

В диссертационный совет Д212.354.21  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный экономический  
университет»,  
наб. канала Грибоедова, д.30-32, литер А,  
Санкт-Петербург, Россия, 191023

## **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

на диссертацию Назаровой Валентины Александровны  
на тему «Развитие организационно-методического обеспечения  
управленческого учета железнодорожного транспортного холдинга»,  
представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

### **1. Актуальность темы диссертационной работы**

Железнодорожный транспортный комплекс, ведущее звено которого представлено ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»), является одним из системообразующих экономических субъектов Российской Федерации. От его стабильного функционирования зависит устойчивость всей экономики страны. Вместе с тем, санкционные ограничения и последствия пандемического шока привели к сокращению масштабов деятельности хозяйствующих субъектов отечественного транспортного комплекса, снижению объемов перевозок, падению инвестиционного и потребительского спроса.

С одной стороны, неопределенность и турбулентность внешней среды, нарастание рисков хозяйственной деятельности побуждает менеджмент ОАО «РЖД» искать новые технологии управления, которые, в свою очередь, нуждаются в информационно-аналитическом сопровождении.

С другой стороны, данные внешней финансовой отчетности транспортного холдинга не позволяют объективно оценить деятельность его бизнес-сегментов, что негативно влияет на конечные результаты деятельности холдинга. Устранить указанный недостаток способна система управленческого учета.

Решению вышеназванных задач посвящено представленное к защите диссертационное исследование.

Другим вопросом, требующим организационного решения, является становление стандартизации управленческого учета как элемента институциональной российской среды. Представленная к защите диссертация направлена на разработку и практическое использование отраслевых стандартов и унифицированных корпоративных регламентов в целях формирования релевантного информационного массива для эффективного управления бизнес-процессами и достижения целей устойчивого развития ОАО «РЖД».

Таким образом, диссертационная работа Назаровой Валентины Александровны написана на актуальную тему и представляет значительный теоретический и практический интерес.

## **2. Степень обоснованности научных положений, выводов, рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Обоснованность аналитического исследования и авторских предложений подтверждает использование актуальных нормативных регламентов, международных и федеральных стандартов и положений в области бухгалтерского и управленческого учета и отчетности.

В процессе исследования соискатель глубоко проработал основополагающие труды отечественных и зарубежных ученых в области управленческого учета; корректно воспользовался существующими методологической базой и методическими инструментами исследования. Корректность и жизнеспособность предложенных в диссертации методик подтверждается расчетами, выполненными автором диссертации.

Диссертация основана на обширной эмпирической и информационной базах исследования. Так, помимо внутрифирменных данных использована информация официальных сайтов Министерства транспорта РФ, Федерального агентства железнодорожного транспорта, ОАО «РЖД».

Кроме того, научные положения, выводы, рекомендации, сформулированные в диссертации, апробированы предприятиями железнодорожного транспорта. Практическое применение нашли методические рекомендации в области корректировки показателей гибкого операционного бюджета, а также рекомендации, направленные на выбор оптимальной трансфертной цены сквозного технологического процесса и проведению контроля внутривхолдинговых расчетов.

Таким образом, научные положения диссертации, выводы и рекомендации имеют необходимый и достаточный уровень научного обоснования. Они могут быть использованы в учебном процессе профессиональной подготовки кадров.

## **3. Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций**

обеспечивается наличием доказательной базы, подтверждающей логику выстраивания положений, выдвигаемых на защиту, и практической апробацией полученных результатов.

