

## ОТЗЫВ

Оппонента д.э.н., проф. Сухарева О.С. на кандидатскую диссертацию Рыбаччука Максима Александровича, выполненную по теме «Организация стратегического управления промышленным предприятием на основе принципов системной сбалансированности», представленную по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность)

**Актуальность темы** исследования обусловлена необходимостью развития методов «стратегического управления» промышленным предприятием, когда не только внешние факторы сильно изменчивы, что при стратегическом выборе становится релевантным обстоятельством, требующим учёта, но и внутренние процессы на самом предприятии, обеспечивающие несбалансированность в его функционировании детерминируют этот стратегический выбор, влияя на эффективность реализации избираемой стратегии развития. В представленной диссертации автор решает задачу реализации принципов сбалансированности, вытекающих из системно-интеграционной теории руководителя исследования, с тем, чтобы стратегическое управление подчинить обеспечению этой системной сбалансированности, построить на этих принципах. В этом случае, по мнению автора, будет реализовано обоснованное (эффективное) стратегическое управление на уровне промышленного предприятия. Поэтому для организации стратегического управления на принципах системной сбалансированности требуется иметь методы измерения (количественной оценки) как структуры системы промышленного предприятия, так и сбалансированности элементов этой системы. Здесь может быть реализовано два подхода: либо измерять сбалансированность, либо несбалансированность как некую обратную (противоположную) величину сбалансированности. Цель исследования, по существу, сводится к такой постановке задачи, причём автором предлагается методика расчёта критерия сбалансированности системной структуры (с. 6-7 – постановка целей и задач, параграф 2.3, с. 70-79), предложенного Г.Б.Клейнером. Можно заключить, что в таком виде данная задача открыта для решения, что актуализирует тему исследования, делая её не только прикладной (методической), полезной для промышленного предприятия, но и важной теоретической задачей, без решения которой трудно (либо невозможно) обеспечить прикладной результат. Конечно, сбалансированность, как её не определяй (количественно не измеряй), не является самоцелью, что понимает и автор, ставя задачу (пятая задача по счёту сверху на с. 6) определения зависимости между эффективностью работы предприятия и уровнем системной сбалансированности.

В работе выполнен полноценный обзор источников (литературы) и накопленных результатов по этой и близким, смежным задачам. Диссертация состоит из трёх глав, введения, заключения, списка литературы и приложения. Построение работы логичное. От обобщения проблем управления (с. 12-20) на микроуровне промышленности (промышленное предприятие), которые по мнению автора сводятся к отсутствию должной многоуровневой сбалансированности (наличие системной несбалансированности), автор переходит к освещению теоретической вопросов обеспечения системной сбалансированности на базе системно-интеграционной теории Г.Б. Клейнера (с. 51-70) и далее в третьей главе (с. 81-130) реализует подход по оценке системной сбалансированности промышленного предприятия, рассматривая для этого довольно большую выборку предприятий, выделяя так называемый внутренний и внешний анализ сбалансированности системной структуры промышленного предприятия.

В первой главе «Проблемы управления современными промышленными предприятиями» (с. 12-50) ставится основная проблема развития промышленных предприятий как несбалансированности элементов их структуры. Показано, что современные научные подходы (экономические теории) не позволяют разрешить эту проблему, так как для её решения требуется системная парадигма (параграф 1.2), дающая иную сложность, (более высокую), нежели те теоретические подходы, которые применяются сегодня и дают усечённое видение функционирования предприятий. Автор осуществляет сопоставление естественно научных

парадигм и парадигм экономической науки по объекту изучения (с. 33), зачем-то разводит системную и синергетическую, довольно условно выделяя периоды развития науки и наименование парадигм (таблица 1.2). Его идея сводится к тому, что нужна новая теория систем, однако в рамках общей теории систем эти подходы, так или иначе, рассматриваются. Завершается глава рассмотрением задачи стратегического управления на промышленном предприятии, анализируются свойства системы планирования, их изменение во времени (с. 41-43), насколько важна стратегия (с. 46), и как со стратегическим развитием соотносится ручной режим управления (с. 47-48). Конечно, было бы полезно дать развёрнутый анализ подходов в области стратегического управления и планирования, а не указывать, что они, дескать имеются (заключительные страницы главы).

