

В диссертационный совет  
Д212.354.24 при ФГБОУ ВО  
«Санкт-Петербургский  
государственный экономический  
университет»

### **ОТЗЫВ**

официального оппонента на диссертацию Фанта Евгении Александровны на тему: «Управление эффективностью производственного предприятия на основе оптимизационного потенциала (на примере табачной промышленности)», 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: промышленность).

#### **Актуальность темы диссертационного исследования**

Текущее развитие мирового рынка характеризуется глобализацией и либерализацией, а также ускорением темпов технологических и организационных изменений. Отдельные рынки, такие как Россия, находятся в состоянии экономического спада, что в совокупности с мероприятиями в части налоговой и социальной политики оказывает негативное влияние на развитие предприятий. В силу этого повышенное внимание и контроль за эффективностью, а также поиск возможностей снижения издержек, приобретают особое значение.

Несмотря на глубокую проработку вопросов и подходов к анализу и контролю результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятий со стороны отечественных и зарубежных авторов, в рассматриваемых условиях остается открытым вопрос поиска гибкого аналитического инструмента для получения оперативной оценки эффективности деятельности и упущенных возможностей предприятий в целях принятия стратегических решений и разработки плана мероприятий.

В экономической литературе концепции управления эффективностью можно условно разделить на два типа. Часть из них дает теоретическую основу и инструментарий для проведения количественной и качественной

общей оценки фактически полученных результатов за прошедший период по различным направлениям деятельности и подразделениям компании, другие же позволяют проводить детальный анализ отдельных бизнес-процессов и операций с оценкой качества их выполнения и несовершенств, которые представляют собой скрытые потери (перерасходованные ресурсы, упущенные возможности). Данные концепции позволяют проводить прогнозирование результатов на будущее, однако не предполагают оценку максимально возможного порога минимизации потерь и, следовательно, роста эффективности деятельности предприятий на заданный период времени в будущем, либо на конкретную дату анализа.

В этой связи, актуальность темы диссертационного исследования Фанта Е.А. определяется необходимостью разработки подхода к управлению эффективностью деятельности предприятий в современных условиях посредством оптимизации ресурсного потенциала производственного предприятия.

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

Обоснованность и достоверность научных положений и выводов, полученных в результате диссертационного исследования, определяются целью и логикой исследования.

Логика диссертации основана на переходе от общего анализа понятий «эффективность» и «результативность» к исследованию хронологии развития теории эффективности управления предприятиями во времени с привязкой к различным социально-экономическим и политическим событиям и далее к анализу отдельных концепций с выявлением ключевых характеристик и их применимости в условиях динамично меняющегося рынка и высокого фактора неопределенности.

Учитывая меняющиеся рыночные условия, автор переходит к анализу внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности табачных предприятий, исследуя степень влияния государственного

регулирования, динамику изменений макроэкономических показателей и интенсивности конкуренции между основными игроками табачного рынка. Сделав вывод, что указанные факторы в конечном итоге оказывают влияние на объем производства готовой продукции, автор переходит к анализу внутренних факторов и их волатильности при изменении производственной программы для определения областей скрытых потерь (перерасходованных ресурсов), которые могут сформировать оптимизационный потенциал в виде полученной экономии издержек в случае работы по их минимизации.

Автор формулирует понятие «оптимизационный потенциал» и его производные, а также предлагает комбинированный подход к системе показателей для управления эффективностью предприятия, базирующийся на сбалансированной системе показателей Р. Каплана и Д. Нортон и учитывающий основные положения концепции бережливого производства.

Диссертация обладает внутренним единством и логикой, а ее структура и результаты соответствуют поставленной цели и задачам исследования.

В процессе исследования автор применяет методы структурно-логического, корреляционно-регрессионного, сравнительного и ретроспективного анализа.

Следует отметить, что исследование базируется на глубоком изучении научных публикаций отечественных и зарубежных авторов, а также практических примеров от представителей бизнес-сообщества. Список литературы насчитывает 168 источников. Одной из сильных сторон работы является проработка большого количества источников, в том числе отчетов Федеральной службы государственной статистики, Федеральной налоговой службы и внутренних операционных отчетов исследуемого предприятия табачной промышленности.

Ключевые положения диссертации опубликованы в рецензируемых научных журналах, в том числе – в трех журналах из перечня ВАК при Минобрнауки России.

Все вышеперечисленное подтверждает обоснованность и достоверность результатов, полученных автором диссертационного исследования.

**Новизна и значимость научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

В процессе диссертационного исследования автором были получены следующие результаты, обладающие элементами научной новизны:

1. Автором сформулированы ключевые идеи в основных существующих концепциях управления эффективностью и выявлены области для их дальнейшего развития с учетом особенности развития рынка (С. 15 – 65).

