

## 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», представленной 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**

Современные геополитические, социально-экономические и технологические процессы в глобальной экономике характеризуются повышенной изменчивостью, неопределенностью и вынуждают отечественные предприятия, в том числе компании угольной промышленности, ускоренно адаптироваться к внешним воздействиям. Выдержать необходимый темп развития угольной компании, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность в текущей и долгосрочной перспективах, можно только при наличии эффективной корпоративной системы управления.

Существующие системы управления развитием угольных компаний преимущественно ориентированы на технико-технологическую модернизацию и в необходимой степени не учитывают реализацию потенциала работников, который в свою очередь является главным источником развития отдельного предприятия и отрасли в целом. Современной парадигмой в управлении организациями в мире и в России становится максимизация раскрытия, развития и использования потенциала каждого работника.

В целом, следует констатировать, что современный уровень производства отечественной угольной отрасли в настоящее время еще значительно уступает мировому научно-техническому уровню, поскольку характеризуется слабой автоматизацией производственных процессов, высоким консерватизмом систем управления и низкой мотивацией менеджмента на совершенствование и развитие деятельности угольной компании.

Внедрение инновационных технологий, автоматизации и роботизации процессов добычи, переработки и транспортировки угля входит в комплекс мер, включенных в Программу развития угольной промышленности России на период до 2035 года, утвержденную Правительством РФ. Их реализация невозможна без адекватной теоретической и методологической базы управления развитием угольной компании.

В связи с этим, теоретико-методологические и организационно-методические вопросы управления развитием деятельностью угольной компании требуют дальнейшего совершенствования и адаптации с учетом особенностей функционирования отечественных угледобывающих компаний в условиях высокой неопределенности внешней среды, которая значительно влияет на изменчивость внутренней среды. В связи с отсутствием достаточного для этого научно-

методического обеспечения разработка методологических основ процессно-проектного управления развитием угольной компании свидетельствует об актуальности темы диссертационного исследования Великосельского Андрея Владимировича как в теоретическом, так и в практическом плане.

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

Структура диссертационной работы логична и соответствует поставленным автором задачам исследования.

Для решения **первой задачи** «Исследовать генезис подходов к управлению развитием промышленных предприятий и компаний» автором проанализированы и обобщены, теоретические подходы к пониманию сущности управления и управленческих подходов, в том числе система принципов рационализации организации труда, производства и управления, системный подход к управлению организациями, предприятиями, крупными промышленными комплексами, теории математического и имитационного моделирования, ситуационный, процессный и проектный подходы к управлению и др. (стр.74-98).

В рамках решения **второй задачи** «Обосновать комплекс показателей оценки эффективности управления развитием угольной компании» автор обобщает специфику и основные особенности деятельности угольной отрасли, которые необходимо учитывать при разработке управления развитием, проводит ретроспективный анализ функционирования отечественных угледобывающих компаний; предлагает критерии и комплекс показателей для оценки эффективности и устойчивости развития компании (стр.130-145).

**Третью задачу** «Доказать целесообразность управления развитием угольной компании на основе процессно-проектного подхода в условиях возрастания неопределенности рыночной среды» автор решает на основе обобщения и анализа подходов к влиянию на результаты деятельности угольных компаний и за счет обоснованных факторов о целесообразности применения именно процессного и проектного подходов (стр.98-118).

При решении **четвертой задачи** автором был выделен и проанализирован ряд примеров развития передовых в мире компаний в XX веке и начале XXI века, выявлены закономерности функционирования системы управления развитием угольной компании в современных условиях, такие как - стимулирование потребности менеджмента к самореализации, повышение качества его деятельности в системе управления развитием компании на основе улучшения согласованности взаимодействия, освоение менеджментом всех уровней методов и инструментов управления рисками обуславливают повышение темпа и качества обновления процессов, которые обеспечивают рост эффективности и устойчивости деятельности угольной компании. Для стимулирования потребности менеджмента к самореализации в диссертации обоснован и разработан организационно-экономический управленческий цикл. Использование на практике выявленных в

исследовании закономерностей создает дополнительные возможности в управлении развитием угольной компании (стр.145-161).

**Пятая задача** решена автором путем разработки и обоснования методологических принципов процессно-проектного управления развитием угольной компании, таких как мультифункциональность субъектов компании, императивность совершенствования процессов, своевременное обновление требований к параметрам процессов, цикличность преобразований процессов, вложенность программ и проектов развития на всех уровнях – от компании до производственных единиц и подразделений. На основе данных принципов обеспечивается формирование и реализация процессно-проектного управления развитием угольной компании. Комплексное применение обоснованных методологических принципов позволило сформировать систему процессно-проектного управления развитием компании, обеспечивающую ее эффективное и устойчивое функционирование в условиях возрастания неопределенности рыночной среды (стр.161-171).

