

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе и программам
стратегического развития ФГБОУ ВО
«Удмуртский государственный
университет»

доктор экономических наук, профессор

Макаров Александр Михайлович



05.05.2025 г.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

на диссертационную работу Бахарева Дмитрия Константиновича
по теме «Управление операционной эффективностью предприятия на основе
концепции бережливого производства», представленную на соискание ученой
степени кандидата экономических наук по специальности
5.2.6 – Менеджмент

Актуальность темы диссертационной работы.

Современные компании работают в условиях жесткой конкуренции, где даже незначительное снижение себестоимости может дать существенное конкурентное преимущество. Бережливое производство позволяет: устранить потери, оптимизировать ресурсы, повысить гибкость и адаптивность организации. С развитием технологий Индустрии 4.0 и Индустрии 5.0 Lean-методы интегрируются с цифровыми инструментами и человеком, что позволяет: автоматизировать сбор данных для анализа потерь, внедрять предиктивную аналитику для предотвращения простоев, оптимизировать логистику с помощью систем управления цепями поставок, противостоять сложным ситуациям используя адаптивные и гибкие технологии. Также бережливое производство способствует устойчивому развитию за счет снижения отходов и энергопотребления, оптимизации процессов использования сырья и повышения социальной ответственности, гармоничному взаимодействию человека, общества и природы. Глобальные экономические вызовы показали уязвимость традиционных производственных систем. Бережливое производство помогает создавать более устойчивые цепочки

создания ценности, быстро перестраивать процессы под новые условия, минимизировать риски за счет стандартизации и непрерывного улучшения. В связи с вышесказанным становится очевидной необходимость изучения проблем управления операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства.

Таким образом, научная проблема, решению которой посвящена диссертационная работа Бахарева Д.К., является актуальной и своевременной.

Характеристика диссертационной работы по главам.

Представленная к защите диссертация четко структурирована, характеризуется научной строгостью и системной последовательностью изложения материала. Тема исследования является актуальной, цель определена корректно, предмет и объект соответствуют заявленным пунктам паспорта научной специальности ВАК 5.2.6 Менеджмент и соответствует пунктам 6 и 17. Главы работы логически связаны между собой целью и задачами исследования. Диссертационная работа объемом 270 страниц состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников (211 библиографических источника) и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, поставлены цели и задачи, представлены предмет и объект исследования, отражены основные положения, выносимые на защиту, определена научная новизна исследования, теоретическая и практическая значимость, апробация и общая структура работы.

Глава 1 «Концептуальные основы управления операционной эффективностью предприятия» раскрывает сущность ключевых понятий путем глубокого анализа подходов к управлению операционной эффективностью предприятия; представлены сущность, особенности управления и критерии идентификации операционной эффективности; сформирован комплексный подход к управлению операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства (С. 16–85). Определены основные метод и инструменты осуществления бережливого производства (С. 77). Комплексный

подход к управлению операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства базируется на оценке уровня управления и глубокой детализации объекта анализа и трансформации системы управления через призму целостного видения. В её основе лежит поэтапная реализация принципов бережливого производства, которая принципиально отличается от традиционных методов своей многокомпонентной архитектурой: философией, методологией, прикладным инструментарием и технологиями (С. 82).

Глава 2 «Анализ предпосылок формирования модели управления операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства» содержит достаточно глубокий анализ ключевых факторов, оказывающих многоуровневое влияние на процесс управления операционной эффективностью предприятия (С. 86–141). Внимание уделено как внешним, так и внутренним факторам (С. 86–104). На основе проведенного анализа разработана многофакторная сбалансированная система показателей, интегрирующая в себе финансовые и нефинансовые показатели (С. 122–141). Она позволяет не только диагностировать текущий уровень операционной эффективности предприятия, но и создает предпосылки для выявления узких мест управления благодаря группировке показателей (внешняя операционная эффективность и внутренняя операционная эффективность, включающая в себя показатели финансовой устойчивости, кадровой эффективности, общей производственной эффективности и эффективности отдельных бизнес-процессов) (С. 138). Особенностью системы является сочетание количественных и качественных показателей, обеспечивающее комплексность и объективность оценки.

Глава 3 «Комплексный подход к управлению операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства» (С. 142–203) на основе проведенного анализа разработаны модель управления операционной эффективностью предприятия и методика оценки операционной эффективности предприятия; апробирована методика оценки операционной эффективности предприятия на примере предприятий реального сектора

экономики; усовершенствована система управления предприятием путем имплементации в нее модели управления операционной эффективностью. Предложены критерии выбора сценариев управления операционной эффективностью предприятия.

