

В диссертационный совет Д 212.354.24  
при ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический  
университет»

### **ОТЗЫВ**

официального оппонента, доктора экономических наук, профессора  
Сулоевой Светланы Борисовны

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**

Понятие «эффективность» и подходы к управлению эффективностью давно исследуются отечественными и зарубежными авторами. Существует большое количество концепций и теорий, которые позволяют провести оценку и анализ предприятия в целом, его отдельных подразделений или операций, а также учесть специфику страны, отрасли или подхода к управлению.

Однако при всем многообразии подходов, систем и методов управления эффективностью, каждый подход имеет как сильные стороны, так и области для улучшения и доработки, поскольку текущие условия рынка и динамика изменений требуют от компаний все большей активности, быстрой реакции на внешние и внутренние факторы с целью повышения эффективности производства и результативности функционирования. Это связано, с одной стороны, с глобализацией мирового рынка и развитием информационных технологий, а с другой стороны, с мировым экономическим кризисом и необходимостью удерживать требуемый уровень рентабельности.

Существующие концепции управления эффективностью являются достаточно структурированными, однако не предлагают гибкий инструментарий для организаций, работающих на падающем или нестабильном рынке. Этот инструментарий должен позволять оценивать не только текущие результаты или негативные факторы влияния внешней среды, но и анализировать потенциал и возможности для дальнейшего роста. Соответственно, требуется новый подход к работе с процессом, результатом и потенциалом одновременно, который должен быть простым в применении и восприятии, однако разнонаправленным с фокусом не только на финансовые, но и нефинансовые операционные показатели.

В рассматриваемом диссертационном исследовании особое внимание уделено предприятиям табачной промышленности России, находящимся под влиянием государственного регулирования в части налоговой и социальной политики, а также подверженным общим изменениям в части макроэкономических показателей и экономической ситуации на рынке в России.

Важной исследовательской задачей, решаемой автором, является определение ключевых факторов, влияющих на результаты и эффективность деятельности предприятий, выявление скрытых потерь (перерасходованных ресурсов) как потенциала роста эффективности и определение подхода и инструментов для управления эффективностью производственных предприятий.

В этой связи диссертационная работа Е.А. Фанта обладает несомненной актуальностью.

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

В диссертационном исследовании соискатель четко сформулировал цель и задачи исследования, определил предмет и объект исследования, которые полностью соответствуют содержанию работы.

Соответствие диссертации требованиям в области обоснованности и достоверности ее основных научных результатов обеспечивается:

- современной теоретико-методической базой исследования, которая включает в себя труды ведущих отечественных и зарубежных ученых;
- обширной информационной базой исследования, включающей официальные статистические данные Федеральной службы статистики и Федеральной налоговой службы, законодательные и нормативные акты, данные экспертно-аналитических обзоров;
- использованием общих и специальных методов научного познания, системного подхода, позволяющих получить верифицируемые выводы и результаты.

Стиль и язык изложения материала соответствует требованиям к академическим текстам. В диссертации присутствует достаточное количество таблиц и рисунков. Наряду с выверенной структурой содержания, в работе присутствует научная логика и единство. Все разделы диссертации взаимосвязаны и выстроены в соответствие с общей логикой исследования раскрываемой темы. Структура работы соответствует общепринятой структурной схеме диссертации экономического профиля и представлена введением, тремя главами, заключением, списком используемой литературы и приложениями.

В целом структура работы вполне логична и соответствует сформулированным во введении целям и задачам исследования.

Диссертация отличается внутренним единством, характеризуется ясным изложением материала, представляет собой стройный, связный, логичный научный текст.

Автореферат диссертации отражает содержание диссертационной работы.

Анализ содержания публикаций автора диссертации по теме исследования (в том числе 3 статей в изданиях, включенных в ВАК), текста диссертации и автореферата позволяют сделать вывод о достаточной степени обоснованности результатов проведенного исследования.

Достоверность результатов исследования подтверждается также апробацией разработанной в ходе исследования системы показателей эффективности в течение 3 месяцев на крупном предприятии табачной промышленности с получением развернутой обратной связи от руководства компании, а также в виде научных докладов на международных и региональных конференциях.

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

Достоверность и новизна сформулированных автором в диссертации теоретических положений, выводов и рекомендаций обеспечивается за счет глубокого анализа большого количества научных работ и проведения эмпирического и корреляционно-регрессионного анализа с подробным описанием исследуемых гипотез, методологии оценки и полученных результатов.

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

1. Автор успешно решил задачу сравнения существующих систем управления эффективностью промышленных предприятий с формулировкой направлений и параметров их совершенствования с учетом тенденций развития отрасли и ключевых факторов внешней и внутренней среды. На основе корреляционно-регрессионного анализа проведена приоритизация ключевых факторов по степени их влияния на результаты деятельности предприятия табачной промышленности с целью включения их в оценку эффективности.

2. При анализе внешних и внутренних факторов, а также скрытых потерь, автор разработал:

- метод анализа интенсивности конкуренции в табачной отрасли в условиях отсутствия публикуемой финансовой информации в открытом доступе (С. 76, С. 189 – 193),

- метод определения избыточной численности сотрудников табачного предприятия (С. 106 – 109).

