

## О Т З Ы В

*официального оппонента на диссертацию Березовского Эдуарда Эдуардовича «Инструменты и методы управления промышленными предприятиями на основе Lean-концепции», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)*

### **1. Актуальность темы диссертационного исследования.**

Сложившаяся в мире политико-экономическая ситуация до крайности обострила проблему выхода российской экономики на новые рубежи эффективности и конкурентоспособности. Серьезным препятствием на пути решения этой проблемы является высокая затратность и, как следствие, низкая доходность отраслей отечественной промышленности, проистекающие из нерационального использования факторов производства и неэффективной организации процессов производства, труда и управления. В этой связи в последние десятилетия неуклонно возрастает интерес со стороны российского ученого сообщества и бизнеса к системам управления, ориентированным на концепцию «бережливого производства», хорошо зарекомендовавшим себя в практике работы большого числа промышленных предприятий ведущих стран мира. Этот интерес все в большей степени смещается из теоретической области в практическую, однако попытки внедрения данной системы управления на практике не приносят желаемого результата, прежде всего, в силу ее неадаптивности к условиям российской экономики. Негативное влияние оказывает также сохраняющаяся неопределенность в вопросах идентификации сущностных характеристик и принципов построения концепции «бережливого производства», моделей и механизмов ее реализации.

Указанные объективные обстоятельства обуславливают актуальность диссертационного исследования Березовского Э.Э., посвященного проблеме совершенствования инструментов и методов управления промышленным предприятием на основе Lean-концепции применительно к условиям российской экономики. Дополнительным аргументом в пользу высокой значимости и актуальности темы диссертационной работы Березовского Э.Э. служит отсутствие в

научной литературе комплексного практико-ориентированного подхода к анализу данной научной проблемы. Нельзя не отметить, что данную работу отличают многоаспектность исследования и концентрация внимания автора на приоритетных векторах разработки заявленной проблемы.

## **2. Основные результаты диссертационного исследования, полученные соискателем.**

Несомненным достоинством диссертационного исследования Березовского Э.Э. является глубокий полиструктурный анализ концептуальных представлений о сущности и принципах бережливого производства, результатом которого стало обоснование авторского взгляда на идентификацию данной категории, раскрывающего ее содержание в триединстве системы отношений, концепции управления и организационно-экономической деятельности участников производственно-коммерческого процесса на предприятии (с. 13–33). Такой подход безусловно обогащает теоретико-методологическую базу бережливого производства, поскольку наряду с раскрытием семантико-интенционального и организационно-управленческого аспектов категории автор акцентирует внимание на важности ее гуманитарно-поведенческой составляющей, гармонизирующей интересы участников отношений и объединяющей их индивидуальные устремления в единый эталон ценностей.

Высоким инновационным потенциалом обладает разработанная автором парадигма основанной на концепции бережливого производства модели управления, содержащая описание специфики формирования ее подсистем (с. 16), основополагающих принципов функционирования и развития (с. 35), ключевых процессов управления (с. 30–33), базовых элементов и механизмов их взаимодействия (с. 26–32).

Исходя из объективно верного посыла, что в современных условиях технические средства и технологии все более доступны по всему миру и именно антропоцентрический фактор становится основополагающим для обеспечения эффективности деятельности предприятий, автор подходит к выделению проблемных областей построения бережливого производства. В их числе наряду с

проблемами идентификации зон неэффективности, картирования потоков создания ценности на предприятии особое внимание уделяется проблемам восприятия, преодоления сопротивления изменениям, создания механизмов эффективной реализации концепции бережливого производства в отдельных подразделениях и в масштабах предприятия (с. 76–77, 83–84).

Усовершенствованные автором теоретико-методологические положения и подходы были использованы в качестве основы разработки прагматических аспектов, переводящих работу из области постановки проблем в область проблеморазрешения, что придало работе последовательность и логическую стройность. В частности, автором разработан алгоритм реализации концепции бережливого производства на предприятии, включающий в себя пять этапов организационно-управленческих преобразований, в котором определяющая роль в их успешной реализации отводится интеграции LEAN-концепции в систему ценностей сотрудников и формированию на этой основе единого мотивационного вектора участников преобразований (с. 91–93).

Заслуживает внимания часть диссертационного исследования, в которой автор провел апробацию разработанного им алгоритма в условиях реально действующих предприятий Краснодарского края, что позволило не только выявить и классифицировать проблемы внедрения системы бережливого производства на практике (с. 88–89), но и получить подтверждение обоснованности сформулированных автором теоретико-методических положений.

