

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА

ЮФУ801.03.08,

созданного на базе факультета управления

Южного федерального университета,

по диссертации на соискание ученой

степени кандидата наук

аттестационное дело № _____,

решение диссертационного совета от 10.06.2026 № 32

О присуждении Момоту Роману Александровичу, гражданство Российская Федерация, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Внедрение системы бережливого производства как ресурс-фактор повышения качества управления организацией» по специальности 5.2.6. Менеджмент принята к защите 08 апреля 2026 года, протокол № 29 диссертационным советом ЮФУ801.03.08, созданным на базе факультета управления федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южный федеральный университет» в соответствии с приказом № 340-ОД от 24.11.2023 г.

Соискатель Момот Роман Александрович, 1996 года рождения.

В 2018 году окончил программу бакалавриата по направлению подготовки «Экономика» ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ), в 2020 году с отличием завершил обучение в магистратуре Южного федерального университета по направлению 38.04.02 Менеджмент, награжден медалью имени Юрия Андреевича Жданова за успехи в учебе, науке, творчестве и высокую гражданскую активность за годы обучения (приказ №9545-к от 14.06.2020). В 2023 году завершил обучение в аспирантуре очной формы ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» по направлению

подготовки 38.06.01 «Экономика» (Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент, экономика природопользования, региональная экономика, маркетинг)) с присвоением квалификации «Исследователь. Преподаватель-исследователь». С 18.11.2025 г. по 17.05.2026 г. являлся лицом, прикрепленным для подготовки диссертации на соискание ученой степени кандидата наук без освоения программ подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре Южного федерального университета.

Момот Роман Александрович работал в транспортно-логистических компаниях: в ООО «Тайм-Транс» - директором по развитию (2022 – 2024 гг.), а с 2024 года по настоящее время занимает должность коммерческого директора в ООО «Премьер».

Диссертация выполнена на кафедре инновационного и международного менеджмента факультета управления ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Научный руководитель – Лазарева Елена Иосифовна, доктор экономических наук, профессор, Почетный работник сферы образования РФ, заведующий кафедрой инновационного и международного менеджмента ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет».

Официальные оппоненты:

Борейшо Алексей Анатольевич – доктор экономических наук, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кафедра проектного менеджмента и управления качеством, доцент

Андреева Татьяна Анатольевна – доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», базовая кафедра индустрии качества, профессор

дали положительные отзывы на диссертацию.

Выбор официальных оппонентов обосновывается их компетентностью в соответствующей отрасли науки и предметной области исследования, что подтверждается многочисленными публикациями авторов по рассматриваемой в диссертационной работе проблеме.

Соискатель имеет 7 опубликованных работ по теме диссертации, из них 6 работ в научных изданиях, входящих в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, представленных для защиты в диссертационные советы Южного федерального университета.

Проверка диссертации с использованием электронной системы контроля оригинальности текстов «Антиплагиат. ВУЗ. ЮФУ» показала, что в диссертации полностью оригинальный текст составляет 86,85%, совпадения – 5,01% (заимствования материала без ссылок на авторов и источник заимствования не выявлено). Анализ совпадений показал, что в них присутствуют шаблонные фразы; устойчивые словосочетания, категории, понятия по теме исследования; корректно использованные ссылки. Общий объем публикаций по теме диссертации – 4, 60 п.л., в том числе лично авторский вклад составляет 3,26 п.л.

Наиболее значимые **научные работы** по теме диссертации: 1) Момот, Р. А. Особенности имплементации инструментов бережливых технологий в условиях обеспечения устойчивого развития малого и среднего бизнеса / Р. А. Момот // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 101-116. – DOI 10.18334/erpp.15.1.122517 (K2); 2) Момот, Р. А. Оценка эффективности алгоритмизированной стратегии внедрения концепции Lean с использованием современных инновационных инструментов / Р. А. Момот // Финансы и управление. – 2024. – № 4. – С. 250-267. – DOI 10.25136/2409-7802.2024.4.71771 (K2); 3) Момот, Р. А. Использование стандартов ISO как платформы для построения эффективных производственно-управленческих систем в сфере транспортно-логистических услуг / Р. А. Момот, А. И. Момот // Инновационная деятельность. – 2023. – № 3(66). – С. 101-112 (K2); 4) Момот,

Р. А. Тенденции использования стандартов ISO на системы менеджмента в странах Европы / Р. А. Момот, Е. И. Лазарева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12, № 6. – С. 38-49. – DOI 10.21869/2223-1552-2022-12-6-38-49 (K2); 5) Момот, Р. А. Формирование эффективной траектории повышения качества управления организациями на основе Lean-технологий / Р. А. Момот, Е. И. Лазарева // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – Т. 17, № 2. – С. 163-172. – DOI 10.14529/em230214 (K1); 6) Момот, Р. А. Качество управления современной организацией: понятийно-терминологический анализ / Р. А. Момот, Е. И. Лазарева, А. И. Момот // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2023. – Т. 3, № 3. – С. 364-374. – DOI 10.34130/2070-4992-2023-3-3-364 (K2).

