



СПбГЭТУ «ЛЭТИ»
ПЕРВЫЙ ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный
электротехнический университет «ЛЭТИ» им.
В.И. Ульянова (Ленина)»
(СПбГЭТУ «ЛЭТИ»)

ул. Профессора Попова, д.5 литера Ф,
Санкт-Петербург, 197022
Телефон: (812) 234-46-51; факс: (812) 346-27-58;
e-mail: info@etu.ru; <https://etu.ru>
ОКПО 02068539; ОГРН 1027806875381
ИНН/КПП 7813045402/781301001



«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по научной
и инновационной деятельности,
доктор технических наук

А.А. Семенов

2025 г.

ОТЗЫВ

ведущей организации на диссертацию Ковальшина Романа Владимировича на тему:
«Совершенствование системы управления организацией на основе использования
инструментов внутреннего контроля», представленную на соискание ученой
степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. -
«Менеджмент»

Актуальность темы исследования

Актуальность темы диссертационной работы определяется необходимостью повышения эффективности систем управления организациями в условиях растущей сложности бизнес-процессов, усиления требований к прозрачности и подотчётности, а также возрастающего влияния факторов внутренней и внешней среды. В условиях цифровизации, глобальной конкуренции и повышенных требований к достоверности управленческой информации особое значение приобретают эффективные инструменты внутреннего контроля, способные интегрироваться в систему управления и обеспечивать своевременное выявление и предупреждение рисков.

Особую актуальность данная тема приобретает в связи с необходимостью перехода отечественных предприятий к более зрелым моделям корпоративного управления, в которых внутренний контроль рассматривается не только как

инструмент контроля, но и как элемент стратегического управления. Соискатель Ковальшин Р.В. выделил эти тенденции и предложил концептуальные положения, направленные на интеграцию инструментов внутреннего контроля в систему управления организацией, обеспечивающие её адаптацию к различным условиям функционирования и этапам развития. Это определяет актуальность темы исследования. Обозначенная автором цель исследования и поэтапное решение поставленных задач определили последовательность исследования, которая выглядит логичной и обоснованной с точки зрения, как научной, так и прикладной значимости.

Структура, логика и содержание работы

Представленная структура, содержание работы и логика изложения материала дают возможность отметить его достаточную научно-практическую проработку, соответствие поставленным задачам.

Объектом исследования являются организации различных отраслей экономики, в которых осуществляется построение и развитие системы внутреннего контроля.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие взаимоотношения, складывающиеся в процессе использования инструментов внутреннего контроля для совершенствования системы управления организацией.

Целью исследования является разработка теоретических, методических и прикладных положений, обеспечивающих повышение эффективности системы управления организацией на основе внедрения и развития инструментов внутреннего контроля.

Структура и объем диссертационной работы определены в соответствии с необходимостью решения поставленных научных задач. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и библиографического списка, включающего 131 источник. Текст диссертации изложен на 183 страницах, содержит 25 таблиц и 23 рисунка, 3 приложения.

Область диссертационного исследования.

Содержание диссертации и автореферата соответствует Паспорту научной специальности 5.2.6 Менеджмент в части пунктов: 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие; 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент).

Научная новизна диссертационного исследования.

Диссертационное исследование характеризуется развитием теоретических и методических положений, а также разработкой научно-практических мер, направленных на совершенствование системы управления организацией посредством интеграции инструментов внутреннего контроля в управленческие процессы.

Наибольший научно-практический интерес, по мнению ведущей организации, представляют следующие концептуальные положения работы, содержащие элементы научной новизны:

– автором уточнено понятийное содержание категории «внутренний контроль» за счёт интеграции в него функций координации, что позволило обосновать взаимосвязь целей управления организацией и системы внутреннего контроля и определить её роль в качестве подсистемы, формирующей информационную основу для принятия управленческих решений на основе системной обратной связи (стр. 48, раздел 1 диссертационной работы);

– в работе предложена методология интеграции инструментов внутреннего контроля в систему управления организацией, реализованная через матричное отображение взаимосвязей между её компонентами с учётом двунаправленных связей и дополнением уровнем независимого мониторинга, что позволяет адаптировать систему управления к масштабам и этапам развития организации (стр.