Для решения **шестой задачи** автором была сформирована схема формирования процессно-проектной системы управления развитием угольной компании. Для приведения в действие и обеспечения функционирования системы управления развитием автором разработан организационно-экономический механизм функционирования системы процессно-проектного управления развитием угольной компании, который учитывает интересы и потребности субъектов, требования к системе управления развитием и базирующийся на обоснованной многоуровневой структуре взаимосвязанных методологических принципов. Успешное решение данной задачи подтверждено опытом внедрения предложенного механизма в АО «СУЭК-Красноярск» (стр. 189-204).

Обоснование научных положений, выводов и рекомендаций в диссертационной работе строится на критическом анализе, обобщении и систематизации значительного числа научных трудов отечественных и зарубежных авторов по исследуемой проблеме (библиографический список содержит 288 наименований).

Исследование базируется на анализе этапов развития угольной промышленности России в XX-XXI вв., а также практики управления и результатов деятельности российских угледобывающих предприятий за период 2002-2020 гг.

В исследовании используется сравнение данных по тематике исследования, представленных в независимых источниках, а именно Федеральной службы государственной статистики, Министерства энергетики РФ, АО «Росинформуголь», АО «Сибирской угольной энергетической компании», отраслевого научно-исследовательского института НИИОГР.

Таким образом, рассмотрение содержания, методологии и информационной базы диссертационного исследования позволяет утверждать, что выдвигаемые научные положения, выводы и рекомендации обоснованы.

## **Научная новизна и достоверность полученных результатов**

К наиболее значимым научным результатам автора, обладающих новизной, относятся следующие:

1. Внесен существенный вклад в совершенствование теоретических основ управления развитием предприятий угольной отрасли:

- обоснован теоретический подход к управлению развитием угольных компаний, с учетом необходимости совершенствования социально-экономических отношений при смене парадигмы: с ориентации на максимизацию прибыли и капитализацию – на максимизацию раскрытия, развития и использования потенциала каждого работника угольной компании (стр.74-98);

- на основе анализа определений, представленных в научно-исследовательской литературе, автор сформулировал определение понятия развития как необратимое, направленное, закономерное (эволюционное или революционное) изменение структуры объекта, приводящее к его переходу в новое состояние, либо к новым свойствам (стр.98-99);

- разработана концепция процессно-проектного управления развитием, которая заключается в возможности соединения на основе использования эффективных моделей организационных изменений процессного подхода, обеспечивающего эффективную и безопасную текущую деятельность компании, с проектным, направленным на ее дальнейшее совершенствование, что приводит к повышению эффективности и устойчивости функционирования угольной компании (стр.74-98);

- выявлена необходимость в интеграции управленческих подходов для повышения их гибкости, соединения сильных сторон и нивелирования слабых. Эта необходимость обусловлена усложнением внешней среды функционирования компаний: усилением тенденций по декарбонизации развитых экономик, неопределённости в отношении создания наиболее доступных чистых технологий угольной генерации, возрастанием конкуренции с другими энергоносителями (стр.98-118).

2. Сформирована методология управления развитием угольной компании в условиях возрастания неопределённости рыночной среды, основанная на соединении процессного и проектного подходов к системе управления, которая включает:

- обоснование критериев эффективности системы управления развитием угольной компании и предложение комплекса показателей, которые позволяют оценивать, проектировать и контролировать траекторию ее развития в текущем периоде и на долгосрочную перспективу по параметрам эффективности и устойчивости (стр.130-145);

- выявление и адаптирование для применения в управлении развитием компании важных закономерностей, присущих современным условиям, которые расширяют возможности совершенствования управленческой деятельности персонала в условиях возрастания неопределенности рыночной среды. Разработан организационно-экономический цикл, стимулирующий менеджмент к самореализации в деятельности по развитию компании (стр.145-161);

- обоснование методологических принципов, которые позволили разработать организационно-экономический механизм функционирования системы процессно-проектного управления развитием компании, обеспечивающий текущую деятельность, адаптацию и развитие компании в условиях возрастания неопределенности рыночной среды. Автором выделены базовые принципы формирования и функционирования процессно-проектного управления развитием компании – это мультифункциональность субъектов компании и императивность совершенствования процессов (стр.161-171);

- разработанный организационно-экономический механизм, который позволяет гармонично соединять составляющие системы процессно-проектного управления развитием угольной компании посредством комплексной и опережающей стандартизации процессов. Механизм успешно опробован в условиях деятельности АО «СУЭК-Красноярск» (стр.189-204).

