

Отзыв

официального оппонента, доктора экономических наук, доцента Борейшо Алексея Анатольевича на диссертацию Момота Романа Александровича на тему **«Внедрение системы бережливого производства как ресурс-фактор повышения качества управления организацией»**, представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности

5.2.6 Менеджмент

Актуальность темы диссертационного исследования

Актуальность диссертационного исследования Момота Романа Александровича обусловлена теоретической и практической востребованностью научных исследований, направленных на решение проблем, связанных с повышением качества менеджмента в условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью неопределённости внешней среды, многозадачностью и инновационной насыщенностью. Стержневой вектор экономического развития, ориентированный на формирование высокотехнологичного общества актуализирует потребность в таких управленческих моделях, которые обеспечивают оптимальный баланс между издержками, доходностью и эффективностью использования всех видов корпоративных ресурсов.

Одной из наиболее востребованных моделей выступает «Бережливое производство (Lean production)», инициирующее создание иерархической системы качественно-результативного управления. Внедрение инструментов данной модели служит операционным механизмом реализации стратегических приоритетов Российской Федерации, в том числе зафиксированных в национальных проектах «Производительность труда» и «Эффективная и конкурентная экономика». Указанные проекты прямо

нацелены на массовое применение бережливых технологий и повышение эффективности бизнес-процессов в реальном секторе экономики.

Вместе с тем практика внедрения системы бережливого производства (далее – СБП) сталкивается с комплексной многогранной дилеммой, требующей своего разрешения. Недостаточный современный уровень сбалансированности экономических, социальных и экологических задач устойчивого развития, укрупнение глобальных потребительских рынков, ужесточение конкурентной борьбы за их освоение, а также появление новых экономических субъектов – все эти факторы обуславливают необходимость существенного совершенствования существующих подходов к разработке и имплементации инструментов СБП. Особую значимость в условиях нестабильности приобретает теоретико-методологическое осмысление реальных экономических проблем, на базе которого возможно создание научно обоснованных и практически полезных решений. Организация процесса внедрения бережливого производства, таким образом, перестаёт быть узкотехнологической задачей и превращается в приоритетное направление управленческой науки, непосредственно связанное с повышением конкурентоустойчивости предприятия.

Ключевым требованием к процессу внедрения СБП становится формирование нового качества управления, способного обеспечить многоуровневую эффективность ресурсопотребления. В качестве важнейших метрик результативности экономической динамики при этом выступают: показатели оптимизации издержек, реализация актуальных методов организации трудовой, производственной и управленческой деятельности, достижение оптимального баланса между доходами и расходами, а также решение антропосоциальных проблем. Именно через призму повышения качества менеджмента возможно формирование целевых характеристик процесса интеграции СБП в систему управления устойчивым развитием организации. Такой подход позволяет аккумулировать имеющиеся ресурсы на приоритетных направлениях, стимулировать наращивание потенциала и рост

производительности ресурсопользования, что в конечном счёте выступает драйвером повышения устойчивости возрастающей экономической динамики.

Особого внимания заслуживает специфика реализации процесса внедрения систем бережливого производства в российских организациях. Данный процесс осуществляется в правовом поле, заданном национальными проектами и стратегическими документами, что накладывает определённые ограничения и одновременно открывает дополнительные возможности. Формирование высококачественной системы управления в отечественных условиях требует учёта не только глобальных трендов, но и локальной институциональной среды, уровня подготовленности управленческих кадров, а также отраслевых особенностей. В этой связи возрастает потребность в разработке новых метрик индикации результативности, которые позволили бы объективно оценивать динамику изменений и корректировать управленческие воздействия.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена теоретической значимостью определения места бережливого производства в системе управления устойчивым развитием организации и практической востребованностью научно обоснованных рекомендаций по повышению эффективности внедрения инструментов СБП. Комплексный анализ особенностей формирования системы управления российских организаций в контексте бережливых технологий с учётом действующего правового поля позволяет заключить, что данное исследование вносит вклад в решение народнохозяйственной задачи – повышение производительности, конкурентоспособности и эффективности ресурсопользования в реальном секторе экономики.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Оценка степени обоснованности научных результатов, представленных в диссертационном исследовании Момота Р.А., основана на анализе

источниковедческой, теоретико-методологической, эмпирической и апробационной составляющих работы. Проведенный анализ позволяет заключить, что выносимые на защиту научные положения, сформулированные выводы и практические рекомендации обладают высоким уровнем обоснованности и достоверности.

