

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

350072, Россия, Краснодар, ул.Московская, д.2,
Телефон: (861) 255-84-01, Факс: (861) 259-65-92.
ИНН 2310018876, КПП 231001001,
ОКПО 02067862, ОГРН 1022301604610.
www.kubstu.ru, E-mail: adm@kgtu.kuban.ru



KUBAN STATE
TECHNOLOGICAL UNIVERSITY

2, Moskovskaja st., Krasnodar-city, Russia, 350072
Phone: 7 (861) 255-84-01, FAX: 7 (861) 259-65-92.
www.kubstu.ru, E-mail: adm@kgtu.kuban.ru

21.11.2014 № 03.02-18/222

на № _____ от _____

«Утверждаю»

Проректор по научной

и инновационной деятельности

ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный

технологический университет»,

доктор техн. наук, профессор

 Калманович С.А.

«__» ноября 2014 г.

21

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Кубанского государственного технологического университета

на диссертацию Березовского Эдуарда Эдуардовича

на тему: «Инструменты и методы управления промышленным предприятием

на основе Lean-концепции», представленную на соискание ученой степени

кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 –

– Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,

комплексами (промышленность)

Актуальность темы представленной диссертационной работы определяется усиливающейся необходимостью разработки и внедрения действенных инновационных подходов к повышению эффективности и конкурентоспособности российских промышленных предприятий на основе совершенствования и адаптации к современным российским условиям передовых прогрессивных систем управления.

Низкая факторная производительность и высокая затратность деятельности российских промышленных предприятий служит существенным препятствием на пути превращения России в развитую и конкурентоспособную экономическую державу с высокотехнологическим ресурсосберегающим уровнем производительных сил, мировыми стандартами потребления, способную отстаивать в мире свои экономические интересы. В связи с этим, востребованы системы управления, направленные на использование в производстве ресурсо- и энергосберегающих технологий, прогрессивных организационных решений и методов повышения производительности труда. В наибольшей степени таким критериям отвечают системы управления, базирующиеся на концепции бережливого производства (Lean-production), нацеленные на устранение всех видов непроизводительных потерь и оптимизацию бизнес-процессов предприятия. Вместе с тем имеющиеся попытки внедрения подобных систем управления в отечественной промышленности далеко не всегда дают желаемый результат в силу слабой адаптированности сущностных характеристик и практических механизмов реализации анализируемой концепции к российским условиям.

Столь значимый спектр проблем промышленных предприятий России, которые могут быть решены в рамках концепции бережливого производства – с одной стороны, и необходимость ее адаптации к российским реалиям и современным тенденциям социально-экономического развития – с другой, делают представленную на отзыв работу актуальной и своевременной.

Реализация поставленной в работе цели и последовательное решение задач определили логическую **структуру исследования**, в котором первая глава посвящена теоретическому изучению сущности и экономической природы бережливого производства, формированию и развитию концептуальных основ управления, реализующего принцип бережливости в практике работы отечественных и зарубежных промышленных предприятий. Это позволило автору обобщить и развить представления о бережливом производстве как экономической категории и современной концепции менеджмента (с. 13–22), обосновать идеологию, стратегические ориентиры, функции, а также принципы,

инструменты и методы построения и реализации системы бережливого производства (с. 22–33).

На основе концептуального анализа основополагающих понятий по теме исследования автор уточнен экономический смысл категории «бережливое производство», которую автор раскрывает в триединстве особой системы отношений участников производственного процесса, ориентированной на непрерывный поиск и устранение всех видов потерь в производстве и распределении; организационно-экономической деятельности, направленной на оптимизацию бизнеса по критерию издержек и концепции управления (с. 13–16, 32).

Наряду с этим автор уточняет и систематизирует задачи (с. 26), методы и инструменты (с. 21, 27) реализации анализируемой концепции.

Э.Э. Березовский правомерно отмечает, что в современных условиях низкая конкурентоспособность и ресурсная производительность российских промышленных предприятий в значительной мере объясняется несовершенством действующих систем управления. Требуется переход на использование прогрессивных концепций управления, обеспечивающих повышение производительности использования ресурсов, сокращение всех видов потерь, вовлечение всех работников предприятия в процесс оптимизации бизнеса.