Результаты исследования были апробированы на международных и национальных научно-практических конференциях: Международной научно-технической конференции «Приоритетные направления развития науки и технологий» (Тула, 2015); Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные исследования: новое слово в науке» (Москва, 2016); Международной научно-практической конференции «Роль и место информационных технологий в современной науке» (Уфа, 2016); Международных научных конференциях «Бухгалтерский учет, анализ

и аудит: история, современность и перспективы развития» (Санкт-Петербург, СПбГЭУ, 2017, 2019, 2020); Международной научно-практической конференции «Цифровая экономика: новые подходы экономической теории и управленческой науки» (Санкт-Петербург, 2018); Национальной научно-практической конференции «Информационное сообщество: актуальные проблемы современности» (Санкт-Петербург, 2019); Международной научно-практической конференции «Декабрьские чтения памяти С.Б. Барнгольца» (Москва, 2021).

Кроме того, результаты исследования опубликованы в 17 научных работах, получив одобрение и поддержку научной общественности.

Научная новизна результатов исследования заключается в развитии теоретических основ и организационно-методического обеспечения управленческого учета транспортного холдинга, ориентированного на его стандартизацию, что, в конечном итоге, создаст условия для институционального регулирования управленческого учета.

Основные научные результаты, выносимые на защиту, состоят в следующем:

- выявлены приоритетные направления развития управленческого учета как ключевого ресурса информационного экономического пространства и инструмента управления процессами потребления ресурсов транспортного холдинга в условиях неопределенности и макроэкономической нестабильности (с. 30-67);

- понятийный аппарат управленческого учета холдинговой структуры дополнен показателем «вмененный доход процессного сегмента». Его применение направлено на управление рисками искажения результатов сравнительной оценки показателей эффективности использования ресурсов по направлениям деятельности холдинга (с. 87-104, 221-233);

- разработана методика выявления резервов экономии финансовых ресурсов и корректировки затратных показателей операционных бюджетов бизнес-единиц (включая, среди прочего, и процедуры счетоводческого сопровождения). Применение данной методики направлено как на ресурсосбережение, так и на минимизацию налоговых рисков транспортного холдинга как участника налогового мониторинга (с. 107-116);

- разработана методика определения наименее затратной стоимости сквозного технологического процесса для обоснования управленческих решений по оптимизации показателей операционных бюджетов бизнес-единиц холдинга и минимизации налоговых рисков (с. 136-156);

- разработаны внутрихолдинговый стандарт управленческого учета, позволяющий принимать обоснованные управленческие решения в части проведения межсегментарных и внутрисегментарных расчетов (с. 157-164), а также пошаговый алгоритм организационных и методических процедур, прописывающий использование трудовых функций специалистов в области управленческого учета и внутреннего контроля. Его применение позволит спрогнозировать потребность в кадровом обеспечении бизнес-единиц

холдинга для реализации функции управления эффективностью бизнес-процессов (с. 117-122).

Содержание автореферата и опубликованных научных работ соответствуют основным положениям и выводам диссертации.

#### **4. Значимость для науки и практики полученных автором результатов исследования**

Значение результатов исследования для науки состоит в развитии теоретических аспектов и методологии управленческого учета как информационной базы тактического и стратегического менеджмента, выстраивающего стратегию транспортного холдинга в условиях неопределенности и рисков.

Положения диссертации расширяют понятийный аппарат управленческого учета. В частности, предложен авторский подход к идентификации новых элементов управленческой учетной политики – «процессный сегмент» и «вмененный доход процессного сегмента», что позволит управлять рисками как недооценки, так и переоценки относительных показателей (рентабельности, фондоотдачи, производительности труда и т.д.) бизнес-процессов транспортного холдинга. Указанные дефиниции могут использоваться в системах управленческого учета холдинговых структур любой отраслевой принадлежности.

Положения диссертации дополняют существующий методический инструментарий управленческого учета. В первую очередь, следует отметить разработанную в диссертации методику выявления резервов экономии финансовых ресурсов и корректировки затратных показателей. Практическое значение ее применения состоит в ресурсосбережении и минимизации налоговых рисков ОАО «РЖД» как участника налогового мониторинга.

