

ОТЗЫВ
официального оппонента

доктора экономических наук, профессора Титовой Валентины Алексеевны о диссертации Цомаевой Ирины Владимировны «Развитие внутрифирменного управления мелкосерийным и серийным производством (на примере ОАО «Алтайский приборостроительный завод «Ротор»)), представленной на соискание учёной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)

Актуальность избранной темы диссертационного исследования.

В условиях кризисных явлений в экономике, ее глобализации, быстрых изменений технологий, конкурентной среды, экономических отношений снижается эффективность деятельности организаций, в том числе и промышленных предприятий. Так, в первом полугодии 2015 года в обрабатывающих производствах 25,6% предприятий Новосибирской области убыточны. Убытки составили 1,75 млрд руб., прибыль других предприятий – 5,5 млрд руб. Ясно, что без усиления роли внутрифирменного управления не обойтись.

В условиях конкуренции организаций очень важно согласование ключевых компетенций предприятия со стратегиями инновационного развития и маркетинга. Такая важная проблема из-за ее сложности решается не всеми предприятиями. Один из подходов к решению подобной проблемы представлен в рассматриваемой работе.

Предприятия работают в условиях неопределенности внешней среды. В таких условиях усиливается риск достижения определенных результатов. В этом случае должно обеспечиваться достижение устойчивого развития предприятий и без создания условий для стратегической гибкости, сохранения конкурентных преимуществ не обойтись. Здесь необходимо управление риском, Но целостного научно-методологического подхода к системе управления деятельностью промышленного предприятия в условиях неопределенности в настоящее время нет. Поэтому очень важно, что вариант решения данной проблемы рассмотрен в диссертации.

Внутрифирменное управление связано и с согласованием стратегических, тактических и операционных решений. При этом возникают и другие проблемы, решение которых представлено в работе.

В целом диссертационное исследование направлено на решение актуальных проблем, связанных с разработкой научно-методологического подхода к развитию внутрифирменного управления, способствующего повышению эффективности производства, согласованности принятия решений на различных уровнях управления. Таким образом, *актуальность выбранной темы* исследований не вызывает сомнений.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций.

Обоснованность научных положений, представленных в диссертации, базируется на научном потенциале разработок отечественных и зарубежных ученых в области стратегического, тактического и операционного менеджмента. Используется системный подход к изучаемой проблеме. Результаты работы и их **достоверность** подтверждаются апробацией основных идей в практике работы ОАО «Алтайский приборостроительный завод «Ротор». Автор корректно использует известные научные методы обоснования полученных результатов. В тексте имеются ссылки на используемые литературные источники, список которых составляет 203 наименования.

Научная новизна положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.

Основной научный результат представлен в исследовании как разработка теоретико-методологического подхода к развитию внутрифирменного управления мелкосерийным и серийным производством на машиностроительных и приборостроительных предприятиях в условиях неопределенности спроса на продукцию. Данный научный результат системно объединяет следующие составляющие.

- В работе внутрифирменное управление представлена в виде системы ключевых подсистем и процедур принятия решений. Сформулирован научно-методический вывод о том, что эффективность и результативность деятельности предприятия, достижение им конкурентных преимуществ на рынке обеспечивается наличием в системе управления таких ключевых подсистем. Однако представленный комплекс подсистем не решает часть проблем на должном уровне. Поэтому автором и было предложено в систему управления ввести новые подсистемы, методические решения в которых рассматриваются в диссертации как новые научные результаты данного исследования.

- В рассматриваемом исследовании показано, что определяющим фактором стратегического управления становится наличие ключевых компетенций предприятия. В работе они определены как система навыков, технологий, опыта компании, вносящих существенный вклад в формирование ценности для потребителя. За 20 лет после появления первых публикаций сформулированы только некоторые общие принципы выделения компетенций предприятий.