58, раздел 1 диссертационной работы, стр. 125-133, раздел 3 диссертационной работы);

– автором разработан методический подход к оценке эффективности инструментов внутреннего контроля, обеспечивающий выявление проблемных зон и определение направлений совершенствования управленческих процессов с учётом достоверности экспертных оценок и взаимосвязи элементов контроля (стр. 145-150, раздел 3 диссертационной работы).

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования.

Содержащиеся в диссертационной работе выводы и рекомендации направлены на совершенствование системы управления организацией посредством интеграции инструментов внутреннего контроля в управленческие процессы.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических и методологических положений управления организацией с использованием инструментов внутреннего контроля, включая уточнение терминологии, разработку методологического инструментария и концептуальных подходов к интеграции системы внутреннего контроля в общую систему управления. Это расширяет научные представления о внутреннем контроле как подсистеме управления, обеспечивающей адаптацию организации к изменениям внутренней и внешней среды и способствующей комплексному совершенствованию сопряжённых управленческих подсистем.

Практическая значимость работы заключается в разработке комплекса прикладных рекомендаций по построению и модернизации многоуровневой системы внутреннего контроля, а также по критериальной оценке её эффективности. Разработанные рекомендации могут быть использованы руководителями высшего и среднего звена для оптимизации управленческих процессов, минимизации рисков, устранения дублирования контрольных функций и повышения управляемости

бизнес-процессов, что будет способствовать повышению устойчивости и эффективности деятельности организации.

Степень обоснованности и достоверность выводов диссертационной работы.

Степень обоснованности и достоверности выводов, сформулированных в диссертации, обеспечивается всесторонним анализом значительного объёма теоретического и практического материала по проблематике внутреннего контроля в системе управления организацией. Автор использует широкий круг источников, включая современные отечественные и зарубежные исследования в области менеджмента, внутреннего контроля, управления рисками и организационного развития.

В ходе исследования проанализированы данные выборки ста предприятий, представляющих ключевые отрасли экономики. Приоритет был отдан производственным организациям, а также предприятиям ресурсоснабжающего и телекоммуникационного сектора, что придаёт особую достоверность выводам относительно текущих практик применения инструментов внутреннего контроля в различных условиях функционирования бизнеса.

Методологический аппарат работы построен на основе современных количественных и качественных методов анализа, включая сравнительный, структурно-функциональный, системный, статистический и экспертный методы. Использование конкретных статистических данных, методик критериальной оценки эффективности внутреннего контроля, а также результатов авторских разработок позволяет считать полученные выводы обоснованными, научно аргументированными и практически применимыми для совершенствования управленческих процессов в организациях.

Обоснованность выводов также подкреплена достаточным табличным и графическим материалом.

Апробация материалов исследования

Основные результаты исследования докладывались и обсуждались на научно-практических конференциях: «Современные тенденции и практические решения в науке» (2025 г., Москва); 11 «Мировая глобализация: фундаментальные и прикладные аспекты» (2024 г., Москва); «Современные исследования: теория, практика, результаты» (2024 г., Москва); «Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки» (2024 г., Москва); «Инновации в науке: вызовы и перспективы будущего» (2024 г., Саратов); «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2021)» (2021 г., Москва); «Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир» (2020, 2021, 2022 гг., Санкт-Петербург).

По теме диссертации опубликовано 17 научных работ, в том числе 4 статьи опубликованы в журналах из перечня ВАК РФ.

Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертационной работы.

Результаты диссертационного исследования могут быть рекомендованы к использованию российскими организациями различных отраслей экономики, которые нацелены на усиление своей конкурентоспособности за счет повышения качества управленческих решений на основе использования инструментов внутреннего контроля, способных обеспечивать интеграцию управленческих процессов и прозрачность функционирования организации.

В первую очередь, предложенные автором методические разработки, инструменты и рекомендации могут применяться на предприятиях производственной, ресурсоснабжающей и телекоммуникационной сфер деятельности.

Материалы и результаты диссертационного исследования также могут быть рекомендованы к использованию в учебном процессе вузов по дисциплинам «Теория организации», «Управление предприятием», «Риск-менеджмент» и других дисциплинам, направленным на подготовку специалистов в области менеджмента и

организационного управления, а также для переподготовки и повышения квалификации менеджеров предприятий и организаций различных форм собственности.

