

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА Д 224.008.01,
созданного на базе ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский
институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской
Федерации, по диссертации на соискание ученой степени кандидата наук

аттестационное дело № _____
решение диссертационного совета от 11.10.2022 г. №108

О присуждении **Фролову Вадиму Петровичу**, гражданину Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация на тему **«Совершенствование организации труда работников предприятия в условиях применения концепции бережливого производства»** по специальности: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) принята к защите «11» августа 2022 года, протокол заседания №100 Диссертационным советом Д 224.008.01, созданным на базе Федерального государственного бюджетного учреждения «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, 105043, г. Москва, улица 4-я Парковая, дом 29. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации о создании Диссертационного совета №1050/нк от 31 октября 2017 года (с изменениями в соответствии с Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 14.07.2021 г. №754/нк).

Соискатель Фролов Вадим Петрович, 1972 года рождения, в 1995 году окончил Самарскую государственную экономическую академию по специальности «Экономика и социология труда» и получил квалификацию «экономист». В 2007 году с отличием окончил программу профессиональной переподготовки в ГОУ ВПО «Ульяновский государственный технический университет» по программе «Менеджмент в малом и среднем бизнесе» в рамках реализации Президентской программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации; в 2013-2018 гг. обучался в аспирантуре ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (в 2016 г. реорганизован в ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России) по специальности 08.00.05 - Экономика и

управление народным хозяйством (экономика труда); в 2020 году с отличием окончил программу профессиональной переподготовки в ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)» (МАИ) по программе «Управление персоналом».

В период подготовки диссертации и по настоящее время соискатель работает в ПАО «Туполев» Госкорпорации «Ростех» заместителем директора Дирекции по управлению персоналом.

Диссертационная работа «Совершенствование организации труда работников предприятия в условиях применения концепции бережливого производства» выполнена в Федеральном государственном бюджетном учреждении «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации в Центре подготовки научных кадров.

Научный руководитель - доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры государственного, муниципального управления и управления персоналом Бюджетного учреждения высшего образования Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Сургутский государственный университет» **Чуланова Оксана Леонидовна.**

Официальные оппоненты:

Гагаринская Галина Павловна - гражданка Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Управление персоналом» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный университет путей сообщения»;

Кондратьев Эдуард Викторович - доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Менеджмент» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства»

дали положительные отзывы на диссертацию.

Ведущая организация - Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)» в своем **положительном отзыве**, подготовленном и подписанном кандидатом технических наук, доцентом, заведующим кафедрой №512 «Управление

персоналом» Тихоновым Алексеем Ивановичем и утвержденном И.о. проректора, доктором технических наук, профессором Равиковичем Юрием Александровичем - указала, что диссертационная работа В.П.Фролова на тему «Совершенствование организации труда работников предприятия в условиях применения концепции бережливого производства» является завершенным исследованием актуальной научной проблемы, обладающей теоретической и практической значимостью для совершенствования организации труда на российских предприятиях. Работа написана на высоком теоретическом уровне и вносит свой вклад в развитие положений экономики труда, а также в решение практических задач по внедрению и реализации технологии бережливого производства в систему организации труда на российских предприятиях.

Ведущая организация отметила актуальность темы диссертационного исследования, логичность изложения материала и обусловленность структуры работы целью и задачами исследования, указала на обоснованность и достоверность научных положений и выводов проведенного диссертационного исследования, подчеркнула их новизну, теоретическую значимость, а также практическую ценность для решения проблемы совершенствования организации труда работников предприятия на основе технологии бережливого производства.

Автореферат диссертации В.П.Фролова отражает основные положения диссертации. Оформление диссертации и автореферата соответствует предъявленным требованиям. В диссертации не обнаружены заимствования текстов или каких-либо научных результатов без ссылки на авторов и (или) источник. Все оригинальные суждения и прямые цитирования в тексте сопровождаются ссылками, выполненными в соответствии с установленными требованиями.

Ведущая организация заключила, что диссертационная работа В.П.Фролова на тему «Совершенствование организации труда работников предприятия в условиях применения концепции бережливого производства» соответствует требованиям пп.9-14 «Положения о присуждении ученых степеней», а ее автор - Фролов Вадим Петрович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством (экономика труда).

По теме диссертационного исследования опубликованы: монография, 10 научных статей (в том числе 4 статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации), общим объемом 8,22 п.л. Опубликованные научные работы В.П.Фролова отражают основное содержание диссертации.

