

### **Отзыв**

официального оппонента, доктора экономических наук, доцента Андреевой Татьяны Анатольевны 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**

Диссертационная работа Момота Р.А. посвящена разработке актуальной проблемы народнохозяйственного значения – повышению качества бережливого управления организацией, ориентированного на минимизацию затрат и создание потребительской ценности товара, которое в условиях становления инновационно-центричного высокотехнологичного уклада (Индустрия 4.0) становится ключевым фактором обеспечения конкурентоустойчивости. Приоритетность поиска решения данной задачи определяется необходимостью реализации нормативных установок, содержащихся в государственных проектах «Производительность труда» и «Эффективная конкурентная экономика», в которых предусматривается интеграция инструментов бережливого производства и оптимизация бизнес-процессов в отраслях национальной экономики.

Одним из результативных решений назревшей задачи формирования в организации системы качественно-результативного менеджмента является, несомненно, разработка и внедрение бережливо-процессной модели управления «Бережливое производство (Lean production)». Обеспечение реального функционирования данной модели служит операциональным инструментом достижения стратегических приоритетов Российской Федерации на период до 2030 года, поскольку непосредственно способствует повышению

производительности, конкурентоспособности и эффективности использования всех видов ресурсов.

Научная новизна исследовательского подхода заключается в алгоритмизированной последовательной имплементации предложенной автором системы бережливого управления организацией. Ключевыми элементами алгоритма выступают: 1) формирование устойчивой мотивационной вовлечённости исполнителей и управленческого персонала в процессы принятия решений, 2) снижение нерациональных издержек путём интеграции бережливых принципов в контексте применения инновационных инструментов (lean-инструментарий, цифровизация процессов), 3) реализация механизмов непрерывного совершенствования (kaizen). Целевая ориентация модели направлена на достижение результатов, релевантных ценностным ожиданиям потребителей и иных групп заинтересованных сторон.

Авторский системный алгоритм предполагает поэтапное внедрение системы бережливого производства (далее – СБП), детерминированное тремя основными механизмами: мотивационным включением агентов управления (исполнителей и менеджмента) в контуры управления, редукцией неэффективных затрат посредством трансплантации бережливых принципов в архитектуру инновационного инструментария и постоянным совершенствованием как итеративным процессом. Результирующим конструктом выступает обеспечение удовлетворённости разнородных групп стейкхолдеров, включая потребителей, через кумулятивный синергетический эффект перечисленных механизмов.

Цель исследования – теоретическое обоснование и алгоритмизация развития механизма имплементации бережливого производства как ресурсного фактора (ресурс-фактора) повышения качества управления организацией – полностью соответствует критериям научной значимости. Предложенная модель релевантна потребностям организаций, функционирующих в условиях VUCA-среды, где цифровизация требует перехода от реактивных к проактивным стратегиям развития.

Практическая ценность исследования подтверждается апробацией модельного инструментария в реальных организациях, что отражено в публикациях автора в российских и международных изданиях. Результаты работы вносят вклад в теорию менеджмента через призму результативного управления устойчивым развитием организации, открывая перспективы для дальнейших исследований. Диссертационное исследование соответствует требованиям, предъявляемым к работам кандидатского уровня, а его положения могут быть рекомендованы к внедрению в практику управления организациями.

Указанные обстоятельства позволяют заключить, что тема диссертационного исследования Р.А. Момота обладает несомненной теоретической значимостью и практической востребованностью, а её разработка отвечает актуальным запросам экономической науки и хозяйственной практики.

### **Область исследования**

Диссертационная работа Момота Романа Александровича соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Объектная область исследования: система бережливого производства как ресурсно-факторная детерминанта повышения качества менеджмента организации.

Предметная область: совокупность концептуально-методологических подходов, процессных этапов, принципов и инструментов интеграции бережливого производства в управленческую практику, обеспечивающих повышение качества управления организацией в контексте интеллектуально-ориентированной трансформации российской экономической системы.

Исследование затрагивает два значимых элемента паспорта специальности, что свидетельствует о его межпарадигмальном характере и вкладе одновременно в теоретико-методологический и процедурно-инструментальный разделы науки управления:

- 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.

Широта охвата проблематики в границах одной специальности обуславливает многогранный характер исследования, что является критическим фактором при решении сложных задач менеджмента устойчивого развития. Интеграция экономических, экологических и социальных аспектов, а также параметров качества управления организацией, повышает научную обоснованность и практическую применимость результатов диссертационной работы. Данное обстоятельство отражает комплексное понимание предметной области и выступает необходимым условием разработки целостных и эффективных решений в области управления устойчивым развитием организации.