3. Разработано методическое обеспечение формирования процессно-проектного управления развитием угольной компании в условиях высокой неопределенности рыночной среды:

- разработана авторская методика для расчета оценки эффективности и устойчивости компании, позволяющая определять текущее состояние, а также прогнозировать и проектировать траекторию ее развития (стр.130-145);

- предложены методы развития функционалов руководителей всех уровней управления за счет разработки и реализации программ и проектов совершенствования процессов в своей зоне ответственности, участия в программах развития предприятия и угольной компании, развивающей аттестации, позиционирования результатов деятельности в системе рейтингов, при условии соблюдения принципа императивности;

- автором предложено развитие и совершенствование процессов компании осуществлять с использованием методов опережающей и комплексной стандартизации, позволяющих устанавливать, применять и осваивать повышенные, по отношению к достигнутому на практике уровню, взаимоувязанные нормы и требования к объекту стандартизации.

Диссертационное исследование построено на использовании известных положений теории циклического развития, технологического развития, стратегического управления, экономического анализа, человеческого капитала.

Для получения научных результатов автор квалифицированно использовал методы системного анализа и синтеза, структурно-функциональный анализ, программно-целевой метод, методы экспертных оценок и логического моделирования, регрессионный и корреляционный анализ, метод производственного эксперимента.

Достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, убедительно подтверждается положительными результатами их апробации в угольных компаниях АО «Сибирская угольная энергетическая компания»; широким обсуждением на научно-практических конференциях по вопросам управления инновационной деятельностью промышленных предприятий; публикациями основных положений диссертационного исследования в 2 монографиях и 27 научных журналах, рекомендованных для публикации материалов по диссертациям.

### **Замечания по работе**

1. В диссертации в соответствии с объектом и предметом исследования целесообразно было бы раскрыть существующие принципы и механизмы функционирования системы социального партнерства и корпоративной социальной ответственности угольных компаний.

2. В работе автор акцентирует внимание на том, что вопросами повышенного внимания стейкхолдеров угольной компании являются безопасность производства и охрана окружающей среды. Целесообразно было раскрыть подробнее, как эти вопросы связаны с особенностями деятельности угольных компаний, включая их специализацию на подземной и открытой добыче угля (стр.42-43, табл. 1.5).

3. В диссертационной работе в качестве методологических общих принципов процессно-проектного управления развитием угольной компании приняты мультифункциональность субъектов компании и императивность совершенствования всех процессов ее функционирования. Не совсем понятно, почему именно эти два принципа являются основными? (стр.161-171, табл. 3.3).

4. В предлагаемой автором схеме организационно-экономического механизма функционирования процессно-проектного управления развитием компании особое значение имеет направление по формированию и управлению рисками. При этом не указаны какие именно методы и способы управления рисками, из представленных в диссертации (стр.184-189, рис. 4.2), используются в данном механизме (стр.198-199, рис. 4.7).

5. Из диссертации не ясно, как автор при диагностике существующих институтов угольной компании определял и оценивал направленность и силу их воздействия на процессно-проектное управление развитием компании (стр. 204-221, табл. 4.9).

Указанные замечания в целом не влияют на общую положительную оценку работы.

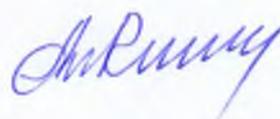
### **Соответствие работы требованиям, предъявляемым к диссертациям**

Диссертационную работу Великосельского Андрея Владимировича можно считать логичным, законченным, самостоятельным исследованием, имеющим научную новизну и практическую значимость, выполненную соискателем на высоком научном уровне и содержащую решение актуальной научной и практической проблемы в области экономики и управления народным хозяйством – в условиях возрастания неопределенности рыночной среды необходима разработка методологического инструментария для решения триединой задачи управления воспроизводством, адаптацией и развитием компании, имеющей важное не только хозяйственное, но и социальное значение. Выводы и рекомендации исследования достаточно обоснованы. Автореферат диссертации в полной мере раскрывает её основные положения.

Диссертация соответствует пунктам 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», 1.1.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах», 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов», 1.1.15. «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства», 1.1.22. «Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности».

Представленная к защите диссертационная работа соответствует требованиям пп. 9-14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к докторским диссертациям, и пунктам Паспорта научной специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)», а ее автор, Великосельский Андрей Владимирович, заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук.

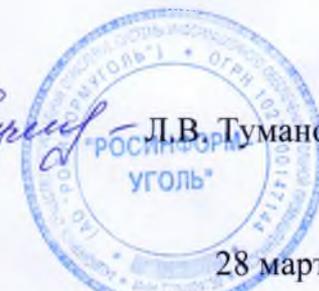
Официальный оппонент, директор по науке акционерного общества «Региональные отраслевые системы информационного обеспечения угольной промышленности», доктор экономических наук (08.00.05), профессор

 А.А. Рожков

119049, Москва, Ленинский пр., 2а, комн. 517  
тел. +79163747383, моб. +79032331549  
E-mail: raa@riu.ru, aarozhkov@mail.ru  
www.rosugol.ru

На обработку персональных данных согласен

Подпись Рожкова Анатолия Алексеевича заверяю  
Инспектор по кадрам АО «Росинформуголь»

 Л.В. Туманова  


28 марта 2022 г.