Источниковедческая база исследования является репрезентативной и отвечает критерию достаточности. Соискателем проанализировано более 200 научных источников. В авторский анализ включены как классические труды основоположников научного менеджмента и Lean production, так и современные публикации ведущих отечественных и зарубежных исследователей. Такой охват позволяет автору не только позиционировать собственные разработки в существующем научном дискурсе, но и избежать односторонней трактовки исследуемого феномена.

Теоретико-методологическая рамка исследования выстроена корректно и обеспечивает когерентность всего научного аппарата. В основе работы лежат доминантные положения теории менеджмента, методологии оценки эффективности систем управления, а также концептуальные принципы управления устойчивым развитием организации. Диссертант не ограничивается декларативным перечислением используемых подходов, но демонстрирует их операционализацию применительно к решаемым задачам. Так, системный подход лег в основу предложенной автором кластерной структуры качества управления организацией (стр. 32-34); а также принципов процессного управления, на которых построена карта потока создания ценности логистической услуги (стр. 149-150). Методологическая плюральность подходов сочетается с их внутренней согласованностью, что исключает эклектичность.

Эмпирическая обоснованность результатов достигается за счет проведения апробации на реально действующих предприятиях транспортно-логистической сферы малого и микробизнеса. Автор не ограничивается ссылкой на факт внедрения, а приводит измеримые количественные и

качественные показатели: динамика интегрального рейтинга качества управления (с 4,0 до 5,9 балла) (стр. 143-144), колебание прироста общей прибыли относительно прогноза (от 6,6% до 110,8%) после внедрения инструментов СБП (стр. 154), сокращение времени потока создания ценности документированного сопровождения услуги (стр. 151).

Апробационная состоятельность результатов подкреплена их публичным обсуждением на научно-практических конференциях в период 2020-2025 гг., а также публикацией 7 научных работ, из которых 6 статей опубликованы в рецензируемых журналах из перечня ВАК (К-1, К-2). Дополнительным аргументом в пользу обоснованности практических рекомендаций служат справки о внедрении полученных результатов в деятельность пяти транспортно-логистических организаций, а также их использование в учебном процессе Южного федерального университета и ИВТ им. Г.Я. Седова.

Следует отметить хороший научный стиль изложения, наличие оригинальных и аргументированных авторских обобщений, а также визуальную наглядность работы, обеспечиваемую качественными диаграммами, рисунками и сводными таблицами.

Совокупность приведенных аргументов позволяет сделать однозначный вывод о том, что научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации Момота Р.А., являются в полной мере обоснованными. Работа соответствует критериям, предъявляемым к кандидатским диссертациям, в части доказательности и аргументированности выносимых на защиту научных результатов.

Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Выполненное диссертационное исследование представляет собой завершённую, логически структурированную и самостоятельно осуществлённую Момотом Р.А. научно-квалификационную работу.

Достоверность полученных результатов обеспечивается совокупностью методологических и эмпирических факторов:

- исследование базируется на применении научно обоснованной методологии, включающей общенаучные и специальные методы познания, что позволило обеспечить репрезентативность и обоснованность выводов;

- в работе осуществлено творческое обобщение теоретического наследия предшественников, что выражается в критическом анализе существующих подходов к решению исследуемой научной проблемы и выявлении перспективных направлений их развития;

- достоверность выводов подкреплена анализом представительной выборки эмпирических данных, объём и состав которой соответствуют целям и задачам настоящего исследования, а методы обработки обеспечивают статистическую значимость полученных результатов;

- практическое подтверждение достоверности результатов достигнуто посредством их внедрения в реальную деятельность организаций, что свидетельствует о соответствии теоретических положений объективной экономической действительности.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается не в простой комбинации известных инструментов Lean производства, а в выработке целостного, теоретически обоснованного и эмпирически верифицированного подхода к внедрению бережливого менеджмента как ресурс-фактора повышения качества управления. Приращение научного знания имеет место по следующим позициям.