#### **Научная новизна и теоретическая значимость диссертационного исследования**

Научная новизна диссертации является несомненным достоинством работы и заключается в следующих ключевых результатах.

Первое. Автором конкретизированы два аспекта: само понятие системы бережливого производства как интеллектуализированной технологии, а также её роль в современной парадигме повышения интегрированного качества управления организацией (стр. 33). На основе понятийно-категориального анализа предложена шестикластерная структура качества управления организацией (интеллектуальность, менеджмент, процессы, окружающее пространство, инновационные технологии, результат), что позволяет преодолеть терминологическую неоднозначность и обеспечивает целостный взгляд на природу качества управления (рис. 1.3, стр. 32). Особого внимания заслуживает выделение кластера «интеллектуальность» (духовность) как фундаментального, что отражает современный тренд антропоцентричности в управлении (стр. 24-34).

Второе. Впервые внедрение СБП интерпретировано как ресурс-фактор высококачественного организационного менеджмента. В рамках проведённого исследования автором были идентифицированы и теоретически обоснованы семь концептуальных принципов построения системы Lean (бережливого производства): лидирующая роль и компетентность руководства, философия Lean, формирование целей, улучшение процессов и устранение потерь, обеспечение достойных условий труда, вовлечённость персонала в управление, работа в команде. На основе выделенных принципов определено шесть стержневых кластеров повышения качества управления организацией, интеграция которых позволила сконструировать дискурсивный организационно-управленческий шаблон, направленный на улучшение качества управления и ориентированный на получение максимальных микроэкономических результатов (рис.2.2, стр.74). Это положение развивает ресурсную концепцию за счет введения категории процессной инновации как мета-ресурса (стр.35-37; 82-84; 112-114).

Третье. Построена (с учетом реалий экономики переходного типа) авторская концептуальная бережливо-процессная модель внедрения системы бережливого производства в управленческую структуру предприятия (рис.2.10, стр.106). В основе предлагаемой модели лежат два взаимосвязанных компонента: 1) система исходных принципов и методов бережливого хозяйствования, образующих теоретико-методологический базис; 2) разработанная организационно-управленческая модель предприятия, определяющая структурно-функциональную архитектуру внедрения элементов бережливого производства (рис. 2.9, стр. 104; стр. 115-121).

Четвертое. Предложен и эмпирически верифицирован системный пятиступенчатый алгоритм внедрения бережливо-процессной модели (рис. 3.1, стр. 130), включающий этапы от обучения основам TQM и Lean до измерения результата и оценки эффективности. Алгоритм отличается логической завершенностью, практической применимостью и содержит конкретные рекомендации для каждого этапа (табл. 3.11, стр.157; стр. 137-151).

Пятое. Дополнены и детализированы показатели и алгоритмы научно-методического обеспечения интегральной оценки эффективности имплементации Lean-инструментов. Автором предложена двуединая (качественная и количественная) система оценки, включающая 45 качественных критериев (табл. 2.14, стр. 118), формулу расчета результативности ценностного потока (Еп) и интегрально-рейтинговую оценку качества управления (R). Разработана оценочная шкала (от «нерезультативного» до «высокорезультативного» управления). (стр. 152-170).

### **Практическая значимость исследования**

Практическая значимость диссертационного исследования Момота Р.А. заключается в разработке комплекса инструментов бережливо-процессного подхода, концептуально обоснованных и адаптированных к отечественным условиям функционирования организаций малых форм бизнеса в транспортно-логистической сфере. Предложенный инструментарий направлен на повышение качества реализации управленческих функций в указанных хозяйствующих субъектах (с. 149-151).

Результаты исследования обладают прикладным характером, что подтверждается наличием конкретных, верифицируемых на практике решений, соответствующих задачам прикладной экономики. В третьей главе диссертации представлены детализированные рекомендации, изложенные в форме регламентированных процедур, что свидетельствует о непосредственной применимости полученных результатов при формировании конкретных административных мер.

В структуру рекомендаций включены следующие компоненты:

- Программа теоретико-прикладной подготовки по концепциям TQM и Lean, завершающаяся аттестацией персонала, направленной на оценку когнитивного уровня освоения дисциплины.

- Адаптационные методики применения валидированных инструментов СМК и Lean (в соответствии с утверждённым перечнем) к условиям производственно-хозяйственной деятельности предприятия.
- Процедурный алгоритм идентификации, диагностики и элиминации узких мест в функционировании структурных подразделений, дополненный:
  - правилами разработки мероприятий превентивного характера;
  - методикой обработки и причинно-следственного анализа нереализованных заявок.
- Рекомендации по конструированию формализованных шаблонов в среде CRM-системы для целей структурирования, классификации и системной организации информации.

