

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Санкт-Петербургского  
филиала ФГАОУ ВО «Национальный  
исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
Доктор экономических наук, профессор  
С. М. Калочников



\_\_\_\_\_ 2021 г.

### **ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Санкт-Петербургского филиала Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» на диссертационную работу 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: промышленности)

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

Диссертационное исследование Фанта Е. А. посвящено решению вопроса поиска и разработки гибкого инструмента управления эффективностью производственных предприятий табачной отрасли России в условиях спада экономической активности и стагнации, с одной стороны, и динамичного развития рыночных механизмов и роста интенсивности конкурентной борьбы на рынке, с другой стороны. В условиях падения реальных располагаемых доходов населения, ужесточения налоговой и социальной политики в отношении табачной промышленности и, как следствие, сокращение спроса на табачную продукцию, производители вынуждены концентрировать внимание на вопросах эффективности и минимизации издержек с непрерывным контролем их уровня.

Следует отметить отсутствие в современной российской экономической науке достаточной проработки теоретико-методических основ управления эффективностью в части скрытых потерь в рамках конкретных стратегических

целей и ограничений. Отчасти это обусловлено частичным пересечением понятий «эффективность» и «результативность», что привело к акценту на анализе и контроле конечных результатов и степени достижения поставленных целей, нежели вниманию на эффективности отдельных бизнес-процессов и операций в их составе.

Таким образом, обозначенная тема диссертационного исследования является актуальной в современных российских условиях и представляет интерес с научной точки зрения.

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

Автор использует общенаучные методы познания, в достаточном объеме исследует накопленный экономической наукой опыт по изучаемой проблеме, о чем говорит значительное число использованных источников отечественных и зарубежных авторов (168 наименований). Не отрицая имеющийся научный опыт, Фанта Е. А. корректно предлагает собственное видение подходов к решению изучаемой проблемы исходя из специфики стоящих перед ней задач рассмотрения оценки существующих концепций управления эффективностью и их применимости в текущих реалиях нестабильной экономической среды, в том числе для предприятий исследуемой табачной отрасли.

В первой главе Фанта Е. А. рассматривает эволюцию подходов к пониманию (с. 15-20), анализу и контролю эффективности (с. 20-66). Во второй главе автор проводит анализ влияния государственного регулирования на спрос на табачную продукцию посредством налоговой (с. 69-73) и социальной политики (с. 79-80). Также в числе внешних факторов, влияющих на динамику спроса табачной продукции, автор рассмотрела такие факторы, как колебание курсов иностранных валют и снижение среднедушевых и реальных доходов населения (с. 74-79, с. 81-86). В рамках внутриорганизационных факторов влияния автор выделила те, что оказывают влияние на объем производства, выручку и издержки табачных компаний (с особым вниманием на накладные расходы как условно-переменные в условиях экономического спада), которые, в конечном счете, определяют финансовые результаты и эффективность деятельности (с. 77-95). Выводы из проведенного анализа легли в основу определенных автором в ходе исследования

скрытых потерь и способа их отражения через оптимизационный потенциал (с. 97–127, с. 130–140).

В третьей главе Фанта Е. А. предлагает рассмотреть подход к управлению эффективностью предприятия на основании концепции сбалансированной системы показателей, дополненной положениями концепции бережливого производства, с формулированием таких понятий как «оптимизационный потенциал», «целевой оптимизационный потенциал» и «текущий оптимизационный баланс» (с. 130-140).

Детальный анализ имеющегося научного опыта, статистической и правовой информации, примеров практического применения анализируемых концепций в отечественных и зарубежных компаниях подтверждает достоверность выводов. Кроме этого, результаты диссертационного исследования обсуждались на российских и международных конференциях, публиковались в научных изданиях, в том числе в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России (3 статьи).

Структура работы обоснована, логически выстроена, основные положения иллюстрированы (13 таблиц, 33 рисунка, 4 формулы, 13 приложений). Целостность и аргументированность диссертационной работы, использование научных методов и эмпирических данных обеспечивают высокую степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.

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

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теории контроллинга в области управления эффективностью, включая терминологический аппарат.