2. Проведен комплексный анализ внешних факторов, влияющих на табачную промышленность России, основанный на широком спектре статистической и налоговой информации, а также на данных социологических исследований и экспертных оценок. Это позволило определить степень влияния данных факторов на результаты и эффективность предприятий данного сектора (С. 69 – 87).

3. Предложен структурированный подход к анализу внутренних факторов (С. 88 – 92), позволяющий рассмотреть различные бизнес-процессы, приоритизировать факторы и определить их взаимосвязь с объемами производства (С. 95 – 128).

3. Разработан подход к измерению интенсивности конкуренции между табачными производителями, необходимость разработки которого обусловлена недостатком информации по рентабельности, объемам продаж и доле рынка в открытых источниках (С. 76, С. 189 – 193).

4. Выявлен перечень существующих скрытых потерь (перерасходованных ресурсов) в части расходов на оплату труда (С. 106 -

108), расходов на ремонт и содержание оборудования (С. 115 – 119), эффективности использования оборудования и управления амортизацией (С. 122 – 126).

5. Автор предложила ввести в терминологический аппарат теории контроллинга понятия «оптимизационный потенциал», «целевой оптимизационный потенциал» и «текущий оптимизационный потенциал» (С. 136 – 140) как показателей, позволяющих определить расчетную сумму экономии издержек, достигнутых или возможных к сокращению посредством контроля и оптимизационных мероприятий со стороны сотрудников компании.

Полученные выводы легли в основу предложенного подхода по анализу и управлению эффективностью компаний, который включает в себя черты сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон и концепции бережливого производства, что обладает по степени своей обоснованности ценностью в теоретическом плане.

**Практическая значимость** результатов диссертационного исследования состоит в их применимости для определения стратегических направлений по улучшению эффективности не только предприятий табачной промышленности, но и производственных предприятий других отраслей промышленности.

#### **Дискуссионные вопросы и замечания по содержанию диссертации**

Положительно оценивая диссертацию Фанта Е.А., необходимо отметить следующие замечания и дискуссионные моменты:

1) Автор предлагает рассмотреть в диссертации четыре концепции оценки и управления эффективностью: Tableau de Board; Сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортон (Balanced Scorecard). Концепция бережливого производства (Lean); Концепция «Шесть сигм» («6 Sigma»). Первое, непонятно, по каким критериям осуществлялся выбор этих концепций, второе, неясно, почему из рассмотрения выпали логико-дедуктивные (ROI и т.п.) и эмпирико-индуктивные (например, Beaver,

Weibel, CAMEL etc.) концепции и инструменты оценки эффективности, рассматриваемые в зарубежных и отечественных монографиях и учебниках по контроллингу.

2) На рис. 27 (стр.134) представлен алгоритм выбора и мониторинга ключевых показателей эффективности деятельности предприятия с учетом стратегических целей. Строго говоря, этот рисунок не является алгоритмом в его классическом определении, так как не содержит условий перехода на следующий этап: если «да», то..., если «нет», то.... (например, возврат к предыдущим элементам. Скорее всего, это этапы выбора и мониторинга КРІ.

3) Интересный материал, посвященный терминологии «потенциал», «оптимизационный потенциал» и т.п. появляется только в 3-й главе (стр.135-139). Эта глава носит в значительной степени прикладной характер и направлена на решение практических задач: выбор показателей, апробация системы показателей и т.д. На мой взгляд, следовало бы этот материал отнести в 1-ю главу, сократив в ней хорошо известные сведения о сущности, плюсах и минусах ССП.

4) В таблице 12 (стр.158) представлен материал, который автор назвала «Модель системы показателей эффективности ИТК». Следовало бы при этом дать определение модели, что это такое? По сути приведены фактические, прогнозные и целевые значения показателей в табличной форме.

Выявленные недостатки не снижают общую положительную оценку работы и ценность полученных результатов исследования.

#### **Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней**

Диссертационное исследование Фанта Евгении Александровны на тему «Управление эффективностью производственного предприятия на основе оптимизационного потенциала (на примере табачной промышленности)», является завершенным самостоятельным научным исследованием, отличающимся актуальностью, теоретической и практической значимостью.

Автореферат и публикации автора отражают основное содержание диссертационной работы.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что диссертация в полной мере соответствует требованиям п.п.9-14 «Положения о порядке присуждения ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. №842 (В редакции от 01.10.2018), предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор – Фанта Евгения Александровна – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность).

#### Официальный оппонент

Заведующий кафедрой экономики и организации производства  
ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана», доктор экономических наук (08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями), профессор

  
Фалько Сергей Григорьевич

Адрес: 105005, Российская Федерация,  
г. Москва, ул. 2-я Бауманская, д.7  
e-mail: falkosg@bmstu.ru  
тел.: +7(499) 267-00-49



*С отрывком документа Фанта Е.А.*