Изложенное позволяет заключить, что диссертационное исследование выполнено с учетом перспективы практического внедрения его результатов и предлагает четкую последовательность действий («дорожную карту») по решению актуальной проблемы повышения результативности деятельности малых и средних предприятий (с. 170-173).

### **Достоверность и обоснованность полученных научных результатов**

Диссертационное исследование Момота Р.А. характеризуется высокой степенью обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций.

Во-первых, обоснованность обеспечивается корректно выбранной теоретико-методологической базой. Автор опирается на фундаментальные положения теории менеджмента, теории оценки эффективности систем управления, методологические принципы управления устойчивым развитием организации, а также на концептуальные основы Lean production. Такой подход позволил сформировать целостную систему взглядов на исследуемую проблему. В исследовании проведен многоаспектный анализ 204 источников, включая научные труды известных ученых, занимающихся проблематикой повышения

качества управления организацией и внедрением системы бережливого производства.

Во-вторых, методологическая база исследования представляет собой трёхуровневую систему взаимодополняющих методов. К первому уровню отнесены диалектические методы (анализ, синтез, индукция, дедукция); ко второму – общенаучные (системный подход, классификация, наблюдение, моделирование, эксперимент); к третьему – специальные методы, включая экспертные оценки и морфологический анализ функций качества управления, позволяющие решить узкопредметные задачи исследования. Применение указанных методов обеспечивает репрезентативность полученных результатов.

В-третьих, эмпирическая база исследования является достаточной и репрезентативной. Апробация авторских разработок проведена на пяти транспортно-логистических и транспортно-экспедиторских организациях малого и микробизнеса, которые по своим параметрам (организационная структура, масштабы перевозок, штатная численность) являются характерными для отрасли. Полученные результаты подтверждены справками о внедрении.

В-четвертых, выводы и рекомендации логически вытекают из содержания работы, аргументированы и не носят декларативного характера.

Диссертация содержит конкретные эмпирические результаты, подтверждающие теоретические положения:

1. Результатами корреляционного анализа (стр. 108, табл. 2.11; приложение 2) выявлено наличие статистически значимой связи между динамикой роста числа сертификатов на системы менеджмента качества в экономике и изменением таких макроэкономических индикаторов, как ВВП, что подтверждает исходную гипотезу о существовании указанных связей.

2. Результаты анкетирования сотрудников обследуемых предприятий позволили определить обобщённый коэффициент вовлечённости в процессы бережливого производства на уровне 66,7% (средний уровень по интегральной

шкале) при варьировании показателя в интервале от 58,1% (ООО «Дара») до 77,0% (ООО «Тайм-Транс»). (стр.155, табл. 3.3; приложение 7)

3. На основе разработанной системы критериев и экспертного метода расчёта интегральной рейтинговой оценки качества управления организацией установлено, что итоговый показатель результативности управления после внедрения элементов концепции Lean возрос с 4,0 балла («незначительно результативное управление») в предшествующем периоде до 5,9 балла в отчетном, что соответствует статусу «результативное управление» (стр. 157, табл. 3.5).

4. Для уточнения оценки влияния бережливого производства на динамику показателей предприятия построен линейный тренд, сравнение которого с фактическими данными показало, что с вероятностью 90 % колебания прироста общей прибыли относительно прогноза составляют от 6,6 % до 110,8 % от фактического значения за отчётный год (стр. 163-165, табл. 3.9, рис. 3.6).

Таким образом, степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций соответствует требованиям, предъявляемым к кандидатским диссертациям.

### **Апробация результатов исследования**

Результаты диссертационного исследования Момота Р.А. прошли апробацию, что подтверждает их научную обоснованность и практическую значимость.

Результаты выполненного исследования нашли отражение в семи публикациях. В их числе – шесть статей, опубликованных в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК для опубликования основных научных результатов диссертационных работ. Еще одна публикация представлена в сборнике материалов конференции.

Основные положения диссертации и полученные автором результаты были представлены в форме докладов на научно-практических конференциях

различного уровня (региональных, национальных, международных) в период с 2019 по 2023 г. География выступлений включает города: Ростов-на-Дону, Таганрог, Санкт-Петербург, Курск.

