

УТВЕРЖДАЮ:

Исполнительный директор
АО «Научно-исследовательский
институт железнодорожного
транспорта» (АО «ВНИИЖТ»),
доктор технических наук


«_____» _____ 2018 г.



ОТЗЫВ

**ведущей организации – акционерного общества
«Научно-исследовательский институт железнодорожного транспорта»
(АО «ВНИИЖТ»)**

**на диссертацию Матвеевой Ирины Георгиевны
на тему «Экономическое обоснование программ совершенствования
бизнес-процессов на железнодорожном транспорте»,
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 - транспорт)»**

Актуальность темы исследования

Развитие конкуренции на транспорте обуславливают необходимость совершенствования бизнес-процессов холдинга «Российские железные дороги».

Актуальным направлением повышения эффективности работы железнодорожного транспорта является совершенствование бизнес-процессов компании, к которому относится бережливое производство. Внедрение методов бережливого производства позволяет повышать как внутреннюю эффективность, так и надежность работы железных дорог для выполнения стратегических задач.

При этом следует отметить, что в стратегии развития холдинга

ОАО «РЖД» определено его долгосрочное развитие с учетом таких факторов, как клиентоориентированность, эффективность производственных процессов, поиск путей повышения качества услуг, постоянные улучшения транспортных процессов. Существующие в настоящее время теоретические и методические подходы способов совершенствования бизнес-процессов железнодорожного транспорта не обеспечивают выявление потерь и формирование проектов их устранения с учетом существующих бизнес-процессов. Развитию данных положений посвящена оппонируемая диссертация.

Оценка структуры и содержания работы

Анализ содержания диссертационной работы показал, что работа в полной мере соответствует теме проведенного исследования и профилю диссертационного совета, а также требованиям Положения ВАК, предъявляемым к кандидатским диссертациям. Содержание и структура диссертации находятся в логическом единстве и соответствуют поставленной цели исследования. В работе прослеживается четкая взаимосвязь рассмотренных вопросов, что подтверждается наличием последовательного плана исследования. Выдвигаемые соискателем методические подходы, а также сформированные в диссертации выводы и предложения, как результаты исследований, обладают научной новизной.

Диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Работа изложена на 180 машинописных страницах основного текста формата А4.

Во введении автором приводится обоснование выбора темы диссертационного исследования, раскрывается актуальность темы диссертационной работы, определены цель и задачи исследования, обосновывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе диссертации приведены теоретические основы методологии управления совершенствованием бизнес-процессов транспортной компании на основе концепции бережливого производства.

Рассмотрена практика применения инструментов бережливого производства на железнодорожном транспорте с учетом сохранения и повышения качества и клиентоориентированности ОАО «РЖД», а также рассмотрены примеры применения методов бережливого производства в крупных российских компаниях: Сбербанк, СИБУР и КАМАЗ.

На основе изучения и анализа существующих программ совершенствования бизнес-процессов организации перевозок, технического обслуживания и ремонта подвижного состава, определены приоритетные направления развития железнодорожного транспорта, к которым относятся: формирование рациональных потоков создания ценности в интересах внутреннего и внешнего клиента; расширение полигонов тиражирования лучших проектов бережливого производства, акцентируя важность разработки мультифункциональных проектов по совершенствованию сквозных технологий перевозочного процесса; вовлеченность руководителей в реализацию проектов; формирование культуры непрерывных улучшений, выявление лидеров бережливых изменений.

На основе изучения практики применения инструментов бережливого производства на железнодорожном транспорте автором определены показатели целевого состояния бережливого производства в производственном блоке Компании (с.28-30).

Обоснована необходимость дальнейшего совершенствования бизнес-процессов на железнодорожном транспорте по следующим приоритетным направлениям:

- определение основных параметров потоков создания ценности в интересах внутреннего и внешнего клиента;
- расширение полигонов тиражирования передового опыта проектов бережливого производства;

- особое внимание следует уделять мультифункциональным проектам по совершенствованию сквозных технологий перевозочного процесса;
- повысить вовлеченность руководителей различных вертикалей бизнеса в инициирование и дальнейшую реализацию проектов;
- совершенствовать организационную модель управления программой устранения потерь в бизнес-процессах, передавая полномочия по управлению функциональными проектами центральным дирекциям (с.31-32).

