

## ОТЗЫВ

**официального оппонента доктора экономических наук, профессора Борисовой Веры Викторовны** на диссертацию Эльяшевича Ивана Павловича на тему «Методология управления снабжением операционными ресурсами горнодобывающих компаний», представленную на соискание учёной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (логистика)

### **1. Актуальность темы диссертации.**

Диссертация Эльяшевича Ивана Павловича отражает результаты исследования достаточно актуальной темы. Разработка теоретико-методологических проблем управления снабжением операционными ресурсами предприятий горнодобывающей отрасли приобрела в современных условиях сложный и многогранный характер, обусловленный трансформацией операционной логистической деятельности, что предопределяет поиск новых методов и моделей для обоснования выбора экономически целесообразных управленческих решений.

Сложившиеся к настоящему времени методы управления цепочкой поставок и методологический инструментарий логистики по проблеме снабжения операционными ресурсами и услугами горнодобывающих компаний, характеризуется недостаточной изученностью связности элементов в единое целое, противоречивостью ряда терминологических конструкций. Поэтому разработка методологических принципов, методических рекомендаций и обоснование моделей управления снабжением операционными ресурсами горнодобывающих компаний, с учётом специфики этой отрасли, приобретает особую значимость.

Исходя из этого, можно заключить, что исследовательские цели и задачи, поставленные в диссертации Эльяшевича И. П. **актуальны**, а выводы и предложения, сформулированные в его работе, имеют теоретическую ценность для логистического знания и практическую значимость для рационализации операционной логистической деятельности.

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

Научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации можно признать **обоснованными**. Это подтверждается следующим:

– чётко взаимосвязаны и логически выверены теоретический, аналитический, рекомендательный разделы диссертации;



- цели, задачи, объект и предмет исследования выбраны корректно;
- сформулированные научные выводы не противоречивы и базируются на анализе и систематизации теоретических разработок отечественных и зарубежных учёных в области логистики; опираются на современные логистические концепции и модели;
- систематизация исследовательской информации осуществлялась на основе информационных ресурсов о состоянии и тенденциях развития российских предприятий горнодобывающей промышленности, данных опубликованных в официальных изданиях, информации государственной статистики, материалах периодической печати, в том числе Интернет публикаций;
- апробацией результатов диссертации на международных научно-практических конференциях, в образовательных программах школы логистики НИУ ВШЭ, в деятельности предприятий.

**Достоверность** научных положений диссертационной работы опирается на: большой объём изученной автором аналитической, статистической, бухгалтерской информации по теме исследования; использование научных работ теоретического и прикладного характера отечественных и зарубежных учёных в области логистики и управления цепями поставок.

Вышеизложенные аспекты позволили автору обеспечить достаточно высокую степень обоснованности и достоверности, выдвигаемых на защиту методологических положений и рекомендаций.

### **3. Анализ содержания диссертации.**

Диссертация Эльяшевича И. П. системно охватывает основные теоретико-методологические вопросы управления снабжением операционными ресурсами и услугами на основе развития принципов логистики снабжения, модификации модельного представления схем взаимодействия горнодобывающих компаний с поставщиками операционных ресурсов, внедрения методов логистической координации и интеграции субъектов хозяйствования в цепях поставок разного уровня сложности.

**Первая глава** диссертации «Анализ эффективности функционирования цепей поставок горнодобывающей компании в контуре “снабжение”» посвящена вопросам систематизации научного знания в сфере управления материальными потоками в цепях поставок горнодобывающих компаний, оценке эффективности сложившейся системы материально-технического обеспечения предприятий этой отрасли операционными ресурсами и услугами, анализу затрат их



сопровождающих, включая уточнение терминологии и классификационных признаков операционных ресурсов (стр. 15 – 59).

Исследования, проведённые в первой главе, позволили автору не только идентифицировать проблемы во взаимоотношениях горнодобывающих компаний с поставщиками, но и создать научный базис для развития методологических принципов управления снабжением операционными ресурсами (**Глава вторая** «Методологические аспекты управления снабжением горнодобывающих компаний операционными ресурсами» (стр. 60 – 95)).

