



«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по науке и инновациям  
ФЕАОУ ВО НИТУ «МИСиС»,  
д.т.н., профессор  
М.Р. Филонов

«   » \_\_\_\_\_ 2020г.

## ОТЗЫВ

ведущей организации – федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» на диссертационную работу Алексеенко Владимира Борисовича на тему «Совершенствование организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях изменения спроса на продукцию», представленной на соискание ученой степени кандидата технических наук по специальности 05.02.22 – «Организация производства (горная промышленность)»

### Актуальность темы диссертации

В условиях глобализации рынка усиливается нестабильность российской экономики, что влечет за собой постоянное изменение спроса на экспортируемую продукцию. Одним из наиболее перспективных и привлекательных направлений усиления позиций российских промышленных предприятий на мировом рынке является повышение эффективности деятельности персонала предприятия путём совершенствования его организационной структуры методами, не требующими значительных финансовых вложений со стороны собственников бизнеса. Несмотря на богатый опыт отечественных горных предприятий по развитию своей деятельности в соответствии с изменением внешней и внутренней среды организационная структура этих предприятий в целом не подвергается существенным изменениям. В результате этого цели и задачи, функции и должностные обязанности зачастую находятся в латентном либо явном конфликте. Это обуславливает значительные экономические потери и, как следствие, снижение конкурентоспособности предприятия. Существующая методическая база не обеспечивает удовлетворительного решения задачи взаимосогласованного изменения целей и задач развития подразделений, функций и должностных обязанностей работников. В соответствии с этим тема диссертационного исследования Алексеенко В.Б., направленная на

развитие организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях изменения спроса на продукцию, приобретает особую актуальность.

### **Оценка структуры и содержания работы**

Диссертационная работа посвящена разработке методики совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях изменчивости рыночного спроса на выпускаемую продукцию.

Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы и приложения. Работа изложена на 202 страницах машинописного текста, содержит 31 таблицу, 84 рисунка и 3 приложения. Библиографический список включает 189 наименований.

Во введении диссертации представлены актуальность работы, объект, предмет и методы исследования, сформулированы цель, идея, задачи, новизна, теоретическая и практическая значимость, научные положения, выносимые на защиту, а также приводятся сведения о публикациях, достоверности и апробации.

В первой главе произведен анализ деятельности персонала горных предприятий России, а также представлены практические примеры развития организационной структуры их подразделений в условиях изменения спроса на продукцию. Приведены результаты исследования деятельности типового крупного отечественного хризотилдобывающего предприятия ПАО «Ураласбест». Проведенный анализ позволил установить, что, несмотря на имеющиеся существенные положительные результаты совершенствования организационной структуры на отдельных горных предприятиях, проблема снижения полноценности осуществления функций и должностных обязанностей персоналом остается нерешенной. Определено, что созданная научно-методическая база по адаптации предприятий к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды посредством развития функционалов работников предприятия, освоения ими инновационной деятельности, повышения квалификации управленческого персонала по совершенствованию организационной структуры подразделений предприятия и его вовлеченности в эту деятельность недостаточна для сформировавшихся рыночных условий деятельности горных предприятий. Осуществлено уточнение определения организационной структуры с целью обеспечения возможности формирования деятельности персонала на всех уровнях управления предприятием, обеспечивающей своевременное достижение новых целей и задач развития подразделений предприятия.

Во второй главе исследовано влияние состояния организационной структуры на эффективность производственных процессов. Произведен анализ развития организационной структуры подразделений горного предприятия на примере Рудоуправления комбината «Ураласбест» в отношении соответствия ключевой задаче подразделения. Выполнен комплексный анализ: состояния оборудования Рудоуправления, условий эксплуатации экскаваторов; ремонтных площадей; полноты ежедневного обслуживания оборудования; качества подготовки горной массы к выемке; квалификации машинистов и работников ремонтной службы. Предложено для оценки эффективности общей деятельности по совершенствованию организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях изменения спроса на продукцию использовать интегральный показатель результативности изменения организационной структуры, определяемый произведением значений показателя уровня персональной ответственности и качества выполнения должностных обязанностей. Установлены значения интегрального показателя результативности изменения организационной структуры по ряду горных предприятий – 0,04-0,85 при среднем его значении 0,4, что свидетельствует о наличии значительного резерва повышения уровня персональной ответственности персонала и качества выполнения должностных обязанностей. Выявлена взаимосвязь между изменением организационной структуры подразделений горного предприятия, выражаемым интегральным показателем результативности, и производительным временем работы оборудования, отражающим эффективность производственных процессов, которая характеризуется полиномиальной функцией с корреляционным отношением 0,98. Использование установленной взаимосвязи позволяет оценивать возможности повышения эффективности производственных процессов горного предприятия в зависимости от результативности изменения организационной структуры его подразделений.