В работе же предложен методический подход выявления организационных компетенций предприятия. Он основан на групповой работе его специалистов и экспертов. Сначала представляются конкурентные преимущества продуктов, формируются на этой основе компетенции предприятия, т.е. предлагается идти от конкурентных преимуществ к компетенциям. Выделенные компетенции оцениваются по

бальной шкале по внешним и внутренним критериям. Кроме этого используется и методический принцип от противного: определяется, что нельзя считать компетенцией. Полученные результаты обсуждаются, уточняются компетенции, стержневые продукты. Такой подход представляется новым научным элементом решения сложнейшей проблемы стратегического управления, который позволяет системно определять направления развития предприятия, выделить его стержневые продукты, динамические способности.

- Определение компетенций предприятия позволяет выявить их влияние на маркетинговые стратегии и управление инновациями. Эти элементы стратегического управления в наибольшей степени обеспечивает рост конкурентоспособности предприятия, укрепление его конкурентных преимуществ на рынке. Так, на базе компетенций предприятия развиваются инновационные товары, а его динамические способности обеспечивают распознавание и использование новых рыночных возможностей, способствуют развитию интеграции в условиях быстро меняющейся среды. Таким образом, здесь научный результат связан с представлением системного согласования компетенций предприятия с управлением инновациями и маркетингом.

- На предприятии основным показателем, на базе которого принимаются решения при планировании производства, является прибыль продукции. Такой финансово-экономический показатель деятельности предприятия рассчитывается на основе себестоимости продукции, оценка которой носит приближенный характер. Поэтому важным научно-методическим результатом в диссертации является уточнение определения показателя себестоимости выпускаемой продукции. Такое уточнение связано с выделением переменных накладных расходов из смешанных (на основе регрессионного анализа), с определением финансовых расходов на увеличение оборотного капитала и инвестиций при выпуске конкретной продукции. Такое уточнение расчета себестоимости продукции использовано при оптимизационном моделировании составления планов производства. В этом случае системные оценки продукции (прибыль) в оптимальных планах рассчитываются с учетом указанных уточнений. Учитывается также эффект замены продаж убыточных изделий рентабельными. В этом случае показатели рентабельности продукции (отношение их оценок в оптимальном плане к цене, себестоимости, прямым и переменным затратам) являются новыми в технико-экономическом анализе производства.

- В диссертации разработаны методические положения формирования тактических планов предприятия, учитывающих случайный характер спроса на продукцию и его влияние на ключевые показатели работы предприятия. Планирование производственной программы основано на использовании модели оптимизации. Стохастическое программирование не используется. Случайный процесс генерируется с помощью метода Монте-Карло. Для генерации множества вариантов спроса на продукцию предприятия в

планируемом периоде используются данные прошлых периодов об отклонениях фактического спроса от прогнозного.

В множестве прогнозов фиксируются наихудшие решения и стратегические показатели, по которым заданы определенные уровни их достижения. Максимальные отклонения расчетных показателей от контрольных определяют стохастические резервы – дополнительные объемы продаж, прибыли, которые должны быть заложены в планы текущей деятельности предприятия.

Для уровня цехов, участков предприятий серийного производства формирование месячных планов производства, когда спрос на продукцию точно не может быть определен, разработана методика обоснования уровня запасов готовой продукции и плана выпуска изделий. Решение такой проблемы основано на анализе данных об отклонениях фактических продаж по месяцам от плановых. Гистограмма распределения таких отклонений определяет характер их распределения. Расчеты уровня запасов продукции, ее себестоимости, финансовые затраты на содержание страховых запасов по каждому интервалу отклонений позволяют найти оптимальное решение. За основу плана принимается интервал, в котором достигается максимальный эффект от продаж. Представленный методический подход существенно отличается от классической стохастической модели управления запасами.

- Сложнейшей задачей внутрифирменного управления является оперативное планирование в единичном и мелкосерийном производстве технически сложной продукции с большой длительностью производственного цикла. В диссертации для решения такой задачи представлен методический подход использования известных имитационных и оптимизационных моделей, в которых планирование производства осуществляется по ведущим операциям (на лимитирующих группах оборудования). При этом в моделях учтены условия неопределенности спроса на продукцию, согласования графиков производства деталей, узлов и самих изделий. Показано, что оптимизационный вариант приводит к лучшему решению – более полная загрузка оборудования и сокращение длительности цикла обработки, незавершенного производства. Из-за неопределенности спроса на продукцию, отклонений длительностей обработки от плановых предлагается реализовать скользящий процесс оперативно-календарного планирования через короткие (декада, месяц) промежутки времени. Подобное развитие системы оперативного управления производством повышает качество принятия решений в современных условиях деятельности промышленных предприятий.