Вместе с тем в вопросах применения концепции бережливого производства недопустимо прямое перенесение зарубежного опыта в российские условия, необходима адаптация соответствующих управленческих моделей, механизмов и инструментов. На этом основании автору удалось выделить существенные дифференциальные признаки формирования и реализации концепции бережливого производства на российских промышленных предприятиях (с. 33–60).

Опираясь на теоретические положения, представленные в параграфах 1.1–1.2 диссертационной работы, автор представил актуальную для российской промышленности парадигму модели управления, в которой детально охарактеризованы особенности формирования ее подсистем (подсистемы пожизненного найма, обучения на рабочем месте, ротации, достоинств, возна-

граждений – с. 16); основополагающие принципы функционирования (с. 35); корневые элементы и механизмы их взаимодействия (с. 26–32) и ключевые процессы управления (с. 30–33). Это позволило диссертанту раскрыть авторский взгляд на содержание модели управления, основанной на концепции бережливого производства, применительно к условиям промышленности России (с. 58–60).

Вторая глава исследования посвящена критическому переосмыслению и обобщению опыта эффективного использования концепции бережливого производства при построении систем управления на российских и зарубежных предприятиях промышленности. В ходе написания главы соискатель рассматривает методические аспекты оценки степени распространенности (число предприятий, внедривших элементы LEAN-концепции; частота использования отдельных элементов концепции в целом и в разрезе отраслей – с. 64–66) и эффективности внедрения элементов LEAN-концепции в деятельность промышленных предприятий на основе системы целевых индикаторов – рост показателей объемов производства, рентабельности, производительности использования ресурсов и труда, прирост эффективности работы предприятия (с. 63).

Для повышения обоснованности результатов оценки автором разработана анкета проведения аудита ключевых процессов и рабочих мест предприятия (с. 68) и алгоритм опроса руководителей среднего и высшего звена промышленных предприятий по проблематике внедрения LEAN-инструментов (с. 81), включающий в себя формирование репрезентативной выборки предприятий путем стратометрического отбора и использования зонного принципа выделения квот; двухэтапный опрос руководителей высшего и среднего звена предприятий промышленного сектора, имеющих проблемы с внедрением LEAN-концепции; верификацию результатов контрольных опросов и их графическую интерпретацию. Апробация предложенного алгоритма в Краснодарском крае в ходе настоящего исследования позволила автору четко выделить проблемные области в практике применения концепции бережливого производст-

ва (некорректное установление ограничений и источников потерь производственных ресурсов предприятия; значительные барьеры на пути вовлечения сотрудников в процесс LEAN-изменений; отсутствие квалифицированных специалистов; диспропорции в стимулировании в отношении инициативной группы LEAN-специалистов и остальных исполнителей – с. 76–77, 83–84), а также закономерности, барьеры и ограничения на пути внедрения LEAN-концепции.

Итогом синтеза современной российской практики стала классификация проблем внедрения системы бережливого производства (с. 89), использование которой позволит руководителям прогнозировать возникновение проблем определенной группы на каждом этапе внедрения концепции и превентивно принимать меры по их нивелированию.

Учитывая ведущую роль человеческого фактора в решении проблем повышения эффективности производства, автор уделил особое внимание вопросам мотивации работников к переходу на концепцию бережливого производства (с. 89–91). По мнению автора, новая производственная система должна стать не только средством роста ресурсной производительности предприятия, но и средством повышения уровня жизни работников. В целях учета данного фактора в научный оборот вводится понятие «располагаемого дохода» – средств, которые остаются у работника после оплаты всех обязательных счетов (коммунальные услуги, питание, кредиты, ипотека, образование детей). Роль новой производственной системы как инструмента повышения качества жизни работников наглядно отражена на рисунке 22 работы (с. 91).

Наибольший инновационный потенциал второй главы заключен в разработке автором универсального алгоритма реализации основных положений концепции бережливого производства (с. 93–91). Преимущество данного алгоритма над уже известными решениями по алгоритмизации состоит в том, что автор усовершенствует положенный в его основу механизм реализации анализируемой концепции за счет ее конвергенции с положениями концепции «Шесть сигм» и теории ограничений А. Голдратта. Данный синтез положений