В третьей главе представлен методический подход к оценке состояния организационной структуры подразделений горного предприятия, который позволяет производить комплексный анализ результатов деятельности персонала по согласованию целей и задач развития подразделения, функций и обязанностей персонала. Определены характеристики основных функций управления совершенствованием организационной структуры: планирование, организация, мотивация и контроль. Представлена шкала оценки готовности персонала в отношении совершенствования организационной структуры. Применение разработанного методического подхода для оценки состояния организационной структуры Рудоуправления и ряда других горных

предприятий позволило выявить существенные резервы для улучшения деятельности по достижению цели предприятия. Приведен алгоритм согласования целей и задач развития подразделений, функций и обязанностей их работников. Представлены 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, реализация которой позволяет осуществлять системное изменение целей и задач развития подразделений предприятия, а также определять и уточнять персональные производственные функции и должностные обязанности работников для повышения эффективности производственной деятельности в условиях изменения спроса на продукцию.

В четвертой главе приведены результаты апробации методики совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия. Представлена оценка эффективности реализации методики совершенствования организационной структуры подразделений Рудоуправления ПАО «Ураласбест». Практическое применение результатов исследований и разработанной методики в Рудоуправлении ПАО «Ураласбест» в период 2016-2019 гг. позволило обеспечить рост производительного времени работы оборудования в 1,7 раза и снижение себестоимости экскавации горной массы в 1,16 раза. Общий экономический эффект от применения разработанного инструментария составил 672 млн руб.

В заключении приведены научные и практические результаты работы.

В приложениях представлены результаты экспресс-аудита площадей центрального горного цеха Рудоуправления ПАО «Ураласбест», анализа функций и обязанностей персонала Рудоуправления, а также акт о внедрении результатов диссертационной работы на предприятии, подтверждающий значение полученного экономического эффекта.

#### **Соответствие содержания диссертации заявленной специальности**

Содержание диссертации соответствует пунктам 1, 4 и 11 паспорта специальности 05.02.22 «Организация производства (горная промышленность)»:

- «Разработка научных, методологических и системотехнических основ проектирования организационных структур предприятий и организации производственных процессов. Стратегия развития и планирования организационных структур и производственных процессов»;

- «Моделирование и оптимизация организационных структур и производственных процессов, вспомогательных и обслуживающих производств. Экспертные системы в организации производственных процессов»;

- «Разработка методов и средств планирования и управления производственными процессами и их результатами».

### **Научная новизна, обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Научная новизна исследования Алексеенко В.Б. заключается в выявлении взаимосвязи между результативностью изменения организационной структуры подразделений горного предприятия и производительным временем работы оборудования, отражающим эффективность производственных процессов, что расширяет представления о возможностях совершенствования организационной структуры. Автором 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.

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в работе, подтверждаются их соответствием основным положениям теории организации, применением разработанного инструментария на практике, сходимостью расчетов и данных практики.

### **Значимость результатов для науки и производства**

Научная значимость работы заключается в постановке актуальной научно-практической задачи, обосновании показателей результативности совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях изменчивости спроса на продукцию.

Практическая значимость исследования заключается в разработке методики совершенствования организационной структуры подразделений горного предприятия для повышения эффективности его производственных процессов в условиях изменения спроса на продукцию. Реализация в ПАО «Ураласбест» предлагаемого инструментария подтверждает его эффективность – за период 2016-2019 гг. в производственной и ремонтной службах достигнуто повышение уровня персональной ответственности в 2,0 раза и качества исполнения функций и должностных обязанностей в 3,8 раза.

