

«УТВЕРЖДАЮ»  
и.о. проректора ФГБОУ ВО  
«Технологический университет  
имени дважды Героя  
Советского Союза, летчика-  
а.а. Леонова»,  
технических наук  
Тройцкий А.В.  
2023г.

« 17

## ОТЗЫВ

ведущей организации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова» на диссертацию Наугольновой Ирины Александровны на тему: «Процессный подход к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности: теория, методология, практика (на примере предприятий двигателестроения)», представленную в диссертационный совет 24.2.378.01 на базе федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский государственный экономический университет» на соискание ученой степени доктора экономической наук по специальности 5.2.6. Менеджмент (Экономические науки)

### Актуальность темы диссертационного исследования

Тема диссертационного исследования «Процессный подход к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности: теория, методология, практика (на примере предприятий двигателестроения)», обладает высокой актуальностью и научной значимостью, т.к. его результаты направлены на решение общенациональных задач, таких как формирование высокотехнологичной и конкурентоспособной промышленности, рациональное использование ресурсов, снижение доли брака, сокращение длительности цикла вывода продукции на рынок, увеличение объема несырьевого неэнергетического экспорта, повышение степени адаптивности российских предприятий обрабатывающей промышленности к внешним воздействиям, эффективности их деятельности, интеграции в глобальные цепочки стоимости, развитие импортозамещения, что согласуется с положениями Федерального закона «О промышленной политике в Российской Федерации», Стратегии цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности в целях

достижения их «цифровой зрелости» до 2024 года и на период до 2030 года, Национальных проектов «Производительность труда», «Международная кооперация и экспорт», «Цифровая экономика» и рядом государственных и региональных программ.

В условиях высокой конкуренции предприятиям необходимо более эффективно управлять затратами, чтобы сохранить и укрепить свои позиции на мировом рынке. Нестабильность макроэкономических показателей требует от предприятий более гибкого управления затратами. Процессный подход к управлению затратами представляет собой важный инструмент для оптимизации расходования ресурсов и интеграции новых технологий в бизнес-процессы предприятия, способствующих повышению их производительности и степени адаптивности.

Таким образом, тема и результаты этого исследования актуальны, могут иметь широкое практическое применение и способствовать развитию предприятий и экономики в целом.

**Общая оценка диссертационной работы, степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Содержание диссертации является полным, логично изложенным. Диссертация изложена на 334 страницах, основной текст без списка литературы – 259 страниц. Работа состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении автор четко формулирует актуальность исследования, определяет его цель, задачи, гипотезу, теоретико-методологическую основу.

Первая глава диссертации посвящена исследованию вопросов, связанных с проблемами и методами управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости единицы продукции, что позволило выделить наиболее эффективные методы, которые могут применяться одновременно и быть интегрированы в авторскую концепцию процессного подхода к управлению затратами. Также в первой главе представлены авторские дефиниции понятий «объект» и «предмет» управления затратами, его функции и система принципов процессного подхода к управлению затратами.

Во второй главе обоснована актуальность управления затратами на основе анализа положения российских предприятий обрабатывающей промышленности (на примере двигателестроения) в глобальных цепочках добавленной стоимости, определен и систематизирован перечень затратообразующих факторов по элементам затрат и процессам. Данная систематизация стала одновременно инструментом реализации интегрированного метода управления затратами «Cost-drivers». Также во второй главе представлена авторская концепция процессного подхода к управлению затратами, отражающая содержание данного автором определения этого понятия.

В третьей главе представлена системная модель разработки методологии процессного подхода к управлению затратами, организационно-экономический механизм и модель мониторинга ее реализации с применением систематизированной системы КРІ по уровням управления промышленного предприятия, что полностью согласуется и подчеркивает правильность суждения автора о человеке не только как о субъекте, но и как об объекте управления затратами.

В четвертой главе исчерпывающе подробно представлены и описаны авторские методики выделения бизнес-процессов, обоснования целевых значений себестоимости продукции, принятия управленческого решения об импортозамещении элементов готовой продукции с целью оптимизации затрат, распределения косвенных расходов на единицу продукции и формирования ее полной себестоимости.

В пятой главе освещены результаты апробации с подробным описанием проведенных расчетов всех показателей, представленных в методиках.

В заключении кратко подведены итоги исследования.

Список литературы включает в себя 334 российских и зарубежных источника и нормативных правовых актов. Диссертант корректно ссылается на авторов и источники заимствования материалов или отдельных результатов.

Диссертация является завершенным научно-квалифицированным трудом. Полученные результаты исследования подкреплены аргументами, расчетами и представлены в доступной форме.

Выводы и предложения, полученные в ходе диссертационной работы, логично вытекают из содержания диссертации, соответствуют поставленным задачам, научно аргументированы и имеют научно-практическую значимость. Практические рекомендации обоснованы результатами проведенных исследований. Автореферат полностью соответствует содержанию диссертации.

