и устойчивости их функционирования; оценивать необходимые предпосылки и условия успешного осуществления этих циклов (стр.222-224).

Сформированные диссертантом методологическая база, а также подготовленные регламенты, положения, показатели оценки эффективности и устойчивости развития компании позволяют, как показывает опыт АО «СУЭК-Красноярск», обеспечивать динамичное развитие угледобывающего производства и улучшение показателей деятельности предприятий (стр. 258-274).

Анализ содержания и логического построения исследования, проведенного в рамках диссертационной работы, позволяют утверждать, что выдвинутые диссертантом положения, выводы и рекомендации обладают достаточной обоснованностью.

Диссертация оформлена в соответствии с действующими требованиями, предъявляемыми к подобным научно-исследовательским работам. Содержание диссертации отвечает задачам исследования. Оно изложено на 339 страницах машинописного текста, включая 43 таблицы и 83 рисунка.

По теме диссертации опубликовано 38 печатных работ, в том числе 2 монографии, 20 статей – в научных журналах, принятых ВАК РФ для публикации результатов диссертационных исследований.

Научная новизна и достоверность полученных результатов

Исследования, проведенные диссертантом, обладают достаточной научной новизной:

1. Систематизированы современные особенности условий функционирования угольной компании, заключающиеся в возрастании темпов изменения внутренней и внешней среды. Обоснован методологический инструментарий, освоение которого менеджментом компании может повысить ее конкурентоспособность и устойчивость функционирования в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе (стр.42-44).

2. Актуализированы требования к интеграции управленческих подходов к развитию компаний, направленные на повышение гибкости управления, использования сильных и нейтрализации слабых сторон в их производственно-хозяйственной деятельности. Эти требования обусловлены как усложнением среды функционирования компаний, заключающемся в усилении требований по декарбонизации мировой экономики, так и возрастанием неопределённости

в отношении создания доступных по стоимости чистых технологий выработки электроэнергии на угле, а также усилением конкуренции с другими энергоносителями. Все это существенно повышает риски деятельности угольной компании в текущем и долгосрочном периодах (стр.98-129).

3. Обновлен комплекс показателей эффективности системы управления развитием угольной компании, позволяющий оценивать, проектировать и контролировать траекторию ее развития в текущем и долгосрочном периодах. Разработана методика расчета, позволяющая построить траекторию развития угольной компании, отражающую динамику операционной эффективности и устойчивости ее функционирования (стр.130-145).

4. Адаптированы для применения закономерности управления развитием компании, присущие современным условиям функционирования предприятий, расширяющие возможности для совершенствования управленческой деятельности персонала. Это позволяет повысить эффективность управления компании в условиях возрастания неопределенности рыночной среды.

С целью стимулирования самореализации менеджмента предприятий в выполнении задач по их эффективному развитию разработан так называемый «организационно-экономический цикл», включающий подготовку и реализацию программ и проектов, направленных на совершенствование деятельности компании (стр.145-161).

5. Обоснованы методологические принципы, позволившие диссертанту разработать организационно-экономический механизм реализации системы процессно-проектного управления развитием компании. Предложенный механизм обеспечивает текущую деятельность, адаптацию и развитие компании в условиях возрастания неопределенности рыночной среды (стр.161-171).

6. Разработан организационно-экономический механизм управления компанией, отличающийся использованием методов комплексной и опережающей стандартизации процессов, применением компенсационного управления рисками в текущей деятельности организации (стр.189-204).

7. Дана актуализированная оценка влияния степени вовлеченности персонала в улучшение деятельности компании путем организации сотрудничества по всей вертикали управления для формирования позитивного отношения к новым управленческим стандартам и их освоению. Предложенная оценка предполагает контроль за результатами развития, позволяющий обеспечить необходимый уровень динамики операционной эффективности и устойчивости функционирования компании (стр.240-258).

Содержание диссертации соответствует пунктам действующего паспорта специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)»:

п. 1.1.2. «Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий»;

п. 1.1.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах»;

п. 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов»;

п. 1.1.15. «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства»;

п. 1.1.22. «Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности».

Результаты исследований и основные научные положения работы докладывались на ряде международных и российских конференциях и симпозиумах.

Диссертационное исследование базируется на значимом количестве статистических и эмпирических данных, обработка которых проведена с использованием достаточно апробированных методов анализа и современных методов.

Диссертантом использованы достаточно надежные средства моделирования и программирования. Результаты исследований с положительным эффектом используются на предприятиях крупной угледобывающей компании – АО «СУЭК-Красноярск».

Научные положения диссертации могут использоваться в учебном процессе университетов по дисциплинам экономики, организации и управления горным производством.

Замечания по диссертационной работе

В качестве замечаний по содержанию диссертационной работы следует отметить ниже следующие:

1. При поведении исследований, направленных на совершенствование процессно-проектной системы управления развитием АО «СУЭК-Красноярск», диссертантом предполагается применение концепции «опережающего» развития, основанного на диверсификации угольного производства.