Основу модели управления операционной эффективностью предприятия составляет оценка ее достигнутого уровня (С.143). Методика оценки операционной эффективности базируется на методе построения бинарного дерева свертки показателей с использованием матричной и аддитивной свертки показателей (С.161–181). Оценка дает возможность точно определять проблемные зоны операционной деятельности, требующие оптимизации. Для устранения выявленных слабых мест применяется адаптивный подход, включающий выбор оптимальных решений на основе концепции бережливого производства. Усовершенствованная система управления предприятием прошла апробацию на предприятиях реального сектора экономики и позволила оценить динамику уровня операционной эффективности, провести комплексный анализ внешней и внутренней операционной эффективности (С.181–203), выбрать сценарии дальнейшего управления операционной эффективностью для трех предприятий, а также определить перспективы их дальнейшего развития на основе концепции бережливого производства.

В заключении диссертационной работы обобщены и подытожены наиболее существенные результаты исследования, отмечены перспективы дальнейших исследований. Библиография оформлена в соответствии с предъявляемыми требованиями.

В целом, диссертационная работа Бахарева Д.К. имеет научно-исследовательский характер. Основные положения, выводы и рекомендации обоснованы в полной мере.

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций диссертационной работы.

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций диссертационной работы по формированию комплексного

подхода к управлению операционной эффективностью предприятия базируется на глубоком исследовании трудов отечественных и зарубежных ученых в области проблематики исследования. При решении задач исследования использованы общенаучные и специальные методы: терминологического анализа, научного абстрагирования, синтеза и анализа, системного и структурного анализа, математического моделирования, бинарного дерева с использованием матричной и аддитивной сверток показателей, экспертных методов, в том числе метода Делфи, методов опроса и анкетирования. Достоверность результатов работы обеспечена необходимым объемом приведенных расчетов.

Основные положения, изложенные в диссертационной работе, прошли соответствующую апробацию – представлялись на международных и всероссийских научно-практических конференциях, а также внедрены в деятельность предприятий реального сектора экономики.

Научная новизна основных выводов и результатов исследования.

Научная новизна работы заключается в разработке теоретических и практических рекомендаций для внедрения принципов бережливого производства в систему управления операционной эффективностью предприятия за счет установления устойчивых причинно-следственных связей между ключевыми факторами влияния и операционной эффективностью, а также внедрения модели управления операционной эффективностью в общую систему менеджмента компании. К наиболее существенным научным результатам диссертационной работы, содержащим научную новизну, можно отнести следующие:

– автором проведен терминологический анализ, позволивший дать четкое определение понятия «операционная эффективность» как характеристики оптимального использования ресурсов предприятием; раскрыть сущность «управления операционной эффективностью» как процесса оптимизации бизнес-процессов и повышения технологического уровня компании (С. 16–68);

создать научную основу для оценки операционной эффективности и комплексного управления ею (С. 68–85);

– заслуживает внимания представленное автором обоснование комплексного подхода к управлению операционной эффективностью предприятия на основе поэтапного внедрения многокомпонентной концепции бережливого производства в систему управления с целью улучшения операционной среды, организационной структуры и корпоративной культуры в зависимости от выбранного на основе оценки уровня операционной эффективности предприятия сценария управления ею (С. 68–85);

– автором выявлены причинно-следственные связи между стимулирующими/дестимулирующими факторами и операционной эффективностью (С. 86–104), что позволило ему сформировать сбалансированную систему показателей оценки уровня операционной эффективности предприятия (С. 122–141) и обосновать выбор ее экономико-математической модели (С. 147–161).

– научный интерес представляет разработанная автором методика оценки уровня операционной эффективности предприятия, основанная на формировании бинарного дерева свертки и использовании матричного и аддитивного методов агрегации показателей, позволяющих провести оценку внутренней и внешней операционной эффективности предприятия и обеспечить поддержку принятия управленческих решений (С. 161–181).

– вклад автора в развитие теории управления отражается в доказательстве необходимости совершенствования системы управления предприятием путем имплементации в нее системы управления операционной эффективностью, что позволило визуализировать систему управления предприятием через отражение взаимосвязей ее элементов (объектов управления) и концептуальных компонент бережливого производства (С. 141–147);

– научно-практический интерес представляет усовершенствованная и апробированная система управления предприятием, позволившая оценить динамику роста уровня операционной эффективности, оптимизировать бизнес-

процессы с использованием инструментов, методов и технологий бережливого производства, а также определить перспективы развития предприятия с учетом внутренних ресурсов и внешних факторов (С. 181–203).

Значимость полученных автором диссертации результатов для развития науки и практики

Теоретическая значимость диссертационной работы проявляется в авторском вкладе в развитие теоретических положений в области управления операционной эффективностью предприятия. Отдельные теоретические положения диссертационной работы Бахарева Д. К. могут быть использованы в целях расширения научных знаний в вопросах совершенствования операционной деятельности предприятия на основе концепции бережливого производства, подготовки предприятий к изменениям и к внедрению в их деятельность прогрессивных технологий управления на долгосрочной основе. В области повышения операционной эффективности предприятий значимым является предложенный автором комплексный подход к управлению, предполагающий оценку операционной эффективности, выбор на ее основе сценария управления и последующего внедрения компонент концепции бережливого производства в деятельность предприятия с целью повышения эффективности его операционной среды, совершенствования организационной структуры и корпоративной культуры.