Научные результаты, полученные Наугольной И.А. в диссертационном исследовании, представляются обоснованными и достоверными, что подтверждается:

1. Применением общенаучных методов познания (анализ, синтез, индукция, дедукция и др.), частнонаучных и специальных методов исследования (математические, статистические, графические и др.).

2. Использованием научно обоснованных теоретических положений, фундаментальных и прикладных исследований отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления затратами предприятия, процессного подхода к управлению.

3. Использованием данных статистического учета (официальная статистика Федеральной службы государственной статистики), отчетности компаний, экспертных оценок.

4. Обсуждением результатов исследования на профильных международных, всероссийских конференциях и форумах.

5. Практическим применением результатов диссертационного исследования в практической, учебной деятельности предприятий и организаций, что подтверждается справками о внедрении.

### **Научная новизна диссертационного исследования**

1. Теоретические основы процессного подхода к управлению затратами. В диссертации разработаны и дополнены теоретические аспекты управления затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности, в частности, представлены авторские дефиниции понятий «объекта» и «предмета» управления затратами, обоснован перечень его функций. Дано полное авторское определение понятия «процессный подход к управлению затратами», а также обоснованы принципы его реализации, что представляет собой значимый вклад в развитие теории управления затратами, т.к. данные результаты позволили в дальнейшем автору разработать методологию и концепцию процессного подхода к управлению затратами.

В исследовании разработана классификация факторов, определяющих уровень затрат на промышленных предприятиях, по элементам затрат и бизнес-процессам. Эта классификация упрощает процесс выявления и оценки затратнообразующих факторов.

2. Методология процессного подхода. В работе разработана методология процессного подхода к управлению затратами, включающая в себя системную модель ее разработки, структурно-логическую схему и организационно-экономический механизм реализации и модель мониторинга результатов. Методология и входящие в нее авторские методики обеспечивают циклический процесс DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), который служит эффективным инструментом улучшения процессов деятельности предприятия и снижения затрат.

3. Методики. Автор представил усовершенствованную методику выделения бизнес-процессов на предприятии, отличие которой от существующих состоит в качественно проработанном алгоритме, практических рекомендациях, системе принципов выделения процессов, сбалансированной системы показателей оценки результатов.

В рамках исследования разработана методика обоснования целевой себестоимости продукции. Эта методика позволяет предприятиям установить ориентир по допустимому уровню затрат на производство единицы продукции и устанавливать ее рыночную стоимость, обеспечивая конкурентную цену при требуемом уровне рентабельности продукции.

В работе представлена методика принятия управленческих решений об импортозамещении элементов готовой продукции. Этот инструмент способствует оптимизации затрат, достижению целевых ориентиров по себестоимости продукции и укреплению экономической независимости предприятий от внешних факторов.

В исследовании представлена авторская методика распределения косвенных расходов на единицу выпускаемой продукции и обоснования ее полной себестоимости, которая позволяет более точно (с наименьшим

искажением) учитывать косвенные затраты при определении себестоимости продукции.

Таким образом, теоретические, методологические разработки, а также методики прикладного характера, представленные в данной диссертации, делают исследование важным в контексте развития процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности. Полученные результаты могут быть использованы как в научных исследованиях, преподавательской деятельности ВУЗов, так и в практической деятельности предприятий, способствуя повышению их эффективности, конкурентоспособности и устойчивости к изменениям на рынке.

### **Значимость полученных автором результатов для развития науки и практики**

Значимость диссертационной работы Наугольной И.А. для экономической науки обусловлена, прежде всего, развитием теоретико-методологических положений процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности. Кроме того, значимость работы заключается в возможности использования предлагаемых автором подходов и разработанных методик в дальнейших научных изысканиях по теме исследования, а также в смежных направлениях, ориентированных на повышение эффективности деятельности, экономической безопасности предприятий промышленности.

Значимость диссертации для практики заключается в том, что авторские выводы и разработки носят прикладной характер, разработанные теоретические, методологические и методические основы процессного подхода к управлению затратами успешно апробированы в практической деятельности ВУЗа, где работает соискатель, на ведущих предприятиях двигателестроения федерального значения ПАО «ОДК-Кузнецов», ПАО «ОДК-Сатурн», ПАО «ОДК-УМПО» и показали высокие экономические результаты, а также на курсах повышения квалификации для топ-менеджмента предприятия двигателестроения ПАО «ОДК-Кузнецов».

Результаты исследования могут быть внедрены и реализованы на предприятиях обрабатывающей промышленности других отраслей с учетом особенностей их деятельности; использованы органами государственной власти, разрабатывающими государственные меры и программы социально-экономического развития промышленности России; внедрены в учебные программы других вузов по дисциплинам «Процессное управление», «Управление промышленным предприятием», «Управление затратами», «Организационно-производственный менеджмент» и др., а также программы переподготовки и повышения квалификации специалистов предприятий обрабатывающей промышленности, в том числе и на площадках «Фабрики процессов», активно реализуемых при поддержке Федерального центра компетенций в сфере производительности труда.

### **Личный вклад автора**

Все пункты новизны, представленные в диссертации, разработаны автором лично, что подтверждается тем, что практически все труды по теме исследования являются единоличными, авторский вклад в публикационную активность автора (61,88 печ. л. из 74,13 печ. л.) является достаточно высоким.