На диссертацию и автореферат поступило **11 отзывов**. Все отзывы положительные. В отзывах дана позитивная оценка выполненного диссертационного исследования, подчеркивается актуальность, высокий научный уровень, новизна, теоретическая и практическая значимость результатов исследования. Замечания сводятся к следующему:

Официальный оппонент **Андреева Татьяна Анатольевна**, доктор экономических наук, доцент, профессор базовой кафедры индустрии качества ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», отмечает, что выделенный в шестикластерной структуре качества управления организацией кластер «Окружающее пространство: внешнее и внутреннее (заинтересованные стороны)» в параметрической системе качественных критериев представлен шестью показателями, которые не раскрывают специфику взаимодействия с различными группами стейкхолдеров — клиентами, поставщиками, местным сообществом, регулирующими органами и собственниками. Во второй главе диссертации автор акцентирует внимание

на инструментальной и алгоритмической стороне внедрения Lean, но практически не уделяет внимания антропологическому измерению изменений, а именно сопротивлению персонала нововведениям, необходимости преодоления устоявшихся рабочих привычек, мотивации сотрудников к участию в бережливых инициативах и роли лидера в трансляции ценностей Lean; упоминание о вовлечении персонала носит общий, декларативный характер. В третьей главе говорится о применимости разработанных инструментов для малых организаций транспортно-логистической сферы, однако не обсуждается, насколько предложенная модель и алгоритм могут быть экстраполированы на средние и крупные предприятия, а также на иные отрасли материального производства. В тексте диссертации, включая описание научной новизны и практической значимости, отсутствует сравнительный анализ авторской модели (шестикластерной структуры качества управления, бережливо-процессной модели, пятиступенчатого алгоритма) с известными аналогами из отечественной и зарубежной литературы.

Официальный оппонент **Борейшо Алексей Анатольевич**, доктор экономических наук, доцент кафедры проектного менеджмента и управления качеством ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» указывает на следующие дискуссионные моменты: в диссертации перечислены 12 инструментов бережливого производства, отобранных для применения на малых предприятиях транспортно-логистической сферы, при этом критериями отбора названы простота применения, малозатратность, понятность и доходчивость для работников с различным уровнем квалификации, однако сам процесс отбора не представлен. Автор предлагает пятиступенчатый алгоритм, на схеме которого присутствуют стрелки, обозначающие переход между этапами, и указание на коррекцию и обратную связь на пятом этапе, но содержательное наполнение механизма обратной связи в автореферате не раскрывается. Выделен четырехступенчатый технологический цикл документированного

сопровождения услуги по доставке грузов, однако отсутствует обоснование выбора именно такого уровня детализации процессов. В работе утверждается, что стандартизация (ISO 9001 и ГОСТ Р ИСО 9001) является неотъемлемым незаменимым этапом, предшествующим внедрению системы бережливого производства, тогда как известны многочисленные примеры успешного внедрения Lean без формальной сертификации по ISO, особенно на малых предприятиях; не раскрыто, как соискатель оценивает соотношение обязательности и достаточности ISO-сертификации для старта Lean-трансформации.

Кузовкова Татьяна Алексеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Цифровая экономика, управление и бизнес-технологии» Московского технического университета связи и информатики (МТУСИ) высказывает мнение о том, что автор верно отмечает важность простоты и малозатратности для малого бизнеса и включает в итоговый набор систему TPM и Hoshin Kanri, однако для микропредприятий полноценное внедрение TPM может быть экономически неоправданным, а Hoshin Kanri — слишком сложным; целесообразно предложить не единый набор, а базовое ядро и расширенный пакет для более зрелых организаций, но этот вопрос остался за рамками автореферата. Хотя автор убедительно обосновывает ключевую роль категории «духовность» применительно к управлению организацией, данная категория не вполне устоявшаяся и может трактоваться неоднозначно; в автореферате показатели этого кластера сведены в основном к формальным процедурам, а предложенные критерии фиксируют факт наличия процедур, но не их качественное наполнение. Указанная сложность измерения характерна для исследований в области организационной культуры и не является недостатком конкретной работы, однако оставляет поле для дальнейших изысканий. В таблице 4 автореферата приведены итоговые баллы по кластерам до и после внедрения, но не показано, по каким именно из 45 качественных критериев произошли изменения.