и концепций имеет мощный синергетический эффект, что позволяет рассматривать его как одно из наиболее перспективных направлений развития менеджмента. В рамках предложенного алгоритма описываемый процесс изменений осуществляется от частного к общему, от небольших производственных процессов к переосмыслению и трансформации всей хозяйственной системы предприятия, вовлекая все большее число сотрудников и подразделений. Сам алгоритм внедрения LEAN-концепции содержит 8 этапов, включая 1) выбор внешнего или внутреннего «проводника перемен» – лидера, пользующегося уважением среди работников, владеющего инструментарием бережливого производства; 2) формирование внедренческой команды и организация обучения ее основам бережливого производства; 3) идентификацию нарастающих кризисных процессов в организации и использование кризиса как катализатора изменений в ментальности менеджеров и исполнителей; 4) создание эталонного участка и распространение успешного опыта на другие отделы и управления, фокусирование внимания на конкретных целях предприятия; 5) картирование потоков создания ценности с целью обнаружения узких мест, проблем, потерь и возможностей их устранения; 6) реализация деятельности команды по внедрению плановых изменений на ключевых направлениях; 7) достижение положительных результатов от внедрения LEAN в рамках простых бизнес-процессов и несложных проблем; предоставление информации о ходе и результатах внедрения сотрудникам; 8) полноценный запуск системы, вовлечение работников в процесс непрерывных улучшений производственно-коммерческой деятельности (с. 95– 102). Использование авторского алгоритма позволит избежать трудностей инициации нескольких параллельных проектов изменений, снизить уровень потерь и повысить степень «бережливости» производства через непрерывные циклы совершенствования на всех уровнях организации.

В третьей главе исследования, имеющей преимущественно прикладной характер, в центре внимания автора оказались вопросы формирования эффективных механизмов и инструментов, поддерживающих реализацию концепции бережли-

вого производства в российской промышленности. В частности, в параграфе 3.1 диссертантом обоснованы мероприятия по адаптации показавших свою эффективность в зарубежной практике инструментов реализации концепции бережливого производства на примере ОАО Молочный завод «Гиагинский» и Международное открытое акционерное общество «Седин» (с. 109–126). Анализируя данные предприятия, как объект внедрения LEAN-концепции, автор выявляет специфические черты их производственно-коммерческой деятельности, требующие учета при адаптации (с. 109–110), оценивает степень готовности предприятий к планируемой трансформации, осуществляет поэтапную разработку и реализацию проекта преобразований, включающую в себя на первом этапе выявление существенных источников потерь (зоны потерь) предприятия (рис. 27, с. 116), обоснование выбора инструментов бережливого производства (с. 115–116); на втором – увязку выявленных потерь с инструментами их устранения и оценкой ожидаемых результатов внедрения инструментов LEAN-проекта на предприятии (табл. 16, с. 117); на третьем этапе – непосредственную реализацию LEAN-проекта при непосредственном участии автора.

Результаты проведенных автором полевых испытаний позволили уточнить предложенный в работе алгоритм и разработать блочную модель внедрения LEAN-концепции, включающую модули сбережения энергоносителей и материалов, конвейерной оптимизации, развития персонала и логистической оптимизации (рис. 29, с. 125). Приведенная блочная модель четко отражает причинно-следственные связи между использованием инструментов определенного модуля и их воздействием на ключевые процессы предприятия и на этой основе способствует росту обоснованности принимаемых менеджментом решений.

Не ограничиваясь исследованием возможностей использования традиционных методов и инструментов LEAN-концепции, автор обосновывает пути их развития и устанавливает роль внедрения инновационных инструментов (в частности, Enterprise Resource Planning – ERP), в повышении эффективности

действующих LEAN-моделей управления (с. 126–146). Кроме того, автор не только определяет средства адаптации системы ERP к условиям российских промышленных предприятий, но и учитывая дороговизну оригинального программного обеспечения (ПО) системы, предлагает более бюджетный вариант на базе общедоступного ПО, например, MS Office или OpenOffice.

Одним из существенных недостатков действующих представлений об управлении является недооценка либо игнорирование того, как управляемые переменные сообщаются друг с другом в разные моменты времени. В целях преодоления данного недостатка автор предлагает ввести указанные переменные в статистическую модель, где они станут функциями времени, а принятие решения при этом будет описываться как N-шаговый процесс. (с. 138–146).

По мнению диссертанта, успешное внедрение LEAN-концепции в практику управления российскими промышленными предприятиями не может обойтись без активного участия государства. В этой связи параграф 3.3 работы полностью посвящен разработке эффективного механизма государственной поддержки (с. 146–159). Автор обосновывает направления государственной политики в анализируемой области, включая создание институтов LEAN, разработку и реализацию федеральных программ по типу сети расширенного партнерства производителей, поддержку кооперации с образовательными учреждениями, разработку и реализацию региональных и муниципальных программ и конкурсов, информационную поддержку внедрения LEAN-концепции, а затем конкретизирует их в логически связанной системе мероприятий (табл. 21, с. 147).

