

## **ОТЗЫВ**

официального оппонента на диссертацию  
**АЛЕКСЕЕНКО ВЛАДИМИРА БОРИСОВИЧА**  
на тему «**Совершенствование организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях изменения спроса на продукцию**», представленную на соискание ученой степени кандидата технических наук по специальности 05.02.22 – «Организация производства (горная промышленность)»

### **1. АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ ДИССЕРТАЦИИ**

На сегодняшний день сложившаяся экономическая ситуация, возникшая благодаря переходу России к рыночной экономике, приводит к обострению конкуренции горнодобывающих предприятий на рынке, что повлекло за собой изменение условий деятельности предприятий. Неподготовленные изменения в организации деятельности предприятий приводят к неэффективному взаимодействию персонала его подразделений, что обуславливает существенные финансовые потери предприятия и рост себестоимости выпускаемой продукции. Для обеспечения эффективности функционирования предприятий в условиях изменения спроса на продукцию необходима их своевременная адаптация к новым условиям хозяйствования посредством совершенствования организационной структуры подразделений предприятий. Данная задача была поставлена и решена соискателем в научном и практическом плане в своем диссертационном исследовании.

### **2. НАУЧНАЯ НОВИЗНА И ЗНАЧИМОСТЬ РАБОТЫ**

Научная новизна диссертационной работы заключается в следующем:

- обоснованы показатели результативности совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия. В отличие от существующих подходов предложенные показатели учитывают уровень персональной ответственности и качество выполнения должностных обязанностей персоналом;
- установлена количественная взаимосвязь эффективности производственных процессов горного предприятия и изменения его

организационной структуры, выражающаяся в увеличении производительного времени работы оборудования при повышении уровня персональной ответственности и качества выполнения должностных обязанностей персоналом.

### **3. СТЕПЕНЬ ОБОСНОВАННОСТИ И ДОСТОВЕРНОСТИ НАУЧНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ, ВЫВОДОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ**

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в работе, подтверждаются: соответствием полученных научных результатов положениям теории организации производства; результатами промышленной апробации методического обеспечения повышения эффективности горных предприятий, показавшими достаточную сходимость с расчетными значениями; освоением разработанной методики в деятельности Рудоуправления ПАО «Ураласбест»; корректным использованием методов исследования.

### **4. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

Диссертация изложена на 202 страницах и включает в себя введение, четыре главы, заключение, список литературы из 189 наименований и 3 приложения. Все главы представлены в логической последовательности и содержат достаточное количество наглядной информации: 84 рисунка и 31 таблица.

Во введении обоснована актуальность работы, представлены цель, основная идея и научные положения, вносимые на защиту, а также научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе диссертационной работы «Анализ состояния изученности вопроса совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия» представлены результаты анализа эффективности деятельности персонала горных предприятий, на основании которых определено, что деятельность инженерно-технических работников горных предприятий характеризуется преимущественно выполнением текущих задач: обеспечение выполнения плановых объемов производства и устранение

технологических сбосв, отказов оборудования, при минимальных затратах времени на решение задач развития предприятия. В этих условиях производительное время операционного персонала не превышает 50% от рабочего времени. Обосновано, что неудовлетворительный уровень производительного времени операционных работников обусловлен тем, что не происходит существенных изменений в организационной структуре деятельности предприятия и его подразделений, необходимых для обеспечения требуемых показателей производственных процессов. Представлены частные примеры успешного развития организационной структуры подразделений горных предприятий в условиях изменения спроса на продукцию таких как: разрез «Черногорский» ООО «СУЭК-Хакасия», ОАО «Шахта Воргашорская» и АО «Разрез Изыхский». Произведен ретроспективный анализ деятельности комбината «Ураласбест», из которого видно, что несмотря на существенные изменения внешней и внутренней среды, целей деятельности предприятия форма управления подразделениями комбината не менялась, и организационная структура подразделений предприятия не претерпела существенных изменений. Представлен подробный анализ научно-методической базы совершенствования организационных структур подразделений предприятий. На основании этого определены цели, задачи, методы и структура исследования.