Во-первых, в работе впервые система бережливого производства трактуется как «ресурс-фактор» – категория, фиксирующая двойственный статус Lean: с одной стороны, требующего инвестирования организационных, интеллектуальных и временных ресурсов; с другой – выступающего генератором долгосрочных конкурентных преимуществ через повышение управленческой эффективности (стр. 23-24, рис. 1.1). Данная интерпретация выводит обсуждение Lean за рамки сугубо операционного контекста.

Во-вторых, предложена и обоснована кластерная композитная структура качества управления организацией, включающая шесть кластеров: «интеллектуальность», «менеджмент», «процессы», «окружающее пространство», «инновационные технологии» и «результат». Выделение в качестве доминантного кластера «интеллектуальности» (философия, миссия, целеполагание) является концептуальным шагом вперед по сравнению с традиционными подходами, сводящими качество управления к набору формальных KPI (стр. 32, рис. 1; стр. 34).

В-третьих, разработана оригинальная параметрическая система оценки качества управления на основе 45 качественных критериев, интегрированная с количественными метриками VSM-картирования. В отличие от существующих методик, авторская система позволяет не только констатировать уровень эффективности, но и идентифицировать «узкие места» в разрезе каждого из шести кластеров (стр. 118-119, табл. 2.14).

В-четвертых, создан и эмпирически апробирован пятиступенчатый алгоритм внедрения бережливого производства, адаптированный к условиям малого бизнеса (включая специфические ограничения – дефицит ресурсов, неформальный характер управления, низкую стартовую квалификацию персонала в области Lean) (стр. 130, рис. 3.1). Ранее подобных алгоритмов, ориентированных именно на малые логистические предприятия, имеющих свои особенности, в научной литературе не предлагалось (стр. 131-132).

В-пятых, разработанная бережливо-процессная модель имплементации инструментов Lean в организационное управление может рассматриваться как теоретический вклад в развитие концепции устойчивого развития предприятия, поскольку органично интегрирует экономические, социальные (вовлечение персонала, партисипативность) и экологические (ресурсосбережение) аспекты (стр. 106, рис. 2.10).

**Теоретическая и практическая значимость полученных результатов
для развития науки и практики**

Теоретическая значимость проведённого исследования заключается в развитии концептуальных основ управления организацией в контексте интеграции инструментов бережливого производства (Lean production) в систему обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов. В ходе исследования получены следующие результаты, имеющие значение для экономической науки и теории менеджмента:

– уточнено содержание категории «качество управления организацией» (стр. 32; стр. 49), «бережливое производство» (стр. 32-33; стр. 48, рис. 1.9), «внедрение СБП» в условиях интеллектуально-ориентированной трансформации российской экономики и неопределённости внешней среды (стр. 50; стр. 72-73);

– выявлена и обоснована совокупность ключевых метрик индикации экономической динамики при внедрении СБП, включающая результативность ресурсопотребления, уровень реализации актуальных методов организации трудовой, производственной и управленческой деятельности (стр. 101-102; стр. 116-120, рис. 2.13, табл. 14);

– теоретически обоснованы причины, затрудняющие эффективную имплементацию инструментов бережливого производства в современных российских условиях: недостаточная сбалансированность средств решения экономических, социальных и экологических задач; влияние процесса укрупнения глобальных потребительских рынков; возникновение угроз ужесточения конкуренции (стр.68-72, табл. 2.4, рис.2.1).

Практическая значимость полученных результатов состоит в возможности их применения в деятельности российских организаций реального сектора экономики, а также при реализации национальных проектов «Производительность труда» и «Эффективная и конкурентная экономика». Основные практико-ориентированные выводы заключаются в следующем.