Сформированная концептуальная модель выявления и сокращения потерь в процессах транспортной компании с использованием инструментов бережливого производства (с. 32-37) позволяет выявить потери в бизнес-процессах и оптимизировать их выполнение.

Во второй главе автором рассмотрена методика картирования потока создания ценности с учетом особенностей процессов перевозки на железнодорожном транспорте (с. 39-49); на основе картирования предлагается при анализе эффективности бизнес-процесса определять коэффициент эффективности и коэффициент надежности процесса, что позволит улучшить оптимизацию затрат при оказании транспортно-логистических услуг (с. 56-59). Предложена сформированная номенклатура потенциальных типовых потерь, включающая 12 групп, учитывающая специфические особенности транспортной компании (с. 62-64). Предлагается оценку качества проектов бизнес-процессов осуществлять на основе балльной оценки по следующим критериям: наличие отчетной документации, технологический эффект, экономический эффект, возможность тиражирования и сроки реализации проекта (с. 66-75).

В третьей главе на основе проведенного анализа деятельности компании рассмотрена методика расчета экономического эффекта мероприятий устранения потерь в бизнес-процессах транспортной компании с учетом уровней создания ценности: межорганизационном, организационном, процессном и операционным (с. 79-90); предлагается

определять экономическую эффективность локальных проектов бережливого производства, используя аналитический метод прямого счета на основе изменяемых расходов, отражаемых по статьям управленческого учета (с. 91-97). Автором предложено включать оценку эффективности использования активов, на основе расчета показателя фондоотдачи, рассчитанного на основе основных средств, используемых в структурных подразделениях. Доказано применение метода Activity based costing при определении экономии накладных расходов, как более точно определяющего экономический эффект при устранении потерь и изменении прямых затрат (с.105-110).

Для оценки экономического эффекта от сокращения потерь при внедрении полигонных технологий обосновано применение индивидуальных расходных ставок, а не средних значений по сети (с.112-130).

В четвертой главе на основе проведенного анализ экономической эффективности устранения потерь в бизнес-процессах железнодорожного транспорта показано, что в ходе улучшения этих процессов, уменьшается время выполнения отдельных операций, что влияет на сокращение трудоемкости оптимизируемого процесса, и на рост производительности труда и численность персонала (с. 147-150). Предлагается создать систему добровольной корпоративной аттестации подразделений на соответствие эталонному состоянию в области бережливого производства (143-146).

В заключении диссертации автором обобщены основные результаты диссертационного исследования, сформулированы выводы и даны рекомендации по практическому использованию полученных результатов.

В целом, содержание и структура диссертации находятся в логическом единстве и соответствуют поставленной цели и задачам исследования, ее отличает полнота и логичность изложения материала, хорошая структурированность и завершенность. Полученные результаты имеют существенное значение для развития науки в данном направлении и решения практических задач. Представленная соискателем работа является

структурно целостным и завершенным в рамках поставленных задач научным исследованием.

Соответствие содержания диссертации заявленной специальности и теме диссертации

Диссертационная работа выполнена в рамках п. 1.4.86 «Исследование экономической эффективности новых форм и способов организации перевозок, транспортного строительства, технического обслуживания и ремонта подвижного состава» паспорта специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – транспорт).

К п. 1.4.86 следует отнести предложения автора по определению косвенной экономии от повышения эффективности использования основных средств, используемых в бизнес-процессах, а также оценку экономической эффективности внедрения межфункциональных проектов бережливого производства с использованием метода расходных ставок.

Соответствие автореферата диссертации её содержанию

Автореферат соискателя Матвеевой И.Г. в полном объеме отражает основные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы, соответствует ее содержанию и задачам исследования.

Личный вклад соискателя в получении результатов исследования

Личный вклад соискателя в получении результатов исследования состоит в его непосредственном участии на всех этапах подготовки диссертации, включая сбор необходимых материалов, их анализ, разработку концептуальных и методологических положений диссертации, постановку задач диссертационного исследования, апробацию основных научных положений; подготовку и публикацию научных работ по теме диссертации.