Во второй главе «Теоретические основы управления системной сбалансированностью промышленного предприятия» (с. 51- 80) развивается в теоретическом и прикладном аспекте системная теория промышленного предприятия, в рамках которой выделяются четыре «системные зоны»: объект, среда, проект и процесс. Причём для предприятия автор полагает объектом – структурное подразделение (отдел), средой – сложившиеся институты (правила), регламенты (ниже по тексту диссертации – цеха, станки, инструменты – с. 77), процессом – повторяющиеся по регламенту процедуры, проектом – инновации, включая технологические (с. 61). Важное значение автор уделяет необходимости обеспечения «системного паритета», причём нарушение этого паритета соискатель связывает с дисфункцией систем, понимая под этим недовыполнение или избыточную реализацию функций (с. 61). Оппоненту, как разработчику положений теории дисфункции институтов и систем (российская версия) очень важен этот акцент, однако, дисфункция предполагает и расстройство функций, помимо их недовыполнения или избыточности, которое обычно сопрягается с недовыполнением и часто вызывается избыточностью функций.

Автор завершает вторую главу формированием методики расчёта индекса системной сбалансированности промышленного предприятия, причём даёт шкалу, согласно которой «при низких значениях индекса руководства должно незамедлительно начать поиск проблем», которые создали такой дисбаланс (с. 79).

В третьей главе «Оценка системной сбалансированности промышленного предприятия» (с. 81-130) осуществляется применение обозначенной методики, с выделением внутреннего (параграф 3.1.) и внешнего (параграф 3.2) анализа сбалансированности системной структуры предприятия. Автор проводит анализ сбалансированности на четырёх реальных системах – завод, администрация и научно-исследовательский институт (с. 81). Формулируются рекомендации по управлению промышленным предприятием с учётом оценки сбалансированности (параграф 3.3. – с 119-129). В частности, предлагается «системная карта», определяющая характер взаимодействия внутрифирменных подсистем. Кроме того, даётся предложение включить оценку сбалансированности в закон о стратегическом планировании в РФ № 172 – ФЗ. Автором доказывается положение, что системная сбалансированность влияет на параметры эффективности функционирования предприятия (по выборке в 7423 предприятия – см Приложение, по разным регионам страны), что обеспечивается совпадением темпа прироста индекса системной сбалансированности и среднего темпа прироста рентабельности активов.

**Научная новизна** исследования, на взгляд оппонента, сводится к разработке количественной процедуры оценки системной сбалансированности промышленного предприятия на основе системно-интеграционной теории Клейнера Г.Б. с последующим включением этих оценок в обоснование стратегически значимых решений (обоснование выбора стратегии развития промышленного предприятия) и совершенствование внутрифирменных рутин управления, контроля, организационного и иного аудита.

**Полезные теоретико-прикладные результаты могут быть представлены следующими положениями:**

- сформулированы (обоснованы) принципы анализа системной сбалансированности промышленного предприятия, из которых вытекает концепция системно-сбалансированного управления, требующая, чтобы закладываемые стратегические цели развития предприятия предполагали обеспечение системной его сбалансированности и мониторинг базовых

системных пропорций (с. 63-69) на различных стадиях жизненного цикла предприятия ( в привязке к этапам развития промышленного предприятия);

- предложена методика оценки уровня сбалансированности системы промышленного предприятия, сводимой к схеме «объект – среда – проект – процесс», с выделением очень низкой, низкой, средней, высокой и очень высокой сбалансированности (по индексу системной сбалансированности); (с. 70-79) В качестве базиса в методике предполагается оценка использования рабочего времени сотрудником предприятия, что позволяет дать картину распределения рабочего времени (с. 73), ввести гиперграф события (с. 74-75), но оценивать событие, суммируя время на проведение всех операций с обозначением принадлежности операции к типу внутрифирменной подсистемы (привязка осуществляется по должностным инструкциям – с 75). Объект – оценивать предлагается по выручке (с. 76), среду – по основным средствам предприятия (с. 77), процесс – по оборотным активам, проекты - по нематериальным активам, финансовые проекты – по величине финансовых вложений (с. 77).

- предложено два метода оценки системной структуры промышленного предприятия: внутренний внешний анализ системной сбалансированности, причём первый предполагает определение структуры посредством числа и квалификации занятого на предприятии персонала, второй – стоимостную оценку работы отдельных подсистем предприятия, образующих его структуру (с. 81 - 115);

- определены промышленные предприятия по регионам России, где соблюдается (приемлем) индекс системной сбалансированности их функционирования (с.115-116), предлагается девять авторских позиций внутреннего аудита (с. 128-130) для обеспечения внутренней сбалансированности предприятия, а также внесение изменений в закон о стратегическом планировании (с. 130).