### **Достоинства и недостатки в содержании и оформлении диссертации**

К ключевым достоинствам диссертации следует отнести логику изложения материалов, их фундаментальный и прикладной характер, тесную взаимосвязь между собой всех пунктов новизны, их детальную проработку, вычисляемость представленных показателей для оценки результатов реализации методик, позволяющую применять на практике результаты исследования большому кругу лиц, даже не имея специального высшего экономического образования.

Наряду с этим в работе присутствует и ряд недостатков. К основным можно отнести следующие.

1. Недостаточный качественный анализ процессного подхода к управлению затратами в сравнении с функциональным и системным подходами. По нашему мнению, это несколько затрудняет полное понимание преимуществ и ограничений процессного подхода относительно альтернативных методологий. Сравнительный анализ с функциональным и системным подходами мог бы расширить понимание того, насколько эффективно и применимо процессное управление затратами в контексте современных требований и вызовов. Кроме того, проведение подобного сравнения помогло бы более обоснованно показать уникальность и ценность процессного подхода.

2. В работе не было уделено достаточного внимания интеграции метода функционально-стоимостного анализа в концепцию процессного подхода к управлению затратами. Включение этого метода могло бы значительно обогатить методологическую базу исследования, предоставив дополнительный инструментарий для выявления резервов оптимизации расходов предприятия на всех этапах производства продукции.

3. В диссертации не представлено достаточно подробного анализа корреляции между предлагаемыми автором драйверами затрат для распределения косвенных расходов и внутренними правилами управленческого учета на предприятиях двигателестроения. Не пояснено, насколько технически трудоемко внесение корректив в управленческий учет и какие программные продукты могли бы быть использованы для этой цели. Более детальное рассмотрение этих аспектов было бы ценным дополнением к исследованию.

4. В пятой главе диссертации, при описании результатов апробации авторских методик на предприятиях двигателестроения, недостаточно конкретизировано, за счет каких конкретных статей затрат были оптимизированы расходы предприятий и снижена себестоимость двигателей.

Подчеркнем, что указанные замечания не повлияли на достоверность сделанных выводов, они не снижают ценность проведенных исследований. Считаем, что представленная диссертация является завершенным научным трудом. Принципиальных замечаний к содержанию и оформлению диссертации нет.

**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным  
Положением о присуждении ученых степеней**

Область диссертационного исследования соответствует паспорту специальности ВАК 5.2.6. Менеджмент: п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации»; п. 17 «Управление операциями. Управление производственными системами. Управление операционной эффективностью предприятия и организации»; п. 30 «Управленческий учет как элемент системы управления организацией».

Работы, опубликованные по теме диссертации, полностью отражают ее основные положения. Результаты диссертационной работы обсуждались на многочисленных научных всероссийских, международных конференциях, съездах и представлены в 75 публикациях, в том числе 28 статьях в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России; 3 монографии. Оформление диссертации и автореферата соответствует требованиям, предъявляемым к диссертационным исследованиям.

Диссертация Наугольной Ирины Александровны «Процессный подход к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности: теория, методология, практика (на примере предприятий двигателестроения)» является законченным трудом, в котором на основании выполненных автором исследований и разработок осуществлено решение актуальной научной проблемы оптимизации и эффективного управления затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности с применением процессного подхода, имеющая важное социально-экономическое и хозяйственное значение для национальной экономики. В целом, работу можно квалифицировать, как приращение научного знания для решения проблемы развития процессного подхода к управлению затратами на предприятиях обрабатывающей промышленности. По актуальности темы, методологическому уровню, объему проведенных исследований, новизне и практической значимости полученных результатов, диссертационная работа полностью соответствует требованиям пп. 9-11, 13-14 Положения «О присуждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства РФ от 24.09.13 N842 в редакции постановления Правительства РФ от 18.03.23, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук, а соискатель Наугольная Ирина Александровна заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент (Экономические науки).

Отзыв подготовлен доктором экономических наук, профессором, заведующим кафедрой управления ФГБОУ ВО «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова» Веселовским Михаилом Яковлевичем.

Отзыв заслушан и одобрен на заседании кафедры управления федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова», протокол № 4 от 25. 10. 2023 года.

Заведующий кафедрой управления  
ФГБОУ ВО «Технологический университет  
имени дважды Героя Советского Союза,  
летчика-космонавта А.А. Леонова»  
доктор экономических наук,  
профессор

25.10.2023 г.

Веселовский Михаил Яковлевич

**Сведения о ведущей организации:**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова»

**Почтовый адрес:** 141074, МО, г. Королев, ул. Гагарина, д.42

**Телефон:** +7 (495) 516-99-29

**E-mail:** mo\_techuniv@mosreg.ru

**Официальный сайт:** <https://unitech-mo.ru/>

Подпись Веселовского Михаила Яковлевича заверяю.

Верно



Отдел	кадров
ФИО	Ковалева
Подпись	