Диссертационное исследование опирается на большой фактический материал, собранный и обработанный лично автором.

Степень достоверности результатов исследования

Достоверность научных результатов, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационной работе, определяется логикой исследования, в качестве теоретической основы которого выступили труды отечественных и зарубежных ученых. Также достоверность исследования обеспечена использованием данных, опубликованных в рецензируемых отечественных изданиях, использованием официальных нормативно-правовых документов ОАО «РЖД», а также официальных данных о хозяйственной деятельности ОАО «РЖД».

Результаты теоретических положений докладывались и обсуждались на заседаниях кафедры ««Экономика, организация производства и менеджмент» федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет транспорта (МИИТ)», а также получили положительную оценку на научно-практических конференциях: научно-практической конференции «Тренды экономического развития транспортного комплекса России: форсайт, прогнозы и стратегии», РУТ (МИИТ) (Москва, 2018 г.), II Всероссийская научно-практическая конференция «Повышение производительности труда на транспорте — источник национальной экономики» (Москва, 2018), Научно-практическая конференция «Современный бухгалтерский учет: проблемы и перспективы развития» (Москва, 2018 г).

Теоретическая и практическая значимость полученных автором диссертации результатов

Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении и развитии положений теории экономической оценки эффективности и управления качеством при реализации программ совершенствования бизнес-

процессов на железнодорожном транспорте и определяется возможностью использования содержащихся в работе концептуальных положений и выводов в качестве основы для дальнейшего исследования и решения задач по повышению экономической эффективности производственно-хозяйственной деятельности транспортного холдинга.

В диссертации сформировано методическое обеспечение по исследованию экономической эффективности проектов устранения потерь в локальных и сквозных процессах, направленных на сокращение расходов, а также рост эффективности перевозочной деятельности и производительности труда

Практическая значимость диссертационного исследования определяется возможностью использования основных положений и выводов, изложенных в работе, в практической деятельности подразделений ОАО «Российские железные дороги», других транспортных компаниях с целью повышения эффективности их деятельности.

Конкретные рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации

Основные выводы и результаты исследования могут быть рекомендованы для широкого применения в транспортных компаниях.

Сформированное научно обоснованное методическое предложение по оценке экономической эффективности устранения потерь организации перевозок позволит обосновать программу мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов железнодорожного транспорта, разработанное методическое обеспечение по оценке экономической эффективности проектов устранения потерь в локальных и сквозных процессах позволит сократить расходы и будет способствовать увеличению эффективности перевозочной деятельности и росту производительности труда.

Применение разработанных методов анализа ценности процессов железнодорожного транспорта с позиций эффективности и безопасности позволяет формировать программы устранения потерь, направленные на получение экономических и технологических эффектов в структурных подразделениях, в целом по холдингу.

Новизна полученных результатов

Научная новизна диссертации заключается в комплексной оценке экономической эффективности мероприятий устранения потерь в локальных проектах и в сквозных процессах организации перевозок.

К наиболее важным научным результатам, полученным в диссертационной работе, можно отнести:

- предложена концептуальная модель выявления и сокращения потерь в подразделениях ОАО «РЖД»;

- разработку подхода, позволяющего определять экономическую эффективность внедрения локальных проектов совершенствования бизнес-процессов на основе статей управленческого учета;

- обоснована возможность определения косвенного эффекта от повышения эффективности использования основных средств при внедрении проектов бережливого производства в структурных подразделениях;

- предложена и экономически обоснована расчетно-аналитическая модель оценки роста производительности труда при реализации программ совершенствования бизнес-процессов за счет устранения потерь в структурных подразделениях железнодорожного транспорта.

К числу наиболее существенных результатов диссертации следует отнести предложенную автором концептуальную модель выявления и сокращения потерь в подразделениях ОАО «РЖД», отражающую процессный подход к совершенствованию экономической и производственной системы железнодорожного транспорта, что позволит

осуществить переход к целевому состоянию компании в сфере устранения потерь.