В соответствии с логикой исследования **третья глава** «Совершенствование методов управления запасами операционных ресурсов», демонстрирует результаты диагностики проблем, связанных с управлением запасами и их моделированием. Это выполнено на основе применения категорийного менеджмента и методики оценки потерь от иммобилизации средств, аккумулированных в запасах (стр. 96 – 145).

**Четвёртая глава** диссертации «Методология взаимодействия контрагентов цепи поставок горнодобывающей компании при оптимизации снабжения операционными ресурсами» направлена на поиск и обоснование критерия оптимизации снабжения операционными ресурсами. Для этого автор обращается к анализу конфликтов и причин их возникновения между контрагентами в цепи поставок; разрабатывает предложения по нивелированию конфликтных ситуаций. Им предложен механизм межорганизационной координации и методика принятия решений при выборе поставщика, а также сделан вывод, что «оптимальным в области снабжения горнодобывающих компаний, будет решение, соответствующее минимальным суммарным затратам на закупку операционных ресурсов и услуг» (стр. 146 – 197).

Далее в **пятой главе** «Апробация и организационно-экономическая поддержка предлагаемых решений», исходя из целевых установок оптимизации снабжения, автор предлагает схему взаимодействия горнодобывающих компаний с поставщиками операционных ресурсов на основе использования технологии управления взаимоотношениями с поставщиками – SRM. Эти предложения автора конкретизируются примерами (ООО «УГМК-Холдинг»), соответствующими расчётами ключевых показателей результативности, дополнены мероприятиями по контроллингу с использованием системы сбалансированных показателей, включая применение функционально-стоимостного анализа при



управлении затратами и оценку экономической эффективности, предлагаемых решений (стр. 198 – 235).

В диссертации существенно дополнена методика функционально-стоимостного анализа затрат, связанных со снабжением операционными ресурсами, результаты которой можно использовать для расчёта оптимальных размеров заказов на закупку. Сформулированы основные требования к системе контроллинга контура «снабжение операционными ресурсами» угледобывающих и горнорудных компаний, входящих в структуру ООО «УГМК-Холдинг», приведены ключевые показатели деятельности, по которым можно оценивать эффективность работы службы снабжения.

В результате, такой подход позволил автору развить методологические принципы в области организации системы снабжения операционными ресурсами крупных горнодобывающих предприятий; решить комплекс задач по совершенствованию системы управления закупками и запасами операционных ресурсов. Проведённые автором исследования подтверждают наличие предпосылок для повышения рентабельности горнодобывающих компаний, за счёт снижения текущих затрат, связанных со снабжением и устранением потерь от иммобилизации операционных ресурсов в запасах (стр. 193, 194).

К достоинствам данной работы следует отнести значительный объём иллюстрационного материала, широкое использование автором формализованных схем, методов и моделей, литературных источников, статистических данных и аналитической информации. Можно заключить, что исследование данных материалов позволило автору успешно решить поставленные задачи. Проработка, поставленных в диссертации задач и аргументированность предложений позволяют говорить о высокой степени научно-теоретической подготовленности соискателя.

#### **4. Научная новизна выводов и положений диссертации.**

Научная новизна диссертации состоит в том, что в ней представлено теоретическое осмысление и разработаны методологические принципы и методические рекомендации относительно управления снабжением операционными ресурсами горнодобывающих компаний, обеспечивающие устранение межорганизационных и межфункциональных конфликтов в цепи поставок, содействующие укреплению конкурентных позиций её участников и системе поставок в целом.



Основное содержание научных выводов Эльяшевича И.П. сводится к следующему:

«Проведена систематизация и классификация предметов снабжения, закупаемых предприятиями горнодобывающей промышленности, уточнены понятия “операционные ресурсы” и “уровень сервиса материально-технического снабжения”».

Сама по себе идея о необходимости систематизации и классификации предметов снабжения, с точки зрения повышения эффективности функционирования всего функционала снабжения, не является новой. Научная новизна предложений автора состоит в том, что, выделенные им признаки классификации базируются на расширенном толковании экономического содержания термина «операционные ресурсы», которые определены как «любые материалы (вспомогательные, расходные), не принимающие непосредственного участия в производственном процессе в качестве основного сырья, но являющиеся необходимыми для поддержания жизнедеятельности компаний».