Практическая значимость результатов исследования обоснована тем, что представленные методические рекомендации согласованы с практикой внутрифирменного управления и могут быть успешно использованы на заводах машиностроения, приборостроения с мелкосерийным и серийным

типами производства. Результаты работы успешно использованы в деятельности Алтайского приборостроительного завода «Ротор», г. Барнаул.

К недостаткам работы можно отнести следующее.

1. В методическом подходе выявления компетенций сначала представляются конкурентные преимущества продуктов, на этой основе выявляются компетенции предприятия, т.е. предлагается идти от конкурентных преимуществ к компетенциям. Реализацию такой идеи следовало бы обосновать более подробно в тексте диссертации (стр. 43).

2. В рыночных условиях важным конкурентным преимуществом предприятий становится активная маркетинговая работа с розничными каналами сбыта. Связано это с тем, что в рамках отраслевых бизнес-систем, охватывающих все стадии разработки, производства и сбыта потребительских товаров, наблюдается общемировая тенденция активной «миграции ценности» в стадию продаж продукции.

Анализ показывает, что в такой ситуации завод практически не уделял внимание розничным сетям и магазинам, работая в основном только с оптовыми компаниями. В диссертации на стр. 51-69 показано как в современных условиях следует организовать маркетинговую работу, в том числе и на Алтайском приборостроительном заводе «Ротор». В таблице 1.3.3 показаны результаты работы предприятия, из которых видно, что существенного роста продаж товаров народного потребления не произошло. Поэтому в работе следовало бы представить анализ данной ситуации.

3. При планировании множества прогнозов производственной программы фиксируются наихудшие решения и стратегические показатели, по которым заданы определенные уровни их достижения. Максимальные отклонения расчетных показателей от контрольных определяют стохастические резервы – дополнительные объемы продаж, прибыли, увеличение рентабельности продаж, изменения других показателей, которые должны быть заложены в планы текущей деятельности предприятия на основе реализации дополнительных нововведений. Однако влияние нововведений на показатели работы предприятия могут носить разноплановый характер. В такой ситуации следовало бы более четко зафиксировать процесс обеспечения стохастических резервов за счет реализации дополнительных организационно-технических и финансово-экономических мероприятий.

Указанные замечания не снижают научного уровня работы, ее научной и практической значимости. На основе анализа диссертационной работы можно сделать вывод о том, что научные положения, выводы и рекомендации имеют достаточно высокую степень обоснованности, обладают достоверностью и научной новизной.

По содержанию диссертация логична и представляется завершенной работой. Основные результаты работы нашли отражение в публикациях. Автореферат диссертации отражает основные теоретические выводы и

практические предложения исследования.

Таким образом, диссертация Цомаевой И.В. является научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований изложены новые научно обоснованные экономические решения, внедрение которых вносит значительный вклад в развитие страны в области развития системы внутрифирменного управления мелкосерийным и серийным производством на машиностроительных и приборостроительных предприятиях в условиях неопределенности изменений во внешней среде.

Результаты работы представляют собой значимое приращение знаний в развитие теории и методологии в области совершенствования внутрифирменного управления и имеют существенное значение для решения крупной народнохозяйственной проблемы.

Работа отвечает требованиям Положения ВАК о порядке присуждения ученых степеней, предъявляемым к докторским диссертациям, а ее автор, Ирина Владимировна Цомаева, заслуживает присуждения ей ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность).

Официальный оппонент,
заведующая кафедрой Теории рынка
факультета бизнеса ФГБОУ ВО
«Новосибирский государственный
технический университет»,
доктор экономических наук, профессор

Титова В.А.

630073, Новосибирск, пр-кт К. Маркса, 20, НГТУ
Телефон: 8-383-3463172
Веб. сайт: www.fb.nstu.ru
E-mail: dekan@fb.nstu.ru

«21» сентября 2015 г.