Замечания по диссертационной работе

В основном соглашаясь с выводами и результатами, полученными соискателем в ходе диссертационного исследования, вместе с тем необходимо отметить ряд замечаний по диссертационной работе:

1. В качестве замечания и вопроса к автору необходимо отметить следующее: в диссертационной работе рассмотрены операции, добавляющие ценность грузоотправителю и грузополучателю, и операции, не добавляющие ценности, при этом не уделено внимание информационным потокам, учитывая, что время ожидания поступления информации в деятельности предприятий железнодорожного транспорта играет немаловажную роль.

2. Диссертант (с. 58 диссертации и с. 14 автореферата) предлагает при анализе потока создания ценности рассчитывать новый коэффициент надежности процесса, основанный на взвешивании надёжности отдельных операций. Работа существенно выиграла бы, если бы автор в тексте диссертации указал, какой смысл он вкладывает в термин «надёжность операции», а также, представил бы конкретные алгоритмы определения надёжности для различных операций в рамках рассматриваемых им бизнес-процессов на железнодорожном транспорте.

3. Автору следовало бы больше внимания уделить обоснованию предлагаемого им подхода по распределению баллов между показателями качества проектов (с. 67 диссертации и с. 15 автореферата), а также по связыванию баллов с конкретными величинами экономического эффекта (с. 69 диссертации), которые затем используются при оценке качества проектов бережливого производства. В частности, целесообразно было уточнить перечень и преимущества методов, которые были использованы при определении предельных сумм баллов для отнесения на тот или иной показатель качества проекта для целей характеристики значимости в рамках

достижения целей оптимизации процессов с позиций устранения потерь.

Данные замечания не снижают общей положительной оценки диссертации и не влияют на достоверность полученных научных результатов.

**Заключение по диссертации о соответствии её требованиям
«Положения о порядке присуждения ученых степеней» по пунктам 9 и 10**

В соответствии с п. 10. положения о присуждении ученых степеней диссертация подготовлена в виде рукописи, написана автором самостоятельно, обладает внутренним единством и содержит новые научные результаты и положения, выдвигаемые для публичной защиты, и свидетельствует о личном вкладе автора диссертации в науку. В диссертации имеются сведения о практическом использовании полученных автором диссертации научных результатов, а также рекомендации по использованию научных выводов.

По п. 11. основные научные результаты диссертации достаточно полно отражены в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России.

По п. 14. в диссертации содержатся ссылки на авторов и источники заимствования материалов или отдельных результатов.

Диссертация Матвеевой Ирины Георгиевны на соискание ученой степени кандидата экономических наук является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи экономического обоснования программ совершенствования бизнес-процессов на железнодорожном транспорте, имеющей существенное значение для развития соответствующей отрасли знаний, а именно для экономики транспорта, имеющие существенное значение для выявления потерь и обоснования мероприятий по их снижению или устранению с учетом особенностей процессов железнодорожного транспорта, а также для развития страны, что соответствует требованиям п. 9 Положения о присуждении ученых степеней,

а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - транспорт)».

Заключение рассмотрено на заседании научного центра «Экономика комплексных проектов и тарифообразование» АО «Научно-исследовательский институт железнодорожного транспорта» (АО «ВНИИЖТ»), протокол от «05» декабря 2018 г. № 11.

Заключение составлено:

Ефимова Елена Николаевна,
директор научного центра
«Экономика комплексных проектов и тарифообразование»
АО «ВНИИЖТ»,
кандидат экономических наук
по специальности 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и
управление предприятиями, отраслями,
комплексами – транспорт)



Е.Н.Ефимова

Пастухов Сергей Сергеевич,
ведущий научный сотрудник научного центра
«Экономика комплексных проектов и тарифообразование»
АО «ВНИИЖТ»,
кандидат экономических наук
по специальности 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и
управление предприятиями, отраслями,
комплексами – транспорт)



С.С.Пастухов

Акционерное общество
«Научно-исследовательский институт железнодорожного транспорта»,
3-я Мытищинская ул., 10, г. Москва, 129626,
Тел.: (499) 260-41-81,
Email: efimova.elena@vniizht.ru , pastukhov.sergey@vniizht.ru

06.12.2018 г.