Наиболее значимые научные работы по теме диссертации:

1. *Фролов В.П.* Внедрение технологий бережливого производства в управление производством и организацию рабочих мест: монография //В.П.Фролов. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 77 с. (4,75 п.л.).

2. *Фролов В.П.* Особенности формирования и развития системы бережливого производства (на примере ряда компаний США и Европы) //Проблемы экономики и юридической практики. - 2021. - Т.17. - №6. - С.243-247 (0,61 п.л.).

3. *Фролов В.П.* Инновационные методы и формы организации труда работников предприятия с позиций бережливого производства: виды, возможности, риски //Вестник Евразийской науки. - 2022. - №1. - URL: <https://esj.today/PDF/51ECVN122.pdf>. (0,74 п.л.).

4. *Фролов В.П.* Концепция бережливого производства как современная концепция организации труда работников предприятия //Вестник Евразийской науки. - 2022. - №2. - URL: <https://esj.today/PDF/32ECVN222.pdf>. (0,92 п.л.).

5. *Фролов В.П.*(в соавт.). Управление рисками системы организации труда предприятия на основе методов бережливого производства //Вестник Евразийской науки. - 2022. - №4. - URL: <https://esj.today/PDF/02ECVN422.pdf>. (0,71 п.л./0,4 п.л. авт.).

6. *Фролов В.П.* (в соавт.). Особенности интеграции технологии бережливого производства в работу с персоналом в условиях цифровой трансформации //Материалы Афанасьевских чтений [Текст]: междисциплинарный научно-практический журнал. - М.: НИЦ в области организации упр., 2021. - №4 (37). - С.26-38 (0,61 п.л./0,2 п.л. авт.).

7. *Фролов В.П.* Идейные истоки концепции бережливого производства //Актуальные вопросы науки. Материалы 82-й (10.12.2021) Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы науки». - М.: Спутник+, 2021. - С.14-16 (0,2 п.л.).

8. *Фролов В.П.* (в соавт.). Стимулирование эффективности деятельности молодых специалистов на предприятиях оборонно-промышленного комплекса //Тезисы доклада на 19-ой (23-27 ноября 2020 года) Международной конференции «Авиация и космонавтика». - М: Перо, 2020. - С.948-949 (0,2 п.л./0,1 п.л. авт.).

На автореферат поступило 7 отзывов, в которых дана положительная оценка работы, обозначены актуальность темы исследования и его логическая стройность, высокий научный уровень, а также теоретическая и практическая значимость полученных результатов, их новизна:

1. Митрофановой Елены Александровны, доктора экономических наук, профессора, профессора кафедры «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления». **Отзыв положительный.** *Замечание:* не приведет ли объединение технологии бережливого производства и цифровых технологий к существенному сокращению численности работников предприятия? Что необходимо сделать, чтобы не допустить массового увольнения таких работников?

2. Масаловой Юлии Александровны, кандидата экономических наук, доцента, доцента кафедры экономики труда и управления персоналом Новосибирского государственного университета экономики и управления. **Отзыв положительный.** *Замечание:* автор не в полной мере раскрыл причины, по которым технология бережливого производства широко не внедрена на российских предприятиях.

3. Любаненко Андрея Владимировича, кандидата экономических наук, доцента, и.о. заведующего кафедрой государственного и муниципального управления Института государства и права ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет». **Отзыв положительный.** *Замечание:* из текста автореферата остается неясным, предполагает ли внедрение технологии бережливого производства применение всех ее методов и инструментов, или достаточно только нескольких их них?

4. Агафоновой Маргариты Сергеевны, кандидата экономических наук, доцента, доцента кафедры отраслевой и цифровой экономики ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет». **Отзыв положительный.** *Замечание:* в работе не раскрывается, насколько предложенные стимулы участия работников в технологии бережливого

производства долговременны и действенны, чтобы мотивировать их к такому участию в длительной перспективе.

5. Ковалева Василия Александровича, доктора экономических наук, доцента, заведующего кафедрой «Цифровое управление процессами и системами нефтегазового комплекса» ФГАОУ ВО «Омский государственный технический университет». **Отзыв положительный.** *Замечание:* среди особенностей автором называется то, что ряд российских предприятий использует данную технологию 6 лет и более. Вместе с тем хотелось бы, чтобы опыт именно этих предприятий был проанализирован в работе отдельно. Вероятно, он был использован в работе, но не выделен в качестве самостоятельного, а это весьма важно и в теоретическом, и в практическом аспектах.