Использование авторских рекомендаций на практике позволит предприятиям достичь требуемого уровня операционной эффективности посредством оптимизации их деятельности с использованием инструментов бережливого производства.

Результаты диссертационной работы целесообразно использовать высшими учебными заведениями при преподавании дисциплины «Технологии бережливого производства».

Полнота опубликованных научных положений и результатов исследования.

По теме диссертационной работы опубликовано 12 научных работ общим объемом 5,51 п. л. (в т. ч. автора – 4,58 п. л.), 5 – в научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ, общим объемом 3,49 п. л. (в т. ч. автора – 3,15 п. л.). Публикации автора отражают основные положения диссертации.

Соответствие содержания автореферата основным положениям диссертации.

Автореферат выполнен в соответствии с требованиями к его построению. Содержание автореферата в полной мере отражает все основные теоретические и методические положения диссертационной работы.

Замечания и предложения к диссертационной работе.

При высоком теоретико-методологическом уровне, научной новизне и практической направленности диссертационной работы Бахарева Д. К., необходимо отметить ряд дискуссионных положений, которые нуждаются в дополнительном пояснении. К таким положениям считаем необходимым отнести следующие.

1. В исследовании факторов внешней среды (стр. 88–102), влияющих на управление операционной эффективностью предприятия, целесообразно было бы акцентировать более глубокое внимание на отраслевых факторах. На наш взгляд, это подтвердило бы глубину представленных в работе выводов.

2. Насколько гибкой является сбалансированная система показателей в разработанной автором методике оценки уровня операционной эффективности предприятия и представляется ли возможность адаптировать ее к другим отраслям экономики (С. 122–141)?

3. Учитывает ли представленная методика оценки уровня операционной эффективности предприятия влияние факторов внешней среды (кроме спроса), если да, то каким образом эти факторы представлены в самой методике (С. 161–181)?

4. В работе не акцентировано внимание на принципе выбора метода свертки показателей: в некоторых случаях использован матричный способ, а в

других – аддитивный: на основе чего делается выбор, не обоснован выбор такого матричного метода?

5. При описании результатов апробации усовершенствованной системы управления и модели управления операционной эффективностью предприятия мало внимания уделено конкретным процессам, которые были оптимизированы с использованием инструментов бережливого производства. Хотелось бы получить пояснение – почему?

6. Автором проведён регрессионный анализ, в таблице 2.4 указаны соответствующие показатели, однако, не указано, есть ли мультиколлинеарность между показателями (средняя потребительская цена муки и зерна) и критерий Фишера (значимость регрессивной модели).

7. В таблице 3.23 (стр. 193) и в заключении (стр. 206) автор указывает на оптимизацию бизнес-процессов путем построения оптимальной карты создания ценности (снижение с 97,3 мин. до 25,3 мин) и за счёт сокращения времени цикла и времени такта. Однако не указаны методы определения временных затрат. Методы определение временных затрат разработаны автором или использована стандартные методы определения затрат рабочего времени и какие?

Соответствие работы требованиям, предъявляемым к диссертациям.

Диссертация Бахарева Дмитрия Константиновича на тему «Управление операционной эффективностью предприятия на основе концепции бережливого производства является самостоятельной, завершённой научно-исследовательской работой, выполненной на актуальную тему в рамках паспорта научной специальности ВАК 5.2.6 Менеджмент и соответствуют следующим его пунктам: 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; 17. Управление операциями. Управление производственными системами. Управление операционной эффективностью предприятия и организации.

Диссертационная работа содержит ряд положений, обладающих теоретической и практической значимостью, имеющих важное значение для развития теории управления в части управления операционной эффективностью предприятия. Диссертационная работа соответствует требованиям пп. 9–14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 г. № 842, а ее автор, Бахарев Дмитрий Константинович, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности ВАК 5.2.6 Менеджмент.

Отзыв обсужден и утвержден на заседании кафедры государственной службы и управления персоналом ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет» «24» апреля 2025 года протокол № 2.

Заведующий кафедрой
государственной службы и
управления персоналом ФГБОУ ВО
«Удмуртский государственный
университет», д.э.н, профессор



Чазова Ирина Юрьевна

Информация об организации: ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Адрес местонахождения образовательной организации: 426034, Удмуртская Республика,
г. Ижевск, ул. Университетская, 1
телефон: +7 (3412) 68-16-10; +7 (3412) 68-58-66; e-mail: rector@udsu.ru

Подпись Чазовой И.Ю. заверяю

наглаженск



Т.Г.Загуменная