– разработанные рекомендации по внедрению инструментов бережливого производства позволяют руководителям повышать эффективность управленческих решений, направленных на оптимизацию

издержек, рост доходности и гармонизацию отношений между человеком и обществом;

– предложенные метрики результативности ресурсопотребления могут быть использованы при создании внутрифирменных систем оценки эффективности внедрения бережливых технологий;

– практическая реализация сформулированных целевых характеристик процесса внедрения СБП способствует росту производительности, конкурентоспособности и эффективности использования ресурсов;

– материалы исследования могут служить базой для подготовки методических рекомендаций, учебных программ и курсов повышения квалификации управленческих кадров в области бережливого производства.

Таким образом, полученные результаты обладают как теоретической новизной, вносящей вклад в развитие теории управления организацией, теории устойчивого развития, так и практической ценностью, подтверждённой возможностью их применения для повышения эффективности управления российскими предприятиями в условиях современной экономической динамики.

Замечания и критические элементы в диссертации

Диссертационное исследование не лишено спорных моментов, к которым могут быть отнесены следующие:

1. На стр. 136-137 диссертации, а также на стр. 19 автореферата автор перечисляет 12 инструментов бережливого производства, отобранных для применения на малых предприятиях транспортно-логистической сферы. Критериями отбора названы простота в применении, малозатратность, понятность и доходчивость для работников с различным уровнем квалификации. Однако сам процесс отбора не представлен.

2. На стр. 130 (рис. 3.1) автор представляет пятиступенчатый алгоритм. На схеме присутствуют стрелки, обозначающие переход между этапами, и указание на «коррекцию и обратную связь» на пятом этапе. Однако

содержательное наполнение механизма обратной связи в диссертации не раскрывается.

3. На стр. 147-148 (табл. 5) автор выделяет четырехступенчатый технологический цикл документированного сопровождения услуги по доставке грузов. При этом отсутствует обоснование, почему выбран именно такой уровень детализации (агрегирования) процессов.

4. В диссертации и автореферате (стр. 17) утверждается, что стандартизация (ISO 9001 и ГОСТ Р ИСО 9001) является «неотъемлемым незаменимым этапом, предшествующим внедрению СБП». Однако известны многочисленные примеры успешного внедрения Lean без формальной сертификации по ISO, особенно на малых предприятиях. Как соискатель оценивает соотношение обязательности и достаточности ISO-сертификации для старта Lean-трансформации?

Представленные замечания квалифицируются автором отзыва как дискуссионные; они не умаляют актуальности, достоверности и значимости выполненного исследования, а их содержание определяет направления для дальнейшей научной разработки проблематики в рамках заявленной специальности.

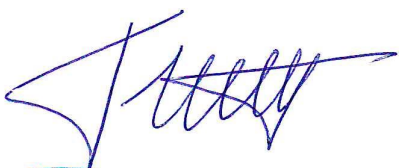
Соответствие диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней

Диссертационная работа является самостоятельным, завершенным научно-квалификационным исследованием, в котором содержится решение актуальной научной задачи – теоретико-концептуальное обоснование и разработка системного алгоритма внедрения Lean production как ресурс-фактора повышения качества управления организацией, имеющей существенное значение для развития теории менеджмента и практики управления предприятиями малого и среднего бизнеса. Содержащиеся в работе положения научной новизны, а также положения, выносимые на защиту, достоверны и обоснованы. Диссертация и автореферат изложены

ясным научным языком, хорошо оформлены, и в достаточной степени наглядно изложены. Научные публикации автора в полной мере отражают содержание всех, выносимых на публичную защиту положений.

Содержание диссертационной работы соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 Менеджмент: п. 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; п.13. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации.

В целом диссертационная работа на тему «Внедрение системы бережливого производства как ресурс-фактор повышения качества управления организацией» соответствует требованиям «Положения о присуждении ученых степеней в ЮФУ» (Приказ №66-ОД от 29.03.2024 г.), предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук, а ее автор – Момот Роман Александрович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент.



В.П. Петошина
19 05 2026 г.

доцент кафедры проектного менеджмента и управления качеством

Борейшо Алексей Анатольевич,
доктор экономических наук

(5.2.3 Региональная и отраслевая экономика),

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский

государственный экономический университет»,

+ 7 (812) 458-97-14

dept.keik@unecon.ru

Почтовый адрес: Российская федерация,

191023, г. Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А.

«19» мая 2026 г.