6. Ермакова Дмитрия Николаевича, доктора экономических наук, доктора политических наук, профессора, доцента Департамента инновационного менеджмента в отраслях промышленности Инженерной академии ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов». **Отзыв положительный.** *Замечание:* исходя из автореферата, неясно, должны ли применяться меры государственной поддержки, стимулирующие руководство предприятий применять технологию бережливого производства. Также нет четкого обоснования общей стратегии дальнейшего развития предприятий, применяющих данную технологию.

7. Эсауловой Ирэны Александровны, доктора экономических наук, доцента, профессора кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет» (ПНИПУ). **Отзыв положительный.** *Замечания:* 1) В п.3 научной новизны автором предложены показатели эффективности внедрения методов бережливого производства в систему организации труда и заявлено, что комплексная оценка этих показателей производится в стоимостном выражении. Однако поскольку примеры расчетов не приведены, вызывает сомнение сама возможность учета разнородных показателей в одной системе оценки. Например: количество и частота перерывов, коэффициент творческой активности, показатели объема продаж и т. д. 2) в таблице 5 автор указывает методы бережливого производства, снижающие, по его мнению, вероятность возникновения ряда рисков, однако не поясняет, за счет чего

достигается этот эффект и как влияет на эффективность принятой на предприятии системы организации труда.

Выбор официальных оппонентов и ведущей организации обосновывался профилем их научной деятельности, необходимым количеством опубликованных научных трудов по данной специальности, что позволило объективно оценить теоретическую и практическую ценность диссертационного исследования, а также его соответствие установленным требованиям.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:

обоснован подход к системе организации труда на предприятии как социо-психотехнической развивающейся системе, имеющей в своем составе социальные, организационно-управленческие, экономические, социально-экономические, психологические и технические компоненты, в связи с чем аргументирована оценка бережливого производства как современной эффективной технологии организации труда, направленной на совершенствование данной системы на основе использования внутренних ресурсов предприятий, что особо значимо для российских предприятий в условиях ограниченности доступа к внешним ресурсам в условиях экономических санкций (с.16-26, 27-45);

раскрыты особенности применения технологии бережливого производства для совершенствования организации труда на российских предприятиях (относительно невысокая распространенность этой технологии на отечественных предприятиях в настоящее время, наличие тенденции увеличения количества промышленных предприятий и отраслей, где она внедряется в системе организации труда; переход от заимствования и копирования зарубежного опыта к разработке эффективных отечественных практик применения этой технологии в системе организации труда; применение классических методов и инструментов бережливого производства в системе организации труда и создание новых, адаптированных к условиям российской действительности и конкретного предприятия. и др.), проведен сравнительный анализ внедрения методов бережливого производства по отраслям народного хозяйства и предложен

пошаговый алгоритм их внедрения на предприятии (на основе опыта личного участия автора в АО «ДААЗ») (с.67-94);

предложена авторская типологизация методов бережливого производства, применяемых в системе организации труда на российских предприятиях, дана аналитическая оценка их влияния на компоненты данной системы, на этой основе выделены методы бережливого производства, направленные на: а) анализ организации трудовой деятельности; б) совершенствование компонентов системы организации труда; в) вовлечение работников и управленческого персонала в совершенствование организации труда на базе применения концепции бережливого производства; разработаны группы показателей эффективности результатов внедрения методов бережливого производства в систему организации труда, а также предложен интегративный показатель, отражающий стоимостное выражение полученных эффектов за счет внедрения данной технологии в систему организации труда, раскрыты варианты его расчета (на примере расчета эффекта от внедрения технологий бережливого производства в систему организации труда в пилотном проекте в АО «ДААЗ»); предложена методика контроля эффективности внедрения методов бережливого производства (на примере методов 5s, SMED) (с.95-109, 110-130);

разработана и апробирована авторская методика, содержащая пошаговый алгоритм по расширению вовлеченности работников предприятия в совершенствование организации труда в условиях применения концепции бережливого производства (обучение технологии бережливого производства на рабочих местах; организация рабочих мест на принципах этой технологии; стандартизация трудовых процессов; создание матрицы компетенций работников; формирование системы мотивации и стимулирования); предложены и аргументированы показатели вовлеченности персонала предприятия в систему бережливого производства (количество внедренных рацпредложений и показатели полученного экономического эффекта и др.) (с.131-147);