Содержание публикаций и автореферата

Содержание публикаций и автореферата соответствуют положениям диссертации, выносимым на защиту.

В автореферате аргументировано обоснована актуальность исследования (стр. 2); достаточно подробно обозначена степень разработанности проблем (стр. 3-4); научно обоснованы основные положения, выносимые на защиту (стр. 5-6); подробно описана структура работы (стр. 7); раскрыта понятийная сущность внутреннего контроля за счет интеграции в нее элементов координации (стр. 8); обоснованы функциональное место и роль системы внутреннего контроля в системе управления организацией (стр. 9-10); обоснована интеграция инструментов внутреннего контроля в систему управления организацией с использованием матричного отображения взаимосвязей между его компонентами (стр. 11-12); приведена разработанная иерархия уровней внутреннего контроля, обеспечивающая адаптацию системы управления организацией к размерам и этапам ее развития (стр. 13-14); раскрыт методический подход к оценке эффективности инструментов внутреннего контроля (стр. 14-16), а также приведены результаты его апробации на предприятии (стр. 16-18).

Дискуссионные положения и замечания по диссертационной работе

Отмечая достаточную проработанность исследуемой проблемы, ценность и важность диссертационного исследования для науки и практики необходимо указать дискуссионные положения и отдельные замечания по работе.

1. Несмотря на всесторонний анализ теоретических и методологических аспектов использования инструментов внутреннего контроля для повышения эффективности системы управления организацией (стр. 122-133 текста диссертации), в работе недостаточно подробно раскрыта специфика применения предложенных инструментов в организациях различных масштабов и форм собственности. Более

чёткое выделение особенностей внедрения в малых и средних предприятиях позволило бы сделать рекомендации более универсальными.

2. В материале, посвящённом анализу истории развития моделей организации внутреннего контроля (COSO, «3LoD», «3L»), автор ограничился кратким обзором существующих практик (стр. 60-70 текста диссертации), без углублённого анализа возможностей их реализации в российских условиях. Более детальная проработка данного вопроса могла усилить прикладную ценность работы и расширить её практическую направленность.

3. В ряде мест (в частности, при изложении ключевых показателей эффективности для оценки компонентов системы внутреннего контроля) встречаются излишне общие формулировки, что может затруднить их оперативное внедрение без дополнительной детализации алгоритмов реализации. К примеру, эффективность и оперативность реализации мероприятий по управлению и минимизации рисков, уровень распространения информации между подразделениями, эффективность и прозрачность системы отчетности, доступность и понимание отчетной информации для всех уровней сотрудников (стр. 147 текста диссертации).

4. Предложенная система критериев оценки эффективности внутреннего контроля (стр. 147 текста диссертации), несмотря на обоснованность подхода, следовало дополнить более подробным обоснованием выбора каждого показателя, а также примерами их применения в организациях различного масштаба и организационно-правовых форм, что могло повысить точность и адаптивность методики.

В целом, представленные выше замечания не влияют на общую положительную оценку выполненного диссертационного исследования и полученных автором научных результатов, не снижают научной значимости и достоверности проведенного диссертационного исследования, а носят рекомендательный характер и могут послужить ориентиром автору для проведения дальнейших исследований.

Соответствие работы квалификационным требованиям

Представленная диссертационная работа является самостоятельным, завершённым научным исследованием, автор которой владеет методами научного анализа, обладает достаточной зрелостью для решения сложных теоретических проблем. Согласно актуальности выбранной темы, научной новизне авторского подхода к проблеме, теоретической и практической значимости, диссертация Ковальшина Романа Владимировича «Совершенствование системы управления организацией на основе использования инструментов внутреннего контроля» соответствует требованиям «Положения о порядке присуждения ученых степеней в НИТУ МИСИС», предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор, Ковальшин Роман Владимирович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по научной специальности 5.2.6. Менеджмент.

Диссертация, автореферат и отзыв на них обсуждены и одобрены на заседании кафедры управления качеством и стандартизации федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)» (протокол № 9 от «2» сентября 2025 г.).

И. о. заведующего кафедрой
управления качеством и
стандартизации, д.э.н.,
профессор



Кузьмина Светлана Николаевна

ПОДПИСЬ ЗАВЕРЯЮ
НАЧАЛЬНИК ОДС
Т.Л. РУСЯЕВА