Наиболее значимые научные положения:

1. Предложен подход к трактовке эффективности с позиции концепции сбалансированной системы показателей, скорректированной с учетом положений концепции бережливого производства, что позволяет акцентировать внимание пользователя информации не только на ключевых показателях как результатах деятельности за период, но и на отдельных бизнес-процессах и операциях, которые могут в совокупности формировать допустимый для организации финансовый

результат, не будучи при этом эффективными отдельно друг от друга (глава 1 и с. 157-160).

2. Предложен новый подход к определению интенсивности конкуренции в табачной промышленности в условиях отсутствия достоверной и доступной информации по доле рынка и финансовым показателям основных его участников. Подход рассматривает «коридор изменений», рассчитываемый как разница между наибольшим и наименьшим изменением МРЦ (максимальных розничных цен пачки сигарет), публикуемых на ежемесячной основе на сайте Федеральной налоговой службы (с. 73-77 и приложение 2).

3. Развита терминологический аппарат теории управления в части инструментов контроллинга эффективности предприятия: введены в научный оборот понятия «оптимизационный потенциал», под которым понимается расчетная сумма экономии издержек, достижимая за счет реализации контроллинговых мероприятий по выбранным областям, а также связанных с ним понятий «целевой оптимизационный потенциал» и «текущий оптимизационный баланс» (с. 134-140).

### **Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования.**

Выдвигаемые в диссертационной работе научные положения и рекомендации развивают теорию контроллинга, раскрывают закономерности эволюционного развития понятия «эффективность» и подходов к анализу и управлению эффективностью предприятий, позволяют теоретически обосновать подходы к принятию управленческих решений на основе выбранных ключевых показателей эффективности и выработать соответствующие практические рекомендации к управлению издержками (в том числе скрытыми потерями), учитывающие закономерности промышленного развития и законодательные ограничения.

Практическая значимость исследования заключается в том, что положения и выводы диссертационного исследования могут быть использованы:

- в компаниях других отраслей экономики, в том числе сферы услуг;
- высшими учебными заведениями для использования в образовательных

программах по экономической теории, экономике предприятия и теории контроллинга;

- государственными органами при комплексном рассмотрении возможностей корректировки государственного управления и поддержки организаций отдельных отраслей экономики.

### **Дискуссионные положения и замечания по диссертации**

Несмотря на то, что диссертационное исследование имеет важное теоретическое и практическое значение, оно не лишено определенных недостатков, не носящих принципиального характера:

1. В главе 1, при анализе развития комплексных систем и подходов к управлению эффективностью, автор упускает из виду развитие цифровых технологий и те возможности, которые они приносят как в данную область исследований, так и в практической деятельности. Несколько статей о применении цифровых технологий и их роли опубликовано за последние годы как в зарубежных (Journal of Management Control), так и в российских журналах, а также в обзорах консалтинговых компаний.

2. Описывая конкурентную ситуацию на рынке, автор не уделяет, на наш взгляд, должного внимания конкуренции со стороны новых участников рынка, производящих не только электронные сигареты, но и системы нагревания табака. Это быстрорастущие сегменты рынка, оказывающие существенное влияние на уровень конкуренции, а также на структуру экспорта и импорта.

3. Из приведенных в приложениях к работе результатов корреляционно-регрессионного анализа видны очень высокие коэффициенты корреляции между факторами и результатами моделирования. Об этом же свидетельствуют и очень высокие значения коэффициентов детерминации в моделях. На наш взгляд, полученные результаты не позволяют полностью объективно оценивать зависимости и требуют дополнительной интерпретации.

4. В приведенных моделях не учитываются внешние факторы, оказывающие влияние на уровень конкуренции. Например, изменение доходов населения, изменение темпов роста ВВП и т.д. Без этих данных выводы по моделям тоже не представляются объективными и нуждаются в дополнительной

интерпретации. Вероятно, более информативным было бы перейти к панельной структуре данных и фиксировать эффекты изменения переменных.

5. Хотя речь идет о стратегическом контроллинге, из алгоритма в главе 3 не всегда четко понятен горизонт планирования и целеполагания, с которым работает автор.

Выявленные замечания не влияют на общую положительную оценку диссертационного исследования, в большей степени указывают на возможность проведения дальнейших исследований по выбранной тематике.