Во второй главе «Исследование влияния организационной структуры подразделений горного предприятия на эффективность производственных процессов» представлен анализ развития организационной структуры подразделений крупного горного предприятия на примере комбината «Ураласбест». Выявлено, что сложившееся несоответствие функций и должностных обязанностей персонала целям и задачам развития предприятия обусловлено отсутствием должного совершенствования организационной структуры: разбалансированы ответственность и полномочия персонала, взаимоотношения между работниками преимущественно компромиссно-конфликтные. Установлено, что совершенствование организационной

структуры подразделений горного предприятия при значительных изменениях спроса на продукцию заключается во взаимосогласованном изменении целей и задач развития подразделений, функций и обязанностей их работников, обеспечивающем сохранение конкурентоспособности предприятия. Обоснованы показатели для оценки результативности совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия: уровень персональной ответственности персонала и качество выполнения должностных обязанностей. Для оценки эффективности общей деятельности по совершенствованию организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях адаптации к изменению рыночной среды и спроса на продукцию предложен интегральный показатель результативности изменения организационной структуры. Применение разработанных показателей в процессе совершенствования организационной структуры позволяет выявить дублирующие и отсутствующие функции, контролировать качество работы персонала, что способствует повышению эффективности деятельности по упорядочиванию взаимодействия персонала и нацеливанию его на решение необходимых задач развития подразделения. Установлена взаимосвязь результативности совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия и эффективности производственных процессов. Использование установленной взаимосвязи позволяет оценивать возможности повышения эффективности производственных процессов горного предприятия в зависимости от результативности изменения организационной структуры его подразделений, планировать и контролировать эффективность процесса ее совершенствования.

В третьей главе «Разработка методики совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях изменения спроса на продукцию» автором на основании разработанных показателей и выявленной взаимосвязи предложен методический подход к оценке состояния организационной структуры подразделений горного предприятия, который позволил выявить существенные резервы для

улучшения деятельности по достижению цели предприятия. Представлен алгоритм согласования целей и задач развития подразделений, функций и обязанностей их работников, а также раскрыты способы формирования организационной структуры подразделений горного предприятия и вовлечения работников в достижение цели предприятия в условиях изменения спроса на продукцию. Разработана методика совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия, отличительной особенностью которой является наличие блока проектирования организационной структуры, предложенного автором. Предназначением этого блока является осуществление системного изменения целей и задач развития подразделений предприятия, а также определение и уточнение персональных производственных функций и должностных обязанностей работников для повышения эффективности производственной деятельности в условиях изменения спроса на продукцию.

В четвертой главе «Апробация методики совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия» изложены результаты изменения организационной структуры производственной службы Рудоуправления ПАО «Ураласбест» в условиях снижения спроса на продукцию, а также результаты реорганизации ремонтной службы в условиях повышения требований к обеспечению надежности оборудования. В результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры подразделений ПАО «Ураласбест» изменено содержание функций управления у руководителей производственных подразделений, что обусловило улучшение количественных показателей работы: увеличено производительное время работы оборудования в 1,7 раза, снижена себестоимость экскавации горной массы в 1,16 раз и достигнут экономический эффект в размере 672 млн руб., что свидетельствует о применимости результатов диссертационного исследования на предприятиях горной промышленности.

В заключении сформулированы основные научные и практические выводы диссертационного исследования.

В 3 приложениях представлены фотографические, статистические и расчётные данные, являющиеся информационной и доказательной базой диссертационного исследования, а также акт внедрения, в котором содержится значение достигнутого экономического эффекта.

Диссертация выполнена на достаточно высоком научном уровне с использованием современных методов исследования, написана технически грамотно, иллюстрирована в должной мере и аккуратно оформлена.

Автореферат отражает основные результаты исследований и полностью соответствует содержанию диссертации.

## **5. ЗАМЕЧАНИЯ ПО ДИССЕРТАЦИИ**

1. В автореферате в табл. 1 и диссертации в табл. 1.1 представлен анализ эволюции Рудоуправления комбината «Ураласбест», охватывающий период с 1960г. по 2009г., на основании которого автором осуществляется обоснование подхода к совершенствованию организационной структуры. Не понятно – почему в этих таблицах не представлен обобщенный результат анализа эволюции этого предприятия в период с 2010г. по настоящее время, который произведен и раскрыт в диссертации в главе 2 п. 2.1.