3. Дополнен терминологический аппарат теории управления эффективностью понятиями «оптимизационный потенциал», «целевой оптимизационный потенциал», «текущий оптимизационный баланс» как сумма достижимого уровня эффекта (экономии) от мероприятий по оптимизации издержек (С. 136 – 140); теоретически обоснована актуальность и применимость данных понятий для промышленных предприятий.

4. Разработан подход к управлению промышленными предприятиями табачной отрасли на основе оценки показателей эффективности по ключевым направлениям деятельности, влияющих на конечный результат, и скрытых потерь (перерасходованных ресурсов) по отдельным бизнес-процессам.

Совокупность полученных в диссертационном исследовании научных результатов позволяет сделать вывод о том, что исследование имеет комплексный характер, демонстрирует наличие четко выраженной авторской позиции по вопросам решения избранной проблемы. Такая позиция, безусловно, заслуживает уважения, и находится в русле современных тенденций, связанных с развитием отечественной промышленности и повышением ее конкурентоспособности на мировом рынке.

**Практическая значимость** Практическая значимость работы заключается в разработке подхода к управлению эффективностью промышленного предприятия с применением положений концепций бережливого производства и сбалансированной

системы показателей Р. Каплана и Д. Нортонa, который способствует снижению затрат на производство продукции, повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности промышленного предприятия.

Положения и результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений при подготовке бакалавров, специалистов и магистров в области управления эффективностью, контроллинга и менеджмента промышленного предприятия.

В целом представленное диссертационное исследование характеризуется сочетанием теоретических и прикладных положений в области экономики и управления промышленным предприятием, что позволяет характеризовать его как самостоятельную научно-квалификационную работу, в которой решены все поставленные задачи.

### Дискуссионные вопросы и замечания по содержанию диссертации

Наряду с достоинствами диссертационной работы, следует высказать ряд замечаний и дискуссионных моментов.

1. Цель диссертационного исследования автор формулирует как «обоснование подхода к управлению эффективностью промышленного предприятия .....» (С. 8). В научной литературе исследуется до 14 основных подходов к управлению предприятием – системный, комплексный, функциональный и т.д. По тексту диссертации встречаются разные термины разрабатываемого подхода – комплексный (С.14), комбинированный (С. 12), гибкий подход (С.65), системный и т.д. Автору следовало бы уточнить, какой конкретно подход к управлению предприятием используется в настоящее время на объекте исследования, какой подход автор предлагает обосновать и дополнить и на каких новых принципах предложенный подход будет построен.

2. В диссертационном исследовании автор часто использует такие понятия как «контроллинговый подход», механизм «контроллинговых» связей, результат «контроллинговых» мероприятий и т.д., но нигде не поясняется, что под определением «контроллинговые» понимает автор. Кроме того, не понятно, какой концепции контроллинга автор придерживается, т.к. в настоящее время единого мнения по определению сущности и назначения контроллинга не существуют: некоторые авторы придерживаются управленческой концепции контроллинга, другие поддерживают информационно-методическое назначение контроллинга, часть авторов обосновывают функциональную концепцию контроллинга.

3. Автор достаточно подробно исследует внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятий табачной промышленности (С. 66-127), однако особенности организации производственного процесса в диссертационной работе не рассматриваются, а это влияет на целесообразность применения инструментов концепции бережливого производства.

4. Автор утверждает, что результаты диссертационного исследования могут быть использованы в деятельности, как компаний табачной промышленности, так и производственных компаний других секторов экономики. Однако исследования отечественных и зарубежных ученых убедительно доказывают, что применение бережливого производства на некоторых промышленных предприятиях не представляется возможным как в силу специфики производства (например, позаказное производство), так и в силу непрогнозируемого спроса.

5. В диссертационном исследовании достаточно подробно обосновывается целесообразность применения разработанного автором подхода к управлению эффективностью предприятия табачной промышленности, однако целесообразно было бы оценить экономическую эффективность внедрения данного подхода, учитывая существенные инвестиционные затраты, которые потребуются для его внедрения.

Указанные недостатки не снижают общей положительной оценки диссертационной работы, которая вносит существенный вклад в развитие концептуальных основ теорий контроллинга и управления эффективностью.

### **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 логично построенной самостоятельной работой, выполненной на высоком уровне. Автореферат и публикации автора отражают основное содержание диссертационной работы.

Данное исследование можно считать завершенной научной работой, обладающей теоретической и практической значимостью в исследуемой области.

Таким образом, представленная на защиту диссертация в полной мере соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 №842, 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**

доктор экономических наук,  
профессор, профессор Высшей  
инженерно-экономической школы,  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский  
политехнический университет Петра  
Великого»,

**Сулоева Светлана Борисовна**

Адрес: 195251, Российская Федерация,  
г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д.9  
e-mail: suloeva\_sb@mail.ru  
тел.: +7 (812) 775-05-30



*С отзывом ознакомлена Светлана / Фанта Е.А. /*