Ценность и достоверность проведенного исследования подтверждается также представленным в работе богатым фактологическим материалом, отражающим не только отечественный, но и мировой опыт внедрения системы бережливого производства. На основе критического анализа и обобщения имеющегося фактологического материала, выявления содержащихся в нем тенденций и закономерностей автор подходит к разработке блочной модели внедрения LEAN-концепции, включающей модули сбережения энергоносителей и материалов, конвейерной и логистической оптимизации, развития персонала (рис. 29, с. 125). Данная модель четко отражает взаимосвязи между видами инстру-

ментов, используемых в определенном модуле и их воздействием на ключевые процессы предприятия.

Значительное место в работе отводится вопросам выбора и адаптации механизмов и инструментов, поддерживающих реализацию концепции бережливого производства в российской промышленности. Причем автор, не ограничиваясь разработкой рекомендаций по использованию традиционных методов и инструментов, предлагает инновационные решения, опирающиеся на использование современных информационных технологий (с. 126–146).

Диссертационное исследование обогащает использование в качестве инструмента внедрения LEAN-концепции экономико-математического моделирования процессов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, позволяющего установить зависимость между производительностью использования ресурсов и состоянием внешних и внутренних факторов, и на этой основе оптимизировать соотношение количественных и качественных характеристик производственного процесса, а также сократить время отклика хозяйствующих субъектов промышленности на макро- и микроэкономические изменения конъюнктурных параметров экономики (с. 138–146).

На основе разработанных автором методических подходов, алгоритмов, моделей, механизмов и инструментов внедрения LEAN-концепции в работе представлены практические рекомендации, способствующие существенному росту эффективности и конкурентоспособности российских промышленных предприятий, что является необходимой предпосылкой интенсивной модернизации ключевых отраслей промышленности.

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

Научные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы Безрезовского Э.Э. достаточно обоснованы, убедительны, характеризуются полнотой и непротиворечивостью. Это подтверждается проведенным автором анализом научных трудов отечественных и зарубежных ученых по проблемам разработки и внедрения концепции бережливого производства в промышленности;

использованием в качестве информационной базы исследования материалов Федеральной службы государственной статистики России, международных экономических организаций (РБК, GKS, WTO, UNCTAD), анализируемых предприятий, а также соответствующих законодательных и нормативных актов органов законодательной и исполнительной власти РФ.

На разных этапах исследования, в зависимости от характера разрабатываемых теоретических и практических задач, использовались методологические приемы историко-логического, системного и ситуационного анализа, диалектики, индукции и дедукции, анализа и синтеза, сочетания абстрактного и конкретного, а также методы статистики, экономико-математического моделирования, стратегического анализа и др.

В работе представлены разработки, базирующиеся не только на фундаментальных и прикладных работах известных экспертов по исследуемой проблематике, но и на собственном эмпирическом материале автора. Позитивное впечатление оставляет графический материал в виде таблиц и рисунков, визуализирующий и раскрывающий содержание работы, способствующий лучшему восприятию излагаемого материала. Выводы по каждому разделу отражают суть выполненного исследования. Автореферат объективно и в полной мере отражает содержание диссертации.

Апробация результатов исследования в виде научных статей в ведущих российских изданиях, выступлениях на российских и международных конференциях свидетельствует о достаточной степени их обоснованности. Тринадцать научных работ Березовского Э.Э. по теме диссертации, опубликованных в открытой печати, раскрывают сущность, теоретическую и практическую значимость основных научных положений, выносимых на защиту.

#### **4. Новизна научных положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования.**

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теоретико-методических основ и прикладных аспектов разработки и внедрения концепции бережливого производства, позволяющих обоснованно подойти к

выбору основных направлений совершенствования инструментов и методов управления соответствующими прогрессивными преобразованиями предприятий промышленности. Важнейшими элементами научного вклада являются следующие теоретические и практические результаты:

- обосновано представление о бережливом производстве как экономической категории, раскрывающей сущность экономических отношений, ориентирующих участников производственного процесса на непрерывный поиск и устранение всех видов потерь на различных этапах производственно-хозяйственной деятельности предприятий, определяющей руководящую идею, состав и структуру организационно-экономических мероприятий по оптимизации бизнеса на основе критерия издержек (с. 13–16, 32);
- разработана методика оценки степени распространенности и эффективности использования инструментов и методов бережливого производства в отраслях промышленности, определены и классифицированы на управленческие, организационные и поведенческо-психологические барьеры на пути внесения в деятельность предприятий прогрессивных изменений в соответствии с LEAN-концепцией и пути решения имеющихся проблем (с. 33–60, 89);
- алгоритмизирован процесс внедрения системы бережливого производства в деятельность промышленных предприятий, включающий в себя постепенную интеграцию принципов LEAN-концепции в единый эталон ценностей сотрудников; конструктивное описание и анализ ключевых бизнес-процессов; эволюционный переход от реализации ограниченных рамками отдельных подразделений малобюджетных проектов к масштабным преобразованиям предприятия в целом и стабилизацию результатов (с. 93–105);
- расширен и усовершенствован инструментарий бережливого производства: наряду с адаптацией к условиям российской промышленности классических инструментов, нашедших широкое распространение в зарубежной практике (картирование текущего состояния предприятия – «дерево текущей реальности», выявление «зон потерь», реализация коротких и длинных LEAN-проектов и др.), предлагаются инновационные инструменты, в числе которых система