2. Надо отметить, что название п.2.1. «Анализ развития организационной структуры...», не полностью соответствует содержанию пункта, так как сам анализ и его результаты представлены в гл.1, а в п.2.1. в основном осуществлены оценка текущего состояния организационной структуры и обобщение анализа структуры, что в общем-то и отмечено самим автором, так как в тексте в основном применяются фразы «анализ состояния», «оценка состояния». Следовало точнее сформулировать название п.2.1. и распределить материалы исследований по пунктам.

3. В автореферате на рис. 3 и диссертации на рис. 3.8. в виде блок-схемы представлена методика совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия и выделен авторский блок

проектирования организационной структуры, реализация которого раскрыта в диссертации. Автору следовало бы предложить (порекомендовать) методики для решения задач остальных блоков, указанных на рисунке и не претендующих на авторское изменение. Так как, учитывая взаимосвязи блоков, появление авторского блока, логично корректирует действия в других, к примеру, на каком-то этапе появляются новые стандарты, нормы. Так же замечание по оформлению этого рисунка: плохо читаемый формат, следовало бы расположить столь важную методику на отдельном листе.

4. В диссертации на рис. 4.6. «Матрица, характеризующая взаимодействие служб ремонта и эксплуатации» представлены характеристики взаимоотношений персонала служб ремонта и эксплуатации предприятия при организации различного взаимодействия этих подразделений, которые могут представлять важный научно-практический интерес для развития методического инструментария совершенствования организационных структур. Однако, для этого следовало бы полноценно определить все возможные характеристики взаимоотношений персонала рассматриваемых служб. К примеру, характеристика взаимного контроля служб, как важного элемента взаимоотношений.

## **6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ О СООТВЕТСТВИИ ДИССЕРТАЦИИ КРИТЕРИЯМ, УСТАНОВЛЕННЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ О ПОРЯДКЕ ПРИСУЖДЕНИЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ**

Диссертация Алексеенко В.Б. является законченной научно-квалификационной работой, в которой решена актуальная научно-практическая задача разработки методики совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях меняющегося спроса на продукцию. Применение предложенного подхода к повышению эффективности деятельности горного предприятия посредством взаимосогласованного изменения целей и задач развития подразделений, функций и должностных обязанностей работников, установленной взаимосвязи эффективности производственных процессов и результативности

изменения организационной структуры подразделений горного предприятия, разработанного алгоритма согласования целей и задач развития подразделений, функций и обязанностей их работников, а также методики совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия позволяет своевременно и надлежащим образом реагировать на изменения условий рынка и обеспечивать конкурентоспособность предприятия, что имеет существенное значение для горнодобывающей промышленности страны.

Основные результаты диссертационного исследования отражены в 8 научных публикациях, из которых 7 опубликовано в рецензируемых изданиях, рекомендуемых ВАК Министерства образования и науки РФ.

Диссертация «Совершенствование организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях изменения спроса на продукцию» соответствует паспорту специальности 05.02.22 – «Организация производства (горная промышленность)», требованиям пункта 9 «Положения о присуждении ученой степени», а её автор, Алексеенко Владимир Борисович, заслуживает присуждения ему учёной степени кандидата технических наук.

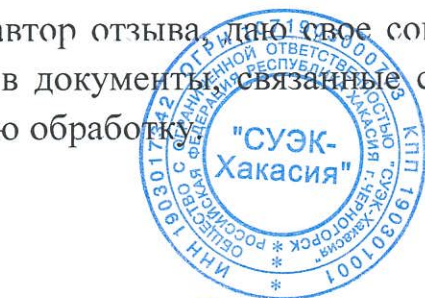
#### **Официальный оппонент**

доктор технических наук, заместитель генерального директора –  
технический директор ООО «СУЭК-Хакасия»  
655162, Республика Хакасия, г. Черногорск, ул. Советская, д. 40  
<http://www.suek-khakasia.ru/>; E-mail: [AzevVA@suek.ru](mailto:AzevVA@suek.ru); +7 (39031) 5-58-69

  
12.11.2020 **Азев Владимир Александрович**

Я, Азев Владимир Александрович, автор отзыва, даю свое согласие на включение своих персональных данных в документы, связанные с работой диссертационного совета и их дальнейшую обработку.

Подпись Азева В.А. удостоверяю:  
Начальник отдела информационного и  
документационного обеспечения  
ООО «СУЭК-Хакасия»



  
Антонова Е.М.