Кроме того, автор уточнил терминологическую конструкцию «уровень сервиса материально-технического снабжения», под которой он понимает «долю потребности внутренних заказчиков горнодобывающих компаний, удовлетворяемую с помощью имеющихся на расходных складах запасов операционных ресурсов, в период между очередными поставками», а для логистических услуг и работ ремонтно-строительного характера – это «доля заявок, исполненных в срок, в общем количестве поступивших от внутренних потребителей заявок».

Теоретические выводы диссертации иллюстрируются на результатах диагностики цепей поставок и идентификации проблем снабжения операционными ресурсами в горнодобывающей промышленности. В диссертации показано, что традиционно разделение закупаемых ресурсов связано с их функциональным назначением, когда они группируются по видам деятельности и по территориально обособленным подразделениям компаний. В результате аналогичные (взаимозаменяемые) позиции запасов могут включаться в разные группы, что делает невозможным использование потенциала экономии от централизации закупочной деятельности, которая может быть достигнута при консолидации заказов.

Автор делает вывод, что центр тяжести логистической деятельности перемещается на управление запасами операционных ресурсов. Решение данной проблемы он видит в «разработке модифицированной модели управления запа-



сами операционных ресурсов и методики оценки потерь от иммобилизации оборотного капитала».

По сути, речь идёт об использовании модифицированных методов ABC-XYZ анализа на основе классификации операционных ресурсов по степени критичности и прогнозируемости расхода. В диссертации представлены расчёты потребности в операционных ресурсах, результаты которых свидетельствуют, что применение, предлагаемых автором моделей даёт возможность снизить уровни запасов горнодобывающих компаний и соответственно объём «замороженного» капитала. В среднем это снижение составляет около 9%. Предложенный автором подход к количественной оценке рисков при управлении запасами можно учитывать при планировании потребности в операционных ресурсах, определении размера поставок и их периодичности, для целей минимизации общих затрат горнодобывающих компаний (стр. 142 – 144). Также соискателем были разработаны модифицированные модели управления запасами на основе предложенной группировки операционных ресурсов, которая учитывает изменчивость потребности и потенциальную величину потерь от простоя горношахтного оборудования (стр. 124 – 125, 134 – 137, 139 – 142).

Доказательная база автора диссертации построена на комплексной оценке типовых рисков в цепях поставок горнодобывающих компаний, выявлении факторов, которые оказывают негативное влияние на эффективность снабжения операционными ресурсами. Например, длительные горизонты планирования потребности, снижающие точность прогнозов, краткосрочность взаимоотношений с контрагентами, отсутствие показателей оценки эффективности снабжения, низкий уровень автоматизации процедур управления заказами и др. (стр. 60 – 62).

Автор делает вывод о необходимости диверсификации запасов по уровням в соответствии с их общими признакам или свойствами и предлагает порядок разработки ресурсного классификатора для горнодобывающих компаний. Группировка потребности в аналогичных ресурсах, по мнению автора, «позволит размещать у поставщиков консолидированные заказы, получая возможность экономии на закупках, без увеличения общей потребности в запасах и исключая дополнительные потери от иммобилизации капитала». Эти выводы нашли отражение в рекомендациях автора относительно внедрения системы логистического менеджмента на основе «категорийного управления операционными ресурсами в горнодобывающих компаниях».



В диссертации проведена систематизация причин возникновения межорганизационных конфликтов в цепях поставок предприятий горной промышленности (стр. 153). На основе этого предложен перспективный алгоритм осуществления закупок операционных ресурсов (стр. 155 – 160). Набор показателей, которые традиционно используются при выборе поставщиков, предлагается дополнить такими критериями, как размеры поставок, частота размещения заказов и др. По мнению автора, это обеспечит эффективное взаимодействие подразделений компаний, участвующих в обеспечении операционными ресурсами, а также повысит их мотивацию.