Enterprise Resource Planing – ERP, существенно повышающая эффективность действующих LEAN-моделей управления (с. 126–146);

– разработана блочная модель, содержащая укрупненные модули LEAN-инструментов (модули сбережения сырья, материалов, энергоносителей; рациональной организации производства, труда, управления; развития и мотивации персонала; пространственно-временной и логистической оптимизации) и механизмы их реализации, обеспечивающая комплексность и системность выявления и устранения источников нерациональных затрат (рис. 29, с. 125);

– усовершенствован на основе использования методов экономико-математического моделирования процесс контроллинга производственных процессов, позволяющий не только отслеживать их текущее состояние в реальном режиме времени, но и оперативно реагировать на сбои в производственной системе (дефицит материальных, финансовых ресурсов, временной дефицит, избыточные запасы материальных ресурсов и готовой продукции) или сознательные изменения в производственной программе на каждом этапе цикла производства продукции (с. 138–146).

##### **5. Значимость результатов диссертации для науки и производства.**

Проведенное Березовским Э.Э. исследование теоретических и организационно-методических аспектов внедрения LEAN-концепции как инновационного инструмента роста эффективности и конкурентоспособности предприятий российской промышленности, носит практико-ориентированный характер. На основе разработанного автором алгоритма, блок-схемы и экономико-математической модели внедрения LEAN-концепции в деятельность предприятий российской промышленности, могут быть обеспечены значимые и прогрессивные изменения в направлении повышения эффективности и конкурентоспособности промышленного потенциала Российской Федерации.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе в ходе преподавания студентам ВУЗов дисциплин «Внутрифирменное планирование», «Организация производственных процессов в компании», «Производственный менеджмент», «Экономика фирмы».

## **6. Замечания по диссертационной работе.**

Оценивая положительно диссертационную работу Березовского Э.Э. в целом, следует отметить некоторые замечания и недостатки:

1. В тексте диссертации представлен ряд оригинальных методических разработок, обеспечивающих эффективную реализацию процесса разработки и внедрения LEAN-концепции в практическую деятельность российских промышленных предприятий. Вместе с тем, требует уточнения вопрос о том, являются ли эти методики универсальными для всех отраслей промышленности, либо имеется некая отраслевая специфика (с. 33–60).

2. Выполненное в работе исследование результатов внедрения LEAN-концепции на отечественных предприятиях позволяет сделать выводы о степени ее распространенности и уровне осведомленности руководства предприятий об инструментах и методах бережливого производства. Однако автор не приводит сведений о понесенных затратах и фактически полученных эффектах от использования этих инструментов и методов (с. 68–81).

3. Большой интерес вызывают предложенные в работе экономико-математические модели, позволяющие оптимизировать ключевые процессы на предприятии да и сам процесс внедрения LEAN-концепции. Автор имел возможность апробировать их на практике в ходе полевых исследований, но фактически ограничился только условными примерами (с. 138–146).

Однако указанные замечания не носят принципиального характера и не снижают общей положительной оценки диссертационной работы.

## **7. Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным «Положением о порядке присуждения ученых степеней» ВАК.**

Содержание диссертационной работы Березовского Э.Э. соответствует Паспорту специальностей научных работников 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность), п. 1.1.1 «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организаций и управление хозяйственными образо-



ваниями в промышленности»; 1.1.4 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах».

Диссертационная работа Березовского Эдуарда Эдуардовича представляет законченное научное исследование, посвященное разработке и внедрению организационно-методических подходов, обеспечивающих прогрессивные преобразования в деятельности предприятий промышленности на основе внедрения LEAN-концепции как действенного инструмента роста эффективности и конкурентоспособности промышленного сектора России.

По совокупности важнейших квалификационных признаков: актуальности избранной темы; масштабам и значимости научной проблемы; достоверности, обоснованности, существенности, новизне, теоретической и практической значимости полученных соискателем научных результатов, диссертационная работа Березовского Эдуарда Эдуардовича соответствует требованиям п. 9 «Положения о порядке присуждения ученых степеней» ВАК РФ, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Соискатель достоин присуждения ему научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность).

Официальный оппонент:  
заведующий кафедрой  
инновационного менеджмента  
и предпринимательства  
ФГБОУ ВПО «Ростовский  
государственный экономический  
университет (РИНХ)», доктор  
экономических наук, профессор

Адрес: 344002г. Ростов-на-Дону,  
ул. Большая Садовая, д. 69  
Тел. (863) 237-02-73  
E-mail: dvm58@yandex.ru

В.М. Джуха