Практическое значение имеет представленный в диссертации внутрихолдинговой стандарт управленческого учета «Классификатор субсчетов к счету 32 «Затраты» для учета внутрихолдинговых расчетов». Его применение обеспечит систематизацию информации о внутри- и межсегментных расчетах, а следовательно, реализацию функций управления стоимостью сквозных технологических процессов.

#### **5. Конкретные рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации**

Теоретические положения диссертации и авторские методические разработки прошли апробацию и могут использоваться бизнес-единицами железнодорожного транспортного холдинга, что подтверждено справками Октябрьской дирекции по ремонту пути «Пустьрем» - структурного подразделения Центральной дирекции по ремонту пути – филиала ОАО «РЖД», Северо-Западной дирекции по эксплуатации путевых машин – структурного подразделения Дирекции по эксплуатации путевых машин Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД».

Самостоятельное практическое значение имеют:

- методика выявления резервов экономии финансовых ресурсов и корректировки затратных показателей операционных бюджетов бизнес-единиц для достижения целей ресурсосбережения и минимизации налоговых рисков холдинга «РЖД» (с. 107-116);

- методика определения наименее затратной стоимости сквозного технологического процесса (с. 136-156);

- корпоративный стандарт «Классификатор субсчетов к счету 32 «Затраты» для учета внутрихолдинговых расчетов» (с. 157-164);

- алгоритм организационных и методических процедур, обеспеченных трудовыми функциями специалистов по управленческому учету холдинга «РЖД» (с. 117-122).

Указанные выше разработки имеют универсальное значение и при небольшой их трансформации могут использоваться в холдинговых структурах иной отраслевой принадлежности для организации посегментного управления.

Положения диссертации могут использоваться в учебном процессе вузов при освоении обучающимися дисциплин «Теория и практика современного управленческого учета», «Управленческий учет и отчетность», «Стратегический учет и анализ», «Оценка рисков бизнес-структур промышленно-транспортного комплекса» в рамках магистерских программ направления 38.04.01 Экономика.

## **6. Оценка содержания работы и её завершенность**

Выполненное В.А. Назаровой исследование направлено на развитие теоретических положений и разработку организационно-методических рекомендаций по совершенствованию управленческого учета в железнодорожном транспортном холдинге.

Структура диссертации соответствует сформулированной цели исследования: обосновать и охарактеризовать выстроенные в логической последовательности теоретические и организационно-методические положения, способствующие развитию управленческого учета как ключевого ресурса информационного экономического пространства и инструмента управления процессами потребления ресурсов экономических субъектов, обеспечивающего реализацию стратегически значимых проектов и достижение целей устойчивого развития.

Диссертация логически структурирована, она представляет собой целостное и законченное научное исследование, обладающее теоретическими и практическими результатами. Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Работа изложена на 242 страницах компьютерного текста, содержит 9 формул, 13 рисунков, 20 таблиц, 20 приложений, библиографический список, включающий 246 источников.

Полученные результаты научного исследования соответствуют поставленной цели и задачам, они обоснованы и отражают авторский вклад в

развитие единого комплекса теоретических положений и подходов к организационно-методическому обеспечению управленческого учета и его отраслевой стандартизации.

Актуальность, степень разработанности проблемы, предмет и объект исследования, основные положения, выносимые на защиту, научная новизна и практическая значимость исследования определены во введении диссертационной работы.

Основное содержание диссертации в полной мере раскрывает положения новизны, выносимые на защиту. Элементы научной новизны имеют научное обоснование.

В заключении представлены выводы и предложения, которые имеют научную, теоретическую и практическую значимость.

Диссертация представляет собой оригинальное, самостоятельное и завершённое исследование. Научный уровень свидетельствует о профессионализме соискателя, его подготовленности и владении фундаментальными знаниями в области управленческого учета.