Проведенное автором исследование, сформулированные положения и выводы, несомненно, представляют научный интерес и обладают высокой практической значимостью.

Научная новизна диссертационного исследования

В работе над проблемой соискатель проявил способность к глубоким и обстоятельным обобщениям, которые он сформулировал в виде системы положений, характеризующихся научной новизной. Среди них наиболее значимы следующие.

1. Обоснован новый взгляд на сущностное содержание понятия «бережливое производство», раскрывающий его многогранность в плане определенной системы отношений, совокупности видов производственно-управленческой деятельности и концепции управления, что позволяет комплексно и системно подойти к решению главной задачи бережливого производства – оптимизации бизнеса по критерию издержек (с. 13–16, 32).

2. Предложена методика комплексного анализа и систематизации проблемы внедрения концепции бережливого производства по их содержанию и характеру: ментальные, связанные с восприятием изменений и преодолением сопротивления изменениям; организационные, связанные с образованием внедренческих команд, картированием потоков создания ценности и распространением положительного опыта внедрения LEAN-концепции на все подразделения предприятия; аналитические, связанные с идентификации зон потери эффективности и выбором методов и инструментов преодоления потерь, способствующий более обоснованному подходу к принятию управленческих решений по реализации LEAN-концепции (с. 21–27).

3. Разработан алгоритм, обеспечивающий поэтапное внедрение LEAN-концепции в практику управления промышленным предприятием, включающий ее интеграцию в систему ценностей сотрудников; выделение ключевых процессов, которые будут подвергнуты прогрессивной трансформации; реализацию малых LEAN-проектов; стабилизацию результатов LEAN-инициатив и их распространение в масштабах предприятия, что повышает надежность и бесконфликтность перехода на новую систему управления (с. 93–91).

4. Обоснована необходимость использования в процессе планирования изменений экономико-статистической модели, в которой реальный производственный процесс представлен как функция времени в виде разностных уравнений, что позволяет не только определить текущую соотносительность основных управляемых переменных, но и контролировать изменение этой соотносительности во времени (смена, декада, месяц, квартал, год), осуществлять

обратную связь на каждом этапе цикла производства и оперативно реагировать на сбои в производственной системе (с. 138–146).

5. Сформирован комплекс мероприятий, объединенных в укрупненные модули LEAN-инструментов (энерго- и ресурсосбережения, развития персонала, пространственно-временной и логистической оптимизации), отражающие причинно-следственные связи между использованием инструментов определенного модуля и их воздействием на ключевые процессы предприятия и на этой основе позволяющие обеспечить эффективное внедрение LEAN-концепции в практику управления промышленным предприятием (с. 125).

Разработка данных положений свидетельствует о приращении научного знания в теории управления производством, а результаты исследования обеспечивают его достаточно высокую прикладную значимость.

Степень обоснованности научных положений, выводов и заключений соискателя, сформулированных в диссертации. Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, обеспечивается анализом широкого круга зарубежных и отечественных теоретических и практических материалов по исследуемой проблеме, использованием статистических данных Федеральной службы статистики РФ и Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю, данных отчетности исследуемых предприятий промышленности, международных экономических организаций (РБК, GKS, WTO, UNCTAD), выводы и результаты исследований российских и зарубежных ученых-экономистов, данные авторских исследований. Выводы и рекомендации соискателя учитывают специфику современного состояния производственно-хозяйственной деятельности отечественных промышленных предприятий и необходимость их прогрессивной трансформации в соответствии с современными тенденциями совершенствования ключевых производственно-реализационных процессов и системы управления в целях достижения необходимого уровня эффективности и конкурентоспособности промышленного сектора России.

Содержание работы отвечает цели и задачам исследования.

Новизна и достоверность выдвинутых диссертантом положений подтверждена применением современных методов научного исследования: научной абстракции, группировки, сравнения, обобщения, экспертной оценки, диалектического метода познания, экономико-математических методов.