#### **Оценка содержания работы, её завершённости.**

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений, которые полностью раскрывают выбранную тему, поставленные цели и задачи исследования.

Основные результаты диссертационного исследования достаточно полно отражены в публикациях по теме диссертации: 6 научных работ объемом 1,93 п.л.; в том числе 3 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России.

Диссертация является завершенным исследованием по актуальной научной проблеме с логичной последовательно выстроенной структурой. Автореферат диссертации и опубликованные работы достаточно полно отражают её содержание.

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

Диссертационное исследование Фанта Е. А. является самостоятельно выполненной научной квалификационной работой, содержащей решение актуальной научной проблемы определения гибкого подхода по управлению эффективностью производственных предприятий в условиях экономической нестабильности. Результаты исследования обладают научной новизной, имеют теоретическую и практическую значимость, вносят существенный вклад в теорию контроллинга, обеспечивают приращение научных знаний. Результаты исследования достаточно глубоко обоснованы и непротиворечивы.

Диссертационное исследование по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)» ВАК при Министерстве науки и высшего образования РФ: п. 1. Экономика, организация и

управление предприятиями, отраслями, комплексами, п. 1.1. Промышленность (1.1.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности»).

Диссертационная работа «Управление эффективностью производственного предприятия на основе оптимизационного потенциала (на примере табачной промышленности)», представленная на соискание ученой степени кандидата экономических наук, полностью соответствует критериям, содержащимся в пп. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации №842 от 24.09.2013 г., 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: промышленности).

Декан факультета «Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента», профессор департамента финансов, доктор экономических наук, профессор

Рогова Елена Моисеевна

Подпись руки *Рогова Е. М.*

Начальник отдела кадров

Л. Н. Возиян

Контактная информация:

Санкт-Петербургский филиал Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ФГАОУ ВО НИУ ВШЭ в г. Санкт-Петербург)

190121, г. Санкт-Петербург, ул. Союза Печатников, д. 16

Телефон: +7 (812) 644-59-11

e-mail: hse@hse.ru

Официальный сайт: <http://scem.spb.hse.ru/>

### Список трудов сотрудников организации

Публикации работников организации за последние 5 лет (не более 15 публикаций) в рецензируемых научных изданиях по проблематике сферы исследования соискателя

1. Бойко К. А., Рогова Е. М. Финансовый цикл и рентабельность активов российских компаний пищевой промышленности: эмпирический анализ взаимосвязи // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. - 2016. - № 1. - С. 31-65.

2. Кракович В. В. Моделирование ресурсного обеспечения малых инновационных предприятий // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. - 2017. - №4 (84). - С. 89-101
3. Липатников В. С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ведущих молокоперерабатывающих компаний России // Экономика сельского хозяйства России. - 2017. - № 11. - С. 70-76.
4. Липатников В. С., Сушич С. Г. Оценка эффективности компании продовольственного сектора экономики // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. - 2018. - № 11 (44). - С. 79-85.
5. Назарова В. В., Гальченко В. А. Анализ рентабельности компаний продовольственного сетевого ритейла // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. - 2018. - № 5 (38). - С. 33-40.
6. Назарова В. В., Глебов С. П. Взаимосвязь управления оборотным капиталом и результативностью деятельности компании // Финансы: теория и практика. - 2018. - Т. 22. № 4. - С. 114-129.
7. Назарова В. В., Глебов С. П. Оценка влияния финансовой архитектуры на эффективность компаний европейского ритейла // Финансы: теория и практика. - 2017. - Т. 21. № 4. - С. 100-115.
8. Freixanet J., Rialp J., Lin H., I.Y.A. Churakova. Riding in the Storm out: the short- and long-term effects of export promotion on firm performance during an economic downturn // European Journal of International Management. – 2019. – P.1-25.
9. Freixanet J., Iya Churakova. The impact of Export Promotion Programs on Firm's Export Competencies and Performance in a Transition Economy: The Case of Russian Manufacturers // Journal of East-West Business. – 2018. – Vol. 24, No. 4. – P. 287-318.
10. Leevik Y. Earnings management in Russian companies: professional ethics of operating decisions // Russian Management Journal. – 2017. – Vol.15, No. 4. – P. 553-562.