Санталова Марианна Сергеевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления ЧОУ ВО «Академия управления и производства» обозначила, что в автореферате представлено девять рисунков, из которых три имеют во многом однотипную композицию «кластеры — факторы — связи»; объединение некоторых из них или более лаконичное графическое оформление повысило бы наглядность, поскольку в текущем виде схемы визуально конкурируют друг с другом за внимание читателя. Автор убедительно демонстрирует эффективность разработанного алгоритма на примере пяти малых предприятий транспортно-логистической сферы, однако в автореферате не указано, в какой степени предложенная модель и инструментарий могут быть экстраполированы на другие отрасли (производственный сектор, строительство, сферу услуг) или на средние и крупные предприятия; уточнение этой границы существенно усилило бы практическую ценность работы.

Абазиева Камилла Григорьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансового и HR менеджмента ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», отмечает, что в автореферате практически не упоминаются иные концепции, помимо Lean, которые также претендуют на роль ресурс-фактора повышения качества управления организацией (например, теория ограничений Голдратта, Six Sigma, Agile-менеджмент); сравнение предложенного алгоритма с альтернативами по критериям затрат, скорости внедрения и адаптируемости для малого бизнеса придало бы работе дополнительную аргументационную силу. Автор относит партисипативное управление к базовым принципам формирования системы бережливого производства, однако в классической теории менеджмента партисипативность (участие работников в принятии решений) является следствием внедрения Lean-культуры, а не самостоятельным принципом наряду с лидерской компетентностью или командным стилем работы; следовало бы говорить о принципе вовлечения персонала, что терминологически точнее. Предложенный в

автореферате пятиступенчатый алгоритм внедрения концептуальной бережливо-процессной модели управления (рисунок 9) содержательно близок к классическому циклу Plan-Do-Check-Act (PDCA), однако автор не проводит этого сопоставления и не поясняет, в чем состоит принципиальное отличие или дополнение его алгоритма по сравнению с широко известной моделью Деминга.

Дробышевская Лариса Николаевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» в качестве направления для развития исследования указывает на перспективу сопоставительного анализа предложенной модели с альтернативными концепциями операционного совершенства, такими как «Шесть сигм» или теория ограничений Голдратта, что позволило бы более рельефно очертить границы применимости авторского подхода. Кроме того, расширение географии апробации за пределы Ростовской области усилило бы доказательную базу работы.

Щекотурова Светлана Дмитриевна, кандидат экономических наук, директор Высшей школы бизнеса и предпринимательства ФГБОУ ВО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта» считает необходимым отметить, что фокус на транспортно-логистической сфере, с одной стороны, обеспечивает глубину отраслевой проработки и позволяет учесть специфические особенности именно этого сегмента экономики, но, с другой стороны, оставляет открытым вопрос о возможности масштабирования и корректной адаптации предложенной модели на предприятия иных отраслей. В частности, остаётся не до конца прояснённым, сохранит ли авторская методология свою результативность в производствах с непрерывным технологическим циклом, в высокотехнологичных компаниях с проектной формой организации труда или в организациях сферы услуг, где качество управления в значительной степени определяется нематериальными и клиентоориентированными параметрами, отличными от доминирующих в транспортно-логистической деятельности. Определённый научный интерес

представило бы сопоставление отраслевых профилей факторов, влияющих на успешность внедрения системы бережливого производства, поскольку предложенная двухуровневая система факторов может проявлять различную конфигурацию значимости в иных экономических контекстах.

Кирильчук Светлана Петровна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия Института экономики и управления ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского» в качестве замечания, не умаляющего общей высокой оценки работы, указывает 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.

Чумаков Александр Александрович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Южно-Российского института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)» замечает, что в автореферате не приведена таблица сравнения предложенной модели пятиступенчатого алгоритма с известными зарубежными аналогами, например с моделью Дж. Вумека. В одном из кластеров (кластер «Процессы») в качестве качественного показателя указано «отсутствие текучести персонала», однако текучесть — сложное явление, которое может быть вызвано как неэффективным управлением, так и внешними факторами. В формуле расчета

эффективности следовало бы уточнить, что в числителе учитываются только операции, добавляющие ценность.