В диссертации показано, что консолидируя заявки на закупку по видам приобретаемых запасов и услуг, можно сделать процесс их обработки более удобным, за счёт уменьшения общего количества строк в заказах и количества анализируемых коммерческих предложений от поставщиков (стр. 183 – 184). Это ускорит логистический цикл снабжения и повысит его производительность. Разработанный в диссертации алгоритм проведения функционально-стоимостного анализа затрат, связанных с закупками операционных ресурсов и формирования их запасов может быть использован для распределения косвенных расходов на себестоимость добычи. Практическую направленность носят рекомендации автора относительно методики проведения расчётов, связанных с экономическим обоснованием различных вариантов проектных решений по совершенствованию закупочной деятельности (стр. 227 – 234).

Несмотря на целый ряд методических трудностей, связанных с построением экономико-математических моделей, алгоритмы формализации логистической деятельности, предложенные Эльяшевичем И.П. можно охарактеризовать как научно-обоснованные. Это относится и к предложениям автора, касающихся принятия решений о выборе поставщиков операционных ресурсов и логистических услуг на основе интегрированной технологии «Lean Six Sigma», с использованием элементов теории массового обслуживания (теории очередей); внедрения технологии SRM при взаимодействии с поставщиками (стр. 178 – 183, 200 – 205).

##### **5. Значимость, полученных автором диссертации результатов для науки и производства.**

В научно-практическом аспекте диссертация Эльяшевича И.П. развивает методологию исследования логистики снабжения, включая взаимосвязь функциональных областей логистики в системе поставок, что позволит усилить кон-



курентные позиции российских предприятий горнодобывающей промышленности, и реализовать их конкурентные преимущества в рамках глобальных систем поставок.

Практическая значимость диссертации состоит в том, что, сформулированные в ней научно-методические рекомендации позволят обоснованно выбрать стратегию развития логистики снабжения операционными ресурсами компаний горнодобывающей промышленности. Эти предложения автора могут быть использованы в деятельности подразделений закупок и логистики в горнодобывающих компаниях, в консалтинговой и преподавательской деятельности при подготовке специалистов в области логистики. Результаты диссертации прошли апробацию на ООО «УГМК-Холдинг».

Всё вышеизложенное, подтверждает **значимость, полученных автором диссертации результатов для науки и производства.**

#### **6. Рекомендации по использованию результатов и выводов работы.**

Основные положения и выводы, сформулированные в диссертации Эльяшевича И.П., расширяют и систематизируют знания в области управления закупками материальных ресурсов и управления запасами в логистических системах; развивают методологию исследования функциональных областей логистики. Предложенная в диссертации методология управления снабжением операционными ресурсами горнодобывающих компаний позволяет логистическому менеджменту обоснованно определять стратегию и тактику организационно-функционального совершенствования снабжения горнодобывающих компаний операционными ресурсами.

Теоретический материал диссертации может быть использован для развития методической базы рабочих программ по дисциплинам в области логистики и управления цепями поставок. Основные положения, сформулированные в диссертации, могут послужить базой для дальнейших научно-практических разработок в сфере логистического знания.

#### **7. Замечания по диссертационному исследованию следующие:**

1) В диссертации не рассмотрен новый феномен управления закупками, связанный с применением цифровых технологий. В частности, перспективы создания единых онлайн-площадок, использования облачных решений, аналитики больших данных и др. Из открытых источников известно, что уже сейчас предприятия горнодобывающей промышленности используют инструменты обработки больших данных для принятия прогнозных решений, консолидации



финансов, логистических активов и операционной деятельности. Связь контрагентов в цепи поставок всё шире осуществляется на основе мобильных транзакций и интеграции пользовательских систем аналитики. То есть происходит цифровая трансформация логистической цепочки. Считаю, что автору диссертации следовало сконцентрировать своё внимание на этом аспекте управления снабжением операционными ресурсами горнодобывающих компаний.

2) Не все положения диссертации в равной степени конкретизированы. Это относится и к понятию «операционные ресурсы» в контексте его расширительного толкования. Так в диссертации приведены рисунки и таблицы, в которых операционные ресурсы не всегда можно сопоставить, что затрудняет восприятие исследовательской информации (например, рис. 1.1. – 1.3; табл. 1.5).

3) Поддерживая выводы соискателя относительно необходимости проведения портфельного анализа номенклатуры закупок, обратим внимание на ряд сделанных им допущений и упрощений, снижающих результаты анализа. Это относится к сегментации типовой номенклатуры операционных ресурсов исключительно по двум критериям: 1) величине затрат на закупаемые ресурсы; 2) сложности рынка (рис. 1.8 – 1.9).