#### **7. Замечания по диссертационной работе**

Отмечая актуальность исследования, его научную и практическую значимость, следует отметить ряд замечаний:

1. На с.22 диссертации цель исследования определена следующим образом: «обосновать и охарактеризовать выстроенные в логической последовательности теоретические и организационно-методические положения, способствующие развитию управленческого учета как ключевого ресурса информационного экономического пространства и инструмента управления процессами потребления ресурсов *экономических субъектов*, обеспечивающего реализацию стратегически значимых проектов и достижение целей устойчивого развития». Однако основные усилия соискателя направлены на развитие организационно-методического обеспечения управленческого учета *железнодорожного транспортного холдинга*. Не стоило ли несколько сузить цель исследования?

2. На с.71 диссертации упоминается приложение А, содержащее, по мнению соискателя, «элементы категориального аппарата методического сегментирования в системе управленческого учета транспортного холдинга». Однако приложение А содержит лишь поэлементный разрез затрат железнодорожного транспортного холдинга.

3. В основу диссертации заложен сегментный подход к учету и управлению бизнес-процессами холдинга, что представляется весьма логичным в условиях деятельности холдинговых структур. При этом на с.74 диссертации указывается, что выбор сегмента должен базироваться на центре затрат с фактическими расходами, трудовыми ресурсами и организационным потенциалом. Возникает вопрос: почему сегментом не может стать центр прибыли, с деятельностью которого в рамках холдинга идентифицируются не только расходы, но и выручка?

4. Дополнительных разъяснений требует авторский подход в отношении дефиниции «процессный сегмент». На с.83 процессный сегмент определен как объект управленческого учета в холдинге, сформированный на базе *центра затрат* по направлению деятельности с наделением его функцией генерирования вмененного дохода. Процессные сегменты представлены на рис. 7 диссертации. Из него следует, что процессные сегменты транспортного холдинга в процессе своей деятельности создают *реальный доход*. В развитие данного положения возникает вопрос: если процессные сегменты не генерируют реальный доход, то кто в холдинге его создает?

5. На с.133 диссертации автор рассматривает возможные варианты установления трансфертной цены. Среди них, в частности, метод «издержки плюс», методы цены последующей реализации и сопоставимой неконтролируемой цены. Независимо от избранного метода трансфертная цена предполагает установление некой наценки к реальным затратам передающего сегмента. В предложенной автором методике (раздел 3.3 диссертации) такая наценка не просматривается.

Указанные выше замечания не влияют на общую положительную оценку проведенного исследования и достигнутых соискателем результатов.

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

Диссертационная работа Назаровой Валентины Александровны посвящена актуальной проблеме, является целостным и завершенным научным исследованием. Сформулированные в диссертации результаты и предложения имеют научную новизну и практическую значимость, являются авторским вкладом и получены соискателем лично в процессе исследования.

Автореферат и опубликованные научные труды соискателя, в том числе в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России, отражают основное содержание диссертации.

Диссертационная работа соответствует п. 1.3 «Методологические основы и целевые установки бухгалтерского учета», п. 1.7 «Бухгалтерский (финансовый, управленческий, налоговый и др.) учет в организациях различных организационно-правовых форм всех сфер и отраслей», п. 1.8 «Особенности формирования бухгалтерской (финансовой, управленческой, налоговой и др.) отчетности по отраслям, территориям и другим сегментам хозяйственной деятельности», п. 2.8 «Экономический анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности» Паспорта специальностей Минобрнауки России.

Таким образом, диссертация Назаровой Валентины Александровны на тему «Развитие организационно-методического обеспечения управленческого учета железнодорожного транспортного холдинга» соответствует требованиям п.9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г.

№ 842, предъявляемым к кандидатским диссертациям, а её автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика.

Официальный оппонент,  
профессор Департамента бизнес-аналитики  
Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа  
ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»,  
доктор экономических наук, профессор

Вахрушина Мария Арамовна

Специальность, по которой защищена диссертация: 08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика

125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2  
Официальный сайт: <https://www.fa.ru>  
Телефон: 89035409625  
E-mail: MAVahrushina@fa.ru