Практическое внедрение результатов исследования подтверждено справками об апробации в деятельности пяти транспортно-логистических и транспортно-экспедиторских организаций г. Ростова-на-Дону: ООО «СОЛО-ТРАНС», ООО «ТАЙМ-ТРАНС», ООО «Премьер», ООО «Дара», ООО «ТрансРост-Дон». Указанное обстоятельство служит доказательством применимости полученных результатов за пределами академической среды.

### **Замечания и критические элементы в диссертации**

Несмотря на высокую степень актуальности, научную новизну и практическую значимость, диссертационное исследование Момота Романа Александровича не лишено некоторых аспектов, которые могли бы быть дополнительно проработаны или уточнены в рамках будущих исследований. Эти замечания предлагаются не как фундаментальные недостатки, а как возможности для дальнейшего академического развития.

1. Автор выделяет в шестикластерной структуре качества управления организацией (стр. 33, рис. 1.3) кластер «Окружающее пространство: внешнее и внутреннее (заинтересованные стороны)». Однако в последующем описании (параметрическая система качественных критериев, табл. 2.14) данный кластер представлен шестью критериями, не раскрывающими специфику взаимодействия с различными группами стейкхолдеров (клиенты, поставщики, местное сообщество, регулирующие органы, собственники).

2. Во второй главе (параграф 2.1) диссертации автор делает акцент на инструментальной и алгоритмической стороне внедрения Lean. При этом практически не уделяется внимания антропологическому измерению изменений – так называемому «человеческому фактору», а именно: сопротивлению персонала нововведениям, необходимости преодоления устоявшихся рабочих привычек, мотивации сотрудников к участию в бережливых инициативах, роли

лидера в трансляции ценностей Lean. Упоминание о «вовлечении персонала» присутствует, но носит общий, декларативный характер.

3. В третьей главе (параграф 3.1, стр. 131) автор говорит о применимости разработанных инструментов для организаций малых форм бизнеса в транспортно-логистической сфере. При этом не обсуждается, насколько предложенная модель и алгоритм могут быть экстраполированы на: средние и крупные предприятия (с иерархической структурой, формализованными процедурами, профсоюзным влиянием и т.п.) и иные отрасли материального производства.

4. В тексте диссертации, включая описание научной новизны и практической значимости, отсутствует сравнительный анализ разработанной авторской модели (шестикластерной структуры КУО, бережливо-процессной модели, пятиступенчатого алгоритма) с известными аналогами, представленными в отечественной и зарубежной литературе.

#### **Соответствие диссертации критериям Положения о присуждении ученых степеней**

Представленное к защите диссертационное исследование является актуальным, методологически обоснованным и практически значимым. Работа посвящена научной проблеме, связанной с внедрением системы бережливого производства в процессы повышения качества управления организацией.

В диссертации подтверждено, что автором достигнута поставленная цель. В рамках исследования: конкретизированы композитная сущность категории «качество управления организацией» и концепция внедрения элементов интеллектуально-центричной системы бережливого производства как интеллектуализированной технологии; аргументированы теоретические базовые принципы и атрибутивные факторы-драйверы внедрения инструментов СБП в систему управления организацией; разработан и эмпирически верифицирован системный пятиступенчатый алгоритм реализации бережливо-процессной управленческо-организационной схематичной модели в организациях малых

(микро-) и средних форм бизнеса; выявлены оценочно-параметрические характеристики результативности внедрения.

Текст диссертации и автореферата изложен четким, академическим языком. Графическая интерпретация результатов исследования способствует наглядности представленного материала. Опубликованные автором научные труды в полной мере отражают содержание диссертации и поставленные в работе задачи, что свидетельствует о целостности, логичности и прозрачности проведенного исследования.

На основании изложенного можно заключить, что диссертационная работа на тему «Внедрение системы бережливого производства как ресурс-фактор повышения качества управления организацией» является завершенным научным исследованием, полностью отвечающим требованиям «Положения о присуждении ученых степеней в ЮФУ» (Приказ № 66-ОД от 29.03.2024 г.), а ее автор — Момот Роман Александрович — заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 «Менеджмент».



Андреева Татьяна Анатольевна,  
доктор экономических наук  
(08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством), доцент,  
ФГБОУ ВО «Российский экономический  
университет имени Г.В. Плеханова»,  
профессор базовой кафедры индустрии качества  
+7 (495) 800 12 00 доб. \* 24-51  
andreeva.ta rea.ru

подпись Андреевой Т.А.  
удостоверяю  
Специалист по работе с персоналом  
Вашков В.В. 19.05.2026 г.

Почтовый адрес: Российская федерация,  
115054, Москва, Стремянный пер., д. 36

«19» мая 2026 г.