

### Отзыв

на автореферат диссертации **Момота Романа Александровича** на тему: **«Внедрение системы бережливого производства как ресурс-фактор повышения качества управления организацией»**, представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент (экономические науки)

Диссертационное исследование Момота Р.А. посвящено проблеме, имеющей высокую как теоретическую, так и практическую востребованность для управленческой науки и реального сектора экономики. Внедрение системы бережливого производства (СБП) декларируется как приоритетное направление государственной политики, однако на практике, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса, наблюдается острый дефицит понятных, адаптированных и апробированных алгоритмов имплементации Lean-инструментов. Автор успешно восполняет этот пробел.

Ключевым практическим результатом работы является системный пятиступенчатый алгоритм внедрения СБП, который не просто описывает последовательность действий, но и содержит конкретные рекомендации по выбору инструментов, обучению персонала, выявлению «узких мест» и оценке результативности. Особо ценно, что алгоритм апробирован на пяти реальных предприятиях транспортно-логистической отрасли, а результаты апробации количественно измеримы: рейтинговая оценка качества управления повысилась с 4,0 до 5,9 балла, время выполнения технологического цикла сократилось более чем на 70%.

Заслуживает одобрения разработанный автором комплект из 12 инструментов СБП, отобранных по критериям простоты применения, малозатратности и доступности для понимания работниками с разным

уровнем квалификации. Это принципиально важно для малых предприятий, не располагающих ресурсами для масштабных консалтинговых проектов.

Нельзя не отметить и дидактическую ценность работы. Разработанная автором модульная система обучения персонала, интегрированная в структуру пятиступенчатого алгоритма, позволяет не только транслировать знания о принципах и инструментах бережливого производства, но и формировать устойчивую культуру непрерывных улучшений, без которой любые технологические новации рискуют остаться формальными и нежизнеспособными. Прикладная направленность учебных модулей, их привязка к конкретным производственным ситуациям и наличие оценочных средств делают данную систему реальным рабочим инструментом внутрикорпоративного обучения, а не абстрактной методической декларацией.

В качестве замечания, не умаляющего общей высокой оценки работы, следует указать на недостаточную проработанность механизма оценки экономической эффективности предложенных решений. Автор убедительно демонстрирует рост интегральной оценки качества управления и сокращение временных потерь, однако в автореферате не представлен расчёт прямого экономического эффекта от внедрения авторской методологии, что затрудняет оценку рентабельности предлагаемых преобразований для потенциальных пользователей.

Дискуссионным представляется и вопрос о динамической устойчивости полученных результатов. Эмпирическая верификация проводилась в относительно сжатые временные сроки, тогда как остаётся открытым вопрос о том, сохраняется ли достигнутый рост показателей качества управления в долгосрочной перспективе и не возникает ли эффекта «отката» после завершения активной фазы внедрения.

Всё вышесказанное позволяет заключить, что диссертационное исследование «Внедрение системы бережливого производства как ресурс-фактор повышения качества управления организацией» вносит заметный вклад