определены и систематизированы возможные риски, связанные с внедрением технологии бережливого производства в систему организации труда (риск сокращения численности работников по причине оптимизации трудового процесса и пр.), которые способны реализоваться при нарушении стабильности внешних и внутренних условий функционирования

предприятия; обоснована необходимость использования методов бережливого производства в системе управления рисками на предприятии, в том числе с целью снижения вероятности реализации ряда рисков непосредственно в системе организации труда, в связи с чем раскрыты виды рисков и управление ими на основе применения методов бережливого производства (с.148-160);

обоснованы тенденции совершенствования организации труда на основе применения цифрового бережливого производства как современного этапа развития концепции бережливого производства, в связи с чем предложен алгоритм объединения методов бережливого производства с методами цифровых технологий, аргументирована на основе проведенных расчетов эффективность такого объединения (сокращение временных затрат на выполнение ряда трудовых функций; оптимизация ресурсов для этого; рост уровня качества выпускаемой продукции за счет постоянного мониторинга производственных и управленческих процессов и сравнения с эталонными образцами на основе цифровых двойников и др.) (с.161-184).

Теоретическая значимость диссертационного исследования обоснована тем, что в нем:

доказана на основе обобщения широкого эмпирического опыта и собственных наработок автора необходимость применения концепции бережливого производства в системе организации труда на отечественных предприятиях, как наиболее адекватной в условиях ограниченности их доступа к внешним ресурсам; в связи с чем изучены особенности ее использования на российских предприятиях, для чего проведена сравнительная оценка по отраслям; выявлены причины негативного опыта ее применения, с целью его недопущения разработан пошаговый алгоритм внедрения бережливого производства на предприятии, а также разработана общая модель организации труда на основе этой концепции;

предложена авторская типология методов бережливого производства, используемых в системе организации труда, представлены результаты проведенной аналитической оценки их влияния на компоненты и элементы этой системы, позволяющей использовать те или иные методы и инструменты бережливого производства для совершенствования системы организации труда целенаправленно, а также предложен интегративный показатель, дающий возможность оценить общий эффект от их применения;

разработан поэтапный алгоритм расширения вовлеченности работников предприятия в совершенствование организации труда на основе

применения концепции бережливого производства, разработаны показатели, позволяющие провести оценку вовлечения персонала в технологию бережливого производства, которые прошли апробацию в пилотном проекте на АО «ДААЗ» по внедрению этой технологии; предложена формула расчета премирования работников за повышение эффективности труда (Пэт), непосредственно связанное с внедрением принципов бережливого производства;

раскрыты возможные риски, обусловленные внедрением технологии бережливого производства в систему организации труда, и показаны пути управления ими; проведена типология рисков на предприятии и установлено влияние на их снижение методов бережливого производства;

апробирован алгоритм объединения технологии бережливого производства и цифровых технологий, учитывающий цели и задачи предприятия (и заказчика), имеющиеся ресурсы, особенности производственных процессов, имеющиеся цифровые технологии, применяемые методы и инструменты бережливого производства.

Практическая значимость исследования заключается в том, что в нем:

обоснована и апробирована методика внедрения концепции бережливого производства на российских предприятиях;

предложены рекомендации, направленные на повышение эффективности применения концепции бережливого производства в системе организации труда на предприятии, на увеличение результативности обучения работников предприятия принципам, методам и инструментам бережливого производства, на расширение вовлеченности работников в совершенствование организации труда в условиях применения концепции бережливого производства;

сформулированы предложения по использованию методов бережливого производства в системе управления рисками, а также по объединению данных методов с цифровыми технологиями;

представлены материалы исследования, которые могут использоваться при подготовке и чтении лекций по вопросам экономики труда, инновационным технологиям, экономике знаний.

Оценка достоверности результатов исследования выявила, что:

Теоретические положения диссертации **базируются на:**

- общих положениях экономики труда, раскрывающих существенные характеристики системы организации труда, процессов управления на предприятии, сформулированные в исследованиях таких отечественных авторов, как М.И.Бухалков, Н.А.Волгин, Б.М.Генкин, М.Ю.Гинзбург, А.Я.Кибанов, Ю.П.Кокин, Л.Н.Краснова, А.Л.Мазин, И.Д.Мацкуляк, О.И.Меньшикова, А.А.Никифорова, Д.В.Некипелова, И.Б.Омельченко, Д.Н.Платыгин, А.А.Разумов, Т.О.Разумова, В.Д.Ракоти и др.;