Ахполова Виктория Борисовна, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга и туризма ФГБОУ ВО «Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова» обращает внимание на то, что при ознакомлении с авторефератом возникает вопрос о степени строгости применённых методов верификации. Автор использует экспертные оценки и расчёт интегральных показателей, однако не раскрывает подробно процедуру обеспечения согласованности экспертных мнений (например, расчёт коэффициента конкордации Кендалла). Данное замечание имеет дискуссионный характер и не умаляет общей высокой оценки работы.

Таранова Ирина Викторовна, доктор экономических наук, профессор кафедры управления недвижимостью и земельными ресурсами Государственного университета по землеустройству указывает на ряд замечаний. Во-первых, недостаточно проработан вопрос сопротивления персонала изменениям при внедрении авторского алгоритма: механизмы преодоления человеческого фактора и организационной инерции освещены схематично, без развёрнутого описания инструментов и мотивационных моделей. Во-вторых, не раскрыты принципы формирования экспертной группы для оценки качественных критериев: отсутствуют обоснование репрезентативности и квалификационные характеристики экспертов, что затрудняет оценку валидности эмпирических данных. В-третьих, требует пояснения нормативно-правовое обеспечение алгоритма — его соотнесение с отраслевыми регламентами, стандартами и требованиями контрольно-надзорных органов, что особенно важно для транспортно-логистической сферы.

Указанные недостатки, по мнению авторов отзывов, не снижают общего высокого научно-практического уровня исследования Момота Романа Александровича и носят дискуссионный характер.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:

- **уточнены** научные представления о системе бережливого производства и её месте в современной интеллектуально-центричной концепции повышения композитного качества управления организацией, состоящие в идентификации внедрения системы бережливого производства как ресурс-фактора высококачественного организационного менеджмента, постоянно обеспечивающего посредством устранения потерь всех видов ресурсов, всеобщего вовлечения работников, соответствия бизнес-процессов стандартам национальных и зарубежных стейкхолдеров полноценные процессы устойчивого развития предприятия;

- **аргументированы** базовые теоретические принципы и ключевые инструменты интеллектуально-центричной системы бережливого производства, служащие стержневым драйвером ее имплантации в управление организацией, выявлены оценочно-параметрические характеристики эффективности внедрения, сформирован концептуальный организационно-управленческий шаблон повышения качества управления организацией в результате интеграции системы бережливого производства;

- **разработана** оригинальная концептуальная модель имплементации в управление системы бережливого производства, базирующаяся на фундаменте адаптированных к реалиям трансформирующейся экономики взаимообусловленных базовых принципов и инструментов бережливого хозяйствования, обеспечивающая повышение качественных характеристик менеджмента и достижение стратегических целей устойчивого развития организации, включая создание ожидаемой потребителем ценности товара;

- **создан** системный пятиступенчатый алгоритм внедрения в структуру организационного менеджмента многопараметрической бережливо-процессной модели, формирующей фундамент для повышения качества управления организацией малого бизнеса, с доказательной верификацией предложенного комплекта инструментов и методов бережливого

производства, выбор которых позволяет выявить и устранить «узкие места» в системе управления;

– **конкретизированы** критерии и научно-методические регламенты холистической (комплексной) оценки эффективности внедрения отдельных инструментов системы бережливого производства на основе результатов апробации авторской бережливо-процессной концептуальной модели в организации сферы транспортно-логистических услуг.

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

– **развиты** теоретико-концептуальные представления о процессах повышения качества управления организацией на базе внедрения в её бизнес-процессы стержневых принципов и инструментов бережливого производства, что позволило сформировать системную концепцию качественно-результативного менеджмента, ориентированную на обеспечение устойчиво-позитивной экономической динамики в условиях интеллектуально-ориентированной трансформации;

– **уточнена** посредством выделения шести кластеров (интеллектуальность, уровень компетентности и профессионализма менеджмента, степень вовлечённости в процессы персонала, окружающее пространство, инновационные «бережливые» технологии, результат) понятийно-категориальная сущность качества управления организацией как комплексно-многоаспектной результирующей характеристики функциональной работоспособности структурированной системы управления всеми видами ресурсов и процессов хозяйствующего субъекта в ракурсе обеспечения устойчивого развития, которая может быть измерена степенью соответствия как эндогенным экономическим целям, так и целеориентирующим стандартам стейкхолдеров и социума;