Соискатель показывает в работе владение статистическим аппаратом, вводя и исчисляя коэффициент совпадения для определения соответствия динамики прироста индекса сбалансированности и рентабельности активов. Однако, сильная «природная» разнородность данного индекса и показателя рентабельности сведённая к коэффициенту совпадения изменения (направления динамики) вряд ли может быть подтверждением связи и влияния одного параметра на другой. Анализ чувствительности (с. 117) коэффициента совпадения также является весьма условным доказательством, так как определение допусков привносит своё ограничение, направление динамики – не является подтверждением влияния. Активы являются частью подсистемы предприятия, и автор в одном из мест диссертации сводит количественную оценку к оборотным активам и основным средствам. Поэтому связи не может не быть, но динамика может быть разнонаправленной, в том числе в зависимости от исходного значения индекса сбалансированности и величины рентабельности активов – если говорить в терминах автора работы. Особую оговорку заслуживает применение весов и оценки их значимости в методике внутренней сбалансированности. Вместе с тем, применяемый и разрабатываемый подход автора подтверждает его умение подходить к решению довольно сложных в измерительном плане задач, даже при ограничениях и спорном характере его дальнейшего применения. Это подчёркивает, а не элиминирует уровень квалификации, предъявляемый к кандидатским диссертациям. Автор понимает, что свои теоретические заключения нужно подтверждать измерением. А в рамках самого измерения – работать над качеством данных (информации) и её обработки. Это видно и подтверждается текстом диссертации.

**Практическая значимость диссертации** сводится к получению карты промышленных предприятий по уровню системной сбалансированности их функционирования, получению методики оценки индекса сбалансированности, реализующей положения системно-интеграционной теории промышленного предприятия, а также совокупности сформулированных предложений по совершенствованию внутреннего аудита предприятия и выстраиванию системы стратегического управления промышленным предприятием. Интерес вызывает и результат, обосновывающий связь системно сбалансированности и параметров эффективности работы предприятия, в частности, рентабельности активов (попытка найти такую связь). Однако, эта связь, как и методы измерения сбалансированности должны в дальнейшем совершенствоваться. Автор дал, на мой взгляд, одну из возможных трактовок сбалансированности и её измерения,

демонстрирующую важность макроструктурных соотношений в развитии промышленного предприятия.

Вместе с тем, в диссертации можно обнаружить **некоторые недостатки**, сводимые к следующим положениям:

1. Не ясно как и почему оценены параметры a,b,c,d (с. 78-79), как элементы предприятия могут быть выражены в процентах, ведь это подсистемы, к тому же почему нет соотношения «объект-процесс», либо «объект-проект», хотя в индексе(формула 2.2. с. 79) они вроде как предполагаются.

2. Автор избирает макроструктурный подход к оценке сбалансированности на микроуровне (элементов системы предприятия), при этом, обобщённая оценка этих элементов даётся в условных единицах, что вносит имманентное искажение в характеристику их подлинной связи. Иными словами, такое построение системы само по себе выступает её моделью, степень соответствия и точность оценки которой требуют отдельной работы и исследований. Он лишь упоминает (с. 61-62) о дисфункции, хотя функциональный подход (с позиции оценки уровня, глубины и масштаба дисфункции – см. работы оппонента) может составить собственное направление при организации стратегического управления промышленным предприятием.

3. Индекс сбалансированности является довольно условным показателем (судя потому, как он определяется), однако, если он в оценке предполагает шкалу (с. 80) из пяти интервалов, то и рекомендации должны дифференцироваться относительно этой шкалы (что является логичным). Однако, это не обнаружено оппонентом в работе. К тому же не ясно, насколько допустима несбалансированность, если она позволяет достигать каких-то целей развития предприятия и насколько нужно подчинять эти цели обязательному обеспечению сбалансированности и движению из одного из пяти указанных интервалов в другой, отвечающей лучшей сбалансированности.

Автореферат в целом отвечает требованиям ВАК РФ.

Поскольку «составной частью специальности 08.00.05 являются теоретические и методологические принципы, методы и способы управления этими системами», то данная работа, на взгляд, оппонента, отвечает паспорту 08.00.05, так как касается именно методов и способов управления, применить которые без обоснованных измерений и оценок на практике невозможно. В части раздела паспорта 08.00.05 по промышленности, речь ведётся о формировании сбалансированного развития предприятий, инструментах стратегического внутрифирменного планирования и методах менеджмента (п. 1.1.2., 1.1.4, 1.1.13 и 1.1.28).

**Общий вывод.** На основе ознакомления с основными результатами диссертации можно заключить, что она отвечает предъявляемым требованиям ВАК РФ к кандидатским диссертациям, а её автор Рыбачук Максим Александрович заслуживает присуждения учёной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность)

Зав. сектором ФГБУН Института экономики  
Российской академии наук,

д.э.н., профессор

117248 Москва, Нахимовский проспект, 32

Институт экономики РАН

Центр институтов социально-экономического развития

Сектор Институционального анализа экономической динамики [www.inecon.ru](http://www.inecon.ru) 8 (499) 724-15-41

О.С.Сухарев