- обобщении результатов изучения зарубежного опыта применения концепции бережливого производства, представленных в трудах таких авторов, как А.Аспелунд, Т.Гао, П.Друкер, Р.С.Каплан, Г.Н.Криг, Ю.Лю, Т.Н.Нетланд, Д.П.Нортон, Ю.Чай и др.;

- результатах исследований проблем использования технологии бережливого производства на российских предприятиях, представленных в работах Ю.П.Адлера, В.А.Арефьевой, А.А.Зайцева, Д.А.Зотовой, И.В.Казьминой, Ю.П.Клочкова, Э.В.Кондратьева, Д.Г.Коноваленко, В.А.Кузнецовой, А.А.Малаховой, О.В.Никулиной, О.Н.Руденко, Д.М.Сафиной, О.В.Старовой, Т.А.Суетиной, Р.А.Тимофеева, О.Л.Чулановой и др.).

Методически корректно и обосновано применялись общенаучные (системный, сравнительный, таксономический методы, метод включенного эксперимента) и частнонаучные (методы оценки экономической эффективности, риск-анализа, метод SWOT-анализа) методы научного исследования.

Установлена согласованность авторских результатов проведенного исследования по выявлению влияния принципов, методов и инструментов бережливого производства на систему организации труда с результатами работ, в которых проводилось изучение такого рода проблем.

Использован обширный объем документов и нормативных правовых актов Международной организации труда (МОТ), Международной организации по стандартизации (ISO), российской правовой системы (включая нормативные правовые акты и документы локального характера, в частности, принятые на отдельных отечественных предприятиях, как то АО «ДАЗ», ПАО «Татнефть» и др.), регулирующие отношения в сфере труда, производства и управления на отечественных предприятиях.

Личный вклад соискателя состоит в его непосредственном участии на всех этапах диссертационного исследования, разработке теоретико-методологических положений, практических и методических рекомендаций и выводов, касающихся всесторонней оценки влияния методов и инструментов концепции бережливого производства на совершенствование элементов и компонентов системы организации труда работников предприятий в современных российских условиях с учетом дальнейших перспектив развития этой концепции; формулировке темы, цели и задач, предмета и объекта, формировании структуры диссертационного исследования; сборе, обработке и анализе статистических и эмпирических данных по вопросам применения технологии бережливого производства в системе организации труда работников предприятий; разработке научно обоснованных подходов, методик, инструментов и практических рекомендаций по проблемам применения технологии бережливого производства в системе организации труда; представлении результатов исследования на конференциях различного уровня и опубликовании научных работ по теме диссертации (по теме исследования опубликованы монография и 10 научных работ); личном участии в апробации результатов выполненного исследования в практической деятельности, в частности во внедрении технологии бережливого производства в АО «ДААЗ».

В ходе защиты диссертации были высказаны следующие критические замечания:

1. Некоторым таблицам (например, табл. 5, 16, 31 диссертации) присущ описательный характер, из них сложно извлечь факторы, детерминанты или дать количественные оценки.

2. В работе недостаточно точно определены и разведены термины: «концепция бережливого производства» и «технология бережливого производства», что создает некоторые трудности в понимании изложенного материала.

3. Недостаточно всесторонне показана роль бережливого производства в гуманизации труда работников.

Соискатель Фролов Вадим Петрович ответил на задаваемые ему в ходе заседания вопросы, привел собственную аргументацию в ответах на критические замечания, частично согласившись с ними и признав их

ценными для дальнейших исследований проблемы совершенствования труда работников предприятий на основе концепции бережливого производства.

На заседании «11» октября 2022 г. Диссертационный совет принял решение - за решение научной задачи по совершенствованию системы организации труда в условиях применения концепции бережливого производства, новые научно обоснованные управленческие решения и разработки, направленные на повышение эффективности деятельности предприятий, имеющие теоретико-практическое значение для развития экономики страны - присудить Фролову Вадиму Петровичу ученую степень кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда).

При проведении тайного голосования Диссертационный совет Д 224.008.01 в количестве 15 человек, из них 14 докторов по специальности 08.00.05 - «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)», участвовавших в заседании, из 22 человек, входящих в состав Совета, проголосовали: за-14, против -нет, недействительных бюллетеней - 1.

Председатель Диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор,
Заслуженный деятель науки РФ

Волгин Николай Алексеевич

Ученый секретарь
Диссертационного совета,
Кандидат экономических наук

Вашаломидзе Елена Валерьевна



11.10.2022