Полученные результаты являются достоверными, подтверждаются представительным объемом статистических данных, а также положительным опытом внедрения разработок автора.

Результаты исследований и основные научные положения работы докладывались на международных научно-практических конференциях «Уральская горная школа – регионам» (г. Екатеринбург, 2017 г.) и «Открытые горные работы в XXI веке» (г. Красноярск, 2017 г.), на Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы карьерного транспорта» (г. Екатеринбург, 2017, 2018, 2019 гг.), в НИИОГР (г. Челябинск, 2016-2019 гг.) и на технических совещаниях ПАО «Ураласбест» (2016-2019 гг.).

Результаты исследований также отражены в 8 научных публикациях, 7 из которых опубликованы в изданиях, рекомендуемых ВАК Минобрнауки России.

### **Замечания по диссертационной работе**

1. В диссертации в параграфе 2.1. на стр. 63 в таблице 2.8. представлены три состояния рыночной позиции (конкурентоспособность): лидер на рынке, значимый участник рынка, балансирование на рынке. Следовало бы раскрыть понятия представленных характеристик состояния рыночной позиции.

2. В диссертации в параграфе 3.1. на стр. 93-94 рисунок 3.2. и таблица 3.1. взаимосвязаны, а названия не в достаточной мере коррелируют.

3. В диссертации в параграфе 2.3. на стр. 82-83 прогноз возможностей повышения эффективности горного производства, осуществляемый на основе определения потенциального значения снижения себестоимости производства при повышении производительного времени работы оборудования, следовало представить не только на условных примерах, но и на практических.

4. Слишком большой объем текста диссертации, к примеру, расчёты корреляционного отношения, представленные в параграфе 2.3, можно было перенести в Приложение.

### **Заключение по работе**

В целом указанные замечания не снижают значимости работы. Диссертация Алексеенко В.Б. на тему «Совершенствование организационной структуры подразделений горного предприятия в условиях изменения спроса на продукцию», представленная на соискание ученой степени кандидата технических наук, является законченной самостоятельной квалификационной работой, в которой представлен комплекс новых научно-обоснованных решений по обеспечению развития и повышения эффективности функционирования предприятия путем совершенствования организационной структуры его подразделений. Данный комплекс представляет собой существенный научный и практический вклад в решение задачи повышения эффективности функционирования горных предприятий. Автором диссертации получены результаты, которые имеют научную и практическую

ценность. Работа обладает внутренней целостностью и имеет логичную структуру, написана научным языком. Результаты выполненных автором исследований прошли научную и практическую апробацию и могут быть рекомендованы к использованию в горнодобывающих регионах и на предприятиях России, осуществляющих добычу полезных ископаемых открытым способом.

Автореферат диссертации полностью отражает содержание работы, а также полученные научные результаты и положения, выносимые на защиту.

По уровню решения научной задачи диссертационная работа соответствует требованиям, установленным пп. 9-14 Положения о порядке присуждения ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, а ее автор, Алексеенко Владимир Борисович, заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата технических наук по специальности 05.02.22 – «Организация производства (горная промышленность)».

Отзыв ведущей организации подготовлен доктором технических наук, профессором Мельником Владимиром Васильевичем, заведующим кафедрой «Геотехнологии освоения недр» ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС».

Отзыв ведущей организации рассмотрен на заседании кафедры «Геотехнологии освоения недр» ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» «11» ноября 2020г., протокол № 3.

Заведующий кафедрой «Геотехнологии освоения недр»  
ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»,

доктор технических наук,  
профессор



Мельник Владимир Васильевич

Подпись Мельника Владимира Васильевича  
удостоверяю

Директор Горного института, профессор,  
доктор экономических наук



Мясков Александр Викторович

### **Сведения о ведущей организации**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС». Адрес: Россия, г. Москва, 119049, Ленинский проспект, д. 4. Тел.: +7 (495) 955-00-32; e-mail: [kancela@misis.ru](mailto:kancela@misis.ru), официальный сайт <https://misis.ru/>