4) Не ясно в чём новизна предложений автора, связанных с рассмотрением им задачи «делать или покупать»? Кроме того, при решении этой задачи, в предлагаемой им структуре оценки текущих затрат горнодобывающих компаний (табл. 2.2), не указано для какого именно оборудования проведены эти расчёты.

5) Хотелось бы получить уточнение относительно предлагаемого автором набора показателей для оценки работы поставщиков операционных ресурсов (стр. 87). Чем обусловлен выбор именно этих критериев?

6) В диссертации автор приводит формулу для оценки качества выполнения поставок, используя для этого коэффициент вариации расхода запасов (стр. 88). Содержательное наполнение данной формулы и возможности её практического использования нуждается в дополнительных разъяснениях.

7) Считаю, что выбор критерия оптимальности работы службы снабжения, с точки зрения минимизации суммы затрат на закупку операционных ресурсов и услуг требует дополнительных аргументов (стр. 193). По этому вопросу идёт много дискуссий среди теоретиков и практиков. Хотелось бы уточнить позицию автора относительно предлагаемого им критерия.



8) Заслуживает поддержки, проведённая в диссертации оценка экономической эффективности, предлагаемых автором решений. Однако, в системе поставок реализуются не только экономические, но и социальные, экологические, ресурсосберегающие параметры эффективности. В горнодобывающей промышленности эти аспекты особо важны. Считаю, что данный вопрос требует более детальной проработки.

9) Кроме того, в диссертации не везде выделена степень авторского участия в разработке ряда формул и схем. Это относится, например, к формуле 2.1 и др. Некоторые разделы работы завершаются таблицами (например, раздел 1.2), что несколько затрудняет восприятие, представленного автором материала. Заключение диссертации очень лаконично (стр. 236 – 237).

Сделанные мною замечания не влияют на общую высокую положительную оценку диссертации. Основные положения диссертации Эльяшевича И.П. имеют существенное значение для экономики и управления народным хозяйством, представляют весомый вклад в развитие методологии логистики снабжения и теоретическое осмысление методических проблем моделирования операционной логистической деятельности.

#### **8. Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о порядке присуждения учёных степеней.**

В целом диссертация, подготовленная Эльяшевичем И. П., представляет собой завершённое, комплексное исследование, содержащее решение актуальной задачи, имеющей теоретическое и прикладное значение, содержит элементы научной новизны и практической значимости. Выводы и положения диссертации обеспечивают новое решение актуальной стратегически важной задачи, имеющей существенное значение для рационализации материально-технического обеспечения в горнодобывающем секторе российской экономики. Автореферат и опубликованные автором работы отражают основное содержание диссертации. Положения, цитаты и заимствования, присутствующие в диссертации, сопровождаются необходимыми ссылками на источники и соответствующим образом оформлены.

Диссертационное исследование выполнено в рамках паспорта научных специальностей ВАК России 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (логистика): п 4.7 «Теоретические и методологические аспекты исследования функциональных областей логистики: логистики снабжения, логистики производства, логистики распределения, возвратной (реверсивной) логистики»;



п. 4.9 «Теоретические и методологические вопросы управления запасами в логистических системах»; п. 4.20 «Управление закупками материальных ресурсов. Рационализация материально-технического обеспечения различных секторов народного хозяйства».

Всё вышеизложенное позволяет заключить, что диссертация Эльяшевича Ивана Павловича на тему «Методология управления снабжением операционными ресурсами горнодобывающих компаний», соответствует критериям ВАК Минобрнауки Российской Федерации (п. 9-14 Положения о присуждении учёных степеней, утверждённого Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 г. №842), а автор работы, Эльяшевич И.П., заслуживает присуждения ему учёной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (логистика).

Официальный оппонент, профессор  
кафедры логистики и управления цепями  
поставок ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический университет»,  
доктор экономических наук, профессор

Борисова Вера Викторовна

« 7 » 12 2018 г



Почтовый адрес: Россия, 191023, Санкт-Петербург, улица Садовая, д. 21.

Телефон: (812) 240-73-38, E-mail: verabrsv@yandex.ru