Учитывая, что опережающее развитие в настоящее время является весьма актуальным концептом современного развития экономики России, диссертанту следовало бы раскрыть основную суть этой концепции, особенно по аспектам реализации «опережающих» проектов диверсификации, реализуемых на угледобывающих предприятиях.

2. В диссертационной работе дана довольно нечеткая формулировка (стр. 70) решаемой диссертантом научной проблемы. Она трактуется... как «противоречие между необходимостью одновременного решения триединой задачи»... и «недостаточностью методологического инструментария для решения этой задачи». Такой формулировкой решение научной проблемы сведено диссертантом к решению задачи. Однако исследовательской функцией докторской диссертации является решение не задачи, а крупной проблемы.

На наш взгляд, научная проблема диссертационного исследования заключается в разработке эффективных методов и моделей управления развитием крупномасштабных производственно-экономических систем (на примере угольной компании), способных противостоять нарастающей неопределенности внешних и внутренних условий их функционирования.

3. Оценка внешней среды, представленная в табл. 2 (стр. 13 автореферата), по совокупности показателей является достаточно «размытой». В ней чисто финансовые макропоказатели внешней среды (ставка ЦБ, курс доллара,

уровень инфляции) смешаны с чисто отраслевыми производственно-экономическими показателями (объем добычи угля, цена угля на внутреннем и внешнем рынках). Внутренняя же среда компании определяется исключительно производственно-экономическими показателями.

Для более корректного сопоставления, на наш взгляд, целесообразно внешнюю среду представить в виде двух подсистем: «внешняя макроэкономическая среда» и «внешняя отраслевая среда». В этом случае подсистема «внешняя макроэкономическая среда», будет определять «отраслевую среду». В рамках же сопоставления «отраслевой внешней среды» с «внутренней средой», на наш взгляд, необходима система не разрозненных, а идентичных показателей. Это дало бы возможность для более корректных оценок влияния «внешней среды» на «внутреннюю». Так, по средним значениям оценок, приведенных в диссертационной работе, «внешняя макроэкономическая среда» (по финансовым показателям) имеет относительный уровень, равный 0,38, а «отраслевая среда» (по производственно-экономическим показателям) – 0,28. «Внутренняя же среда» в среднем по разрезам компании тоже составляет величину, примерно равную 0,28. Приведенное означает, что «внутренняя среда» компании никак не отличается от «отраслевой среды» и определяется, в основном, «макроэкономической средой». Это требует от диссертанта пояснений.

4. Требуется пояснения табл. 3, (стр. 17 автореферата): почему в качестве показателей производственной безопасности принято количество несчастных случаев (показатель 9) и количество травмированных (показатель 10) на 1 млн. отработанных часов. В этом случае рост выше приведенных показателей можно объяснить ростом часовой производительности труда.

Действительно,

$$FIFR = \frac{N_{см}}{T_{отр}} = \frac{N_{см}}{D} \times P_{час} \times N,$$

где D – объем добычи угля;

N – количество трудящихся;

P_{час} – часовая производительность труда.

Получается, что повышение уровня научно-технологического развития, связанное с ростом часовой производительности труда, будет значительно ухудшать безопасность и охрану труда на предприятиях. Однако с таким утверждением вряд ли можно согласиться. Вероятно, более логичным предложением в этом случае является использование удельных показателей – на 1 млн тонн добычи угля.

5. Трудно понять логику формирования комплексного показателя эффективности (формула 3.2, стр. 135 диссертации). Например, почему в него включен показатель K_{пи.об.} – уровень производительного использования времени работы ГТО (горно-транспортного оборудования), но не включен уровень производительности использования времени операционного персонала (K_{пи.оп.}) и продуктивность сотрудников (P_с), определяющая эффективность «живого труда». Более того, не понятно, в каких же расчетах используются эти два последние показатели?

Несмотря на приведенные замечания, они в целом не снижают значимости полученных теоретических и практических результатов диссертационной работы. Диссертанту целесообразно их учесть при углублении дальнейших исследований.

Заключение

Диссертация представляет собой законченную научно-квалификационную работу, имеющую актуальное значение. В ней на основе выполненных диссертантом исследований обоснованы теоретические и методологические положения по разработке процессно-проектного управления развитием угольной компании в условиях возрастания неопределённости рыночной среды.

Автореферат диссертации в целом соответствует её основному содержанию.

Диссертация отвечает требованиям п. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, предъявляемым к докторским диссертациям ВАК РФ, а ее автор, Великосельский А.В., заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)».

Официальный оппонент,
Руководитель Центра анализа и инноваций
в энергетике Института энергетических
исследований Российской академии наук,
доктор экономических наук,
профессор, академик РАН

Плаkitкин Юрий Анатольевич

117186, г. Москва, ул. Нагорная, д.31, корп.2
+7 (499)123-72-59
uplak@mail.ru

05 апреля 2022г.

На обработку персональных данных согласен

Подпись Плаkitкина Юрия Анатольевича заверяю

участник секретариат ИНИИ РАН
к.э.н. Т.В. Новоселова
вс. от 04.04.22