– **аргументирована** двухуровневая структура факторов, влияющих на результативность внедрения и функционирования системы бережливого производства (шесть групп внешних и четыре группы внутренних факторов),

позволяющая диагностировать причины возникновения проблем и прогнозировать зоны риска;

- **разработан** методически обоснованный адаптивный инструментарий оценки качества управления организацией на базе параметрической системы, включающей качественные критерии, сгруппированные в шесть кластеров, и количественные показатели эффективности потока создания ценности;

- **сконструирован** системный пятиступенчатый алгоритм внедрения бережливо-процессной модели в структуру организационного менеджмента, интегрирующий этапы от формирования философско-интеллектуального фундамента («нулевой принцип») до измерения результативности и непрерывного совершенствования, что обеспечивает методологическую основу для повышения качества управления организацией в условиях трансформации экономических процессов.

Значение полученных соискателем результатов исследования для практики подтверждается тем, что разработан комплекс концептуально обоснованных, адаптированных к отечественным условиям инструментов бережливо-процессного подхода в рамках наращивания качества управленческих функций организаций малых форм бизнеса в транспортно-логистической сфере, включающий:

- оригинальную оценочно-параметрическую систему критериев эффективности внедрения в бизнес-процессы организации элементов системы бережливого производства и методику оценки результативности

управления компанией, основанную на качественных характеристиках;

- верифицированный системный пятиступенчатый алгоритм имплементации элементов системы бережливого производства в структуру управления организациями малых форм бизнеса в транспортно-логистической сфере;

- механизм построения карты потока создания ценности процессов документированного сопровождения логистической услуги транспортно-логистической организации.

Личный вклад соискателя состоит в его непосредственном участии в реализации диссертационного исследования на каждом этапе: формулировании научной гипотезы, выстраивании логики работы в соответствии с поставленными целью и задачами; формировании теоретической и информационно-эмпирической базы в рамках исследования теоретико-методических основ качественно-эффективного управления организацией в инновационно ориентированной развивающейся экономике; разработке авторской модели и её эмпирической верификации; проведении сбора, обработки и анализа эмпирических данных; интерпретации результатов и формулировании прикладных рекомендаций; участии в публикациях и реализации практических мероприятий по внедрению результатов исследования.

Оценка достоверности результатов исследования позволяет сделать вывод о том, что теоретические выводы и прикладные результаты, полученные автором, логически взаимосвязаны с исследованиями зарубежных и отечественных учёных в рассматриваемой предметной области, а также основаны на анализе значительного массива статистической информации, что обеспечивает эмпирическую обоснованность выводов. Проведённое автором исследование характеризуется последовательностью изложения в соответствии с основными положениями науки о менеджменте; работа опирается на общепризнанные методы и подходы, что обеспечивает надёжность полученных результатов. Полученные в рамках исследования результаты имеют достаточный уровень апробации предложенного инструментально-методического аппарата, в том числе в рамках разработки: оценочно-параметрической системы из качественных критериев, сгруппированных в шесть кластеров; пятиступенчатого системного алгоритма, позволяющего оценить результативность управленческих решений в ходе внедрения системы бережливого производства; создания методически обоснованного инструментария результативного управления качеством организации на базе бережливого производства.

В ходе защиты диссертации не были высказаны критические замечания. Соискатель Момот Р.А. ответил на задаваемые ему в ходе заседания вопросы и привел собственную аргументацию.

На заседании 10 июня 2026 года диссертационный совет отметил, что рассматриваемая диссертация соответствует критериям раздела 2 «Положения о присуждении ученых степеней в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Южный федеральный университет»», и принял решение: за решение научной задачи, имеющей значение для развития теоретико-методических основ менеджмента в части разработки и теоретическом обосновании концептуальной модели и системного алгоритма внедрения системы бережливого производства как ресурс-фактора повышения качества управления организацией, обеспечивающего устойчивую экономическую динамику в условиях интеллектуально-центричной трансформации экономики присудить Момоту Роману Александровичу ученую степень кандидата экономических наук.

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 10 человек, участвовавших в заседании, из них 9 докторов наук (из 10 человек, участвовавших в заседании, дополнительно введены на разовую защиту – 0 человек), проголосовали: за – 10, против – 0, недействительных бюллетеней – 0.

Председатель
диссертационного совета

Ученый секретарь
диссертационного совета

Дата оформления заключения
10 июня 2026



Овчинников В.Н.

Оганьян А.Г.