Практическая значимость диссертации и использование полученных результатов. Результаты исследований могут способствовать процессу построения общей концепции устойчивого развития распределительно-накопительной пенсионной системы. В частности, значимость представляют выводы, направленные на развитие теории государственных финансов в области обеспечения финансовой устойчивости целевых централизованных внебюджетных фондов, связанных с пенсионным обеспечением населения.

Теоретические и практические рекомендации, содержащиеся в диссертации, целесообразно использовать для дальнейших разработок по проблеме оптимизации производственно-коммерческой деятельности российских промышленных предприятий на основе методов и инструментов концепции бережливого производства с целью повышения эффективности и конкурентоспособности отечественной экономики, а также при выработке научно обоснованной экономической политики государства в области поддержки внедрения технологий управления, ориентированных на рост производительности использования ресурсов производства.

Отдельные положения диссертации могут применяться научными и практическими работниками, представителями федеральных и региональных органов власти при решении теоретических проблем и прикладных задач повышения эффективности производственных процессов и процессов управления на промышленных предприятиях, а также при выборе стратегических направлений развития промышленного сектора России на основе внедрения концепции бережливого производства.

Материалы и выводы диссертации также могут использоваться в учебном процессе при преподавании ряда экономических дисциплин, таких как «Внутри-

фирменное планирование», «Организация производственных процессов в компании»», «Производственный менеджмент», «Экономика фирмы».

Однако, несмотря на высокую оценку диссертационной работы Э.Э. Березовского, следует сделать некоторые замечания.

1. В своей работе автор всесторонне анализирует значительный пласт теоретических исследований и практического опыта внедрения концепции бережливого производства в России и за рубежом, и на этой основе разрабатывает предложения по их развитию и совершенствованию. Однако далеко не всегда четко просматривается непосредственный вклад автора в решение проблемы.

2. Автор уделяет много внимания вопросам эффективного внедрения LEAN-концепции в практику управления промышленным предприятием (разработан алгоритм и блок-схема внедрения LEAN-концепции, определены барьеры на пути ее внедрения и условия успешного применения). Однако целесообразность внедрения концепции не подтверждена конкретными расчетами эффективности, учитывающими как возможные положительные эффекты, так и затраты, связанные с внедрением LEAN-концепции (с. 93–91, 125).

3. Работа выиграла бы, если бы автор, принявший непосредственное участие во внедрении LEAN-концепции на двух предприятиях Краснодарского края, смог не только обобщить этот конкретный опыт, но и на основе выявленных общих проблем разработать отраслевую программу, обеспечивающую создание благоприятной среды продвижения прогрессивных трансформаций на уровне всей отрасли (с. 109–126).

4. Предложения автора по обеспечению эффективной государственной поддержки внедрения LEAN-концепции в промышленный сектор российской экономики имели бы большую ценность, если бы соискатель придал сформулированным мероприятиям адресность, а также определил систему мотивов и стимулов, обеспечивающих их реализацию (с. 146–159).

Рецензируемая работа, хотя не лишена ряд недостатков, актуальна, логически выстроена, имеет практическую ценность; выдвинутые на защиту

положения достаточно обоснованны. Все это дает право считать представленную диссертационную работу самостоятельным, завершенным научным исследованием, автор которого владеет методами научного анализа, обладает достаточной зрелостью для решения сложных теоретических проблем.

Автореферат диссертации в полной мере отражает ее основное содержание, а 13 опубликованных работ автора раскрывают основные положения и результаты исследования.

В целом диссертация Березовского Э.Э. представляет собой законченное самостоятельное научное исследование, соответствующее требованиям ВАК РФ, предъявляемым к кандидатским диссертациям (п. 9 «Положения о порядке присуждения ученых степеней»), а соискатель заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность).

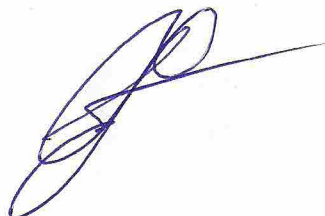
Отзыв на диссертацию и автореферат обсужден на заседании кафедры производственного менеджмента и экономики отраслей народного хозяйства Кубанского государственного технологического университета (протокол № от ноября 2014г.).

Зав. кафедрой производственного менеджмента
и экономики отраслей народного хозяйства,
канд. экон. наук, доцент



Шутилов Ф.В.

Отзыв составил:
докт. экон. наук, профессор



Полиди А.А.



ПОДПИСЬ Моисеева В.А. Полиди А.А.