



МИНПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Тульский государственный
педагогический университет им. Л.Н. Толстого
(Толстовский университет)

пр-кт Ленина, д. 125, г. Тула, 300026, Россия
+7 (4872) 35-14-88
info@tolstovsky.ru, <http://tsput.ru>

ОКПО 02080121, ОГРН 1027100979674
ИНН/КПП 7107030811 / 710701001

Исх. _____ № _____

УТВЕРЖДАЮ
проректор по научно-исследовательской
работе федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Тульский
государственный педагогический
университет им. Л.Н. Толстого»
д-р пед. наук, проф.



Е. Ю. Ромашина
«_____» декабря 2025 г.

ОТЗЫВ

ведущей организации – федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого» – на диссертационную работу Пензиева Александра Сергеевича «Инструментарий реализации бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

Актуальность диссертационного исследования, проведенного Пензиевым Александром Сергеевичем обусловлена накоплением и трансформацией научных и практических подходов к понятию эффективных бизнес-процессов.

В последние несколько лет появилось достаточно много различных направлений по исследованию факторов, влияющих на эффективность реализации бизнес-процессов и их оптимизации. К настоящему времени существует огромный блок материала, основанный на различных подходах к формированию эффективной системы управления бизнес-процессами в пищевой промышленности. Несмотря на это, постоянно происходящие изменения в динамично развивающейся внешней среде диктуют свои условия, для реализации тех или иных производственных процессов в пищевой промышленности. Повышение эффективности бизнес-процессов является одной из главных задач для любой общественно-экономической формации. Увеличение показателей оптимизации бизнес-процессов будет напрямую влиять на повышение конкурентоспособности как отдельно выпускаемой единицы продукции, так и предприятия работающего в пищевой промышленности в целом. Для того что бы повышать эффективность реализации бизнес-процессов необходимо сформировать адекватную и

эффективную систему управления факторами, которые на неё влияют. Особую актуальность данное исследование представляет по причинам, связанным с повышением эффективности предприятий, которые обеспечивают продовольственную безопасность РФ.

Связь работы с планами соответствующих отраслей науки и народного хозяйства. В последние несколько лет вопросам повышения эффективности управления бизнес-процессами и поиска резервов отводится ключевое значение. Реализованы и реализуются национальные, федеральные и региональные проекты в данном направлении, среди которых можно выделить национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», федеральный проект «Система мер по повышению производительности труда», федеральный проект «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях» и т. д. Данные проекты и программы направлены на весь спектр предприятий пищевой промышленности.

В диссертационном исследовании в качестве объекта исследования заявлены бизнес-процессы в организациях пищевой промышленности, производящих социально значимые продовольственные товары.

Исходя из того, что в последнее время управление бизнес-процессами (основными, вспомогательными и управленческими) является первоочередной задачей всех без исключения промышленных предприятий, следовательно, диссертационное исследование имеет прямую связь с планами предприятий, функционирующих в сфере пищевой промышленности. Растет запрос на любые научные разработки в данной области, которые могут способствовать повышению эффективности управления бизнес-процессами.

Новизна исследования и полученных результатов, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации. В данном диссертационном исследовании в основу научной новизны лежит формирование нового подхода к осмыслению и осознанию общей концепции реализации и управления бизнес-процессами на предприятиях пищевой промышленности. В основу диссертационного исследования положены гипотезы, связанные с бизнес-процессами направленными прежде всего на удовлетворенность потребителя производимым товаром. Автор представлен механизм формирования такой бизнес-модели в которой идет согласование внутренних бизнес-процессов с ожиданием и потребностями потребителей. При этом можно говорить о формировании клиентоориентированной модели бизнес-процессов сконцентрированной на потребностях основных стейкхолдеров. Так же в диссертационном исследовании представлена схема реализации бизнес-процесса по изготовлению нового пищевого продукта. Важностью данной модели является формирование коммуникационно-управленческой схемы взаимодействия структурных подразделений с целью повышения эффективности производственного процесса в целом. В ходе диссертационного исследования автором определены составляющие механизма управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности, представленного базовыми этапами, поддерживающими подсистемами (операционной, ресурсной, аналитической и рейтинговой) и прочими

инструментами. Для повышения эффективности управления бизнес-процессами на предприятиях пищевой промышленности автором была выбрана группа компаний, которая реализует замкнутый цикл производства и в которой возможно эффективно использовать систему преобразования ресурсов в конечный продукт. Данная группа компаний послужила базой для апробирования методики расчета эффективности потенциальной возможности реализации бизнес-процессов по преобразованию ресурсов в конечный продукт. В ходе диссертационного исследования была разработана методика расчета магистральных показателей эффективности бизнес-процессов, которая в свою очередь может позволить обратить внимание на те бизнес-процессы, которые требуют доработки и совершенствования.

Следует отметить четкую логику в изложении материала, согласно которому можно утверждать, что цель и задачи диссертационного исследования достигнуты, подтверждены новизной результатов и сформулированных положений, вынесенных на защиту, которые являются научно-обоснованными и хорошо аргументированными.

Значимость для науки и производства (практики) полученных автором диссертации результатов. Результаты, которые были получены в ходе диссертационного исследования, позволят дополнить уже имеющиеся теоретические положения, касающиеся управления бизнес-процессами в пищевой промышленности. На основе предложенной модели управления бизнес-процессами в пищевой промышленности можно сформировать систему клиентоориентированного подхода в процессе производства пищевой продукции и определить ряд бизнес-процессов, которые работают недостаточно эффективно и полноценно.

Использование результатов исследования в ходе производственной деятельности позволит не только выявлять необходимые резервы повышения эффективности производственной деятельности, но и формировать на основе сделанных выводов действенный механизм, способствующий повышению её конкурентоспособности.

В целом диссертация Пензиева А. С. представляет собой самостоятельное завершённое исследование, в котором разработаны теоретико-методические и практические вопросы управления бизнес-процессами на предприятиях пищевой промышленности.

Конкретные рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации. Рекомендации, изложенные автором в диссертационном исследовании, целесообразно использовать по следующим направлениям:

1. В образовательном процессе. В ходе исследования получены методики могут стать научной базой для проведения дальнейших исследований в области управления бизнес-процессами. Материалы исследования целесообразно использовать в учебном процессе при подготовке специалистов направлений бакалавриата 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент».

2. В производственном процессе предприятий, работающих в сфере пищевой промышленности может быть использована система замкнутого цикла бизнес-процессов, нацеленная на конечного потребителя, а также методика использования интегрального показателя эффективности использования

имеющихся бизнес-процессов и управления ими с точки зрения определения так называемых «узких мест». В свою очередь с точки зрения оценки успешности управления бизнес-процессами может быть использована предложенная автором разделение критериев оценки успешности управления бизнес-процессами на группы с целью их систематизации и оптимизации подхода к определению эффективности управления.

Исследование может быть продолжено и дополнено для предприятий различных сфер деятельности.

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и заключений. Для получения и обоснования результатов исследования, автором был изучен широкий круг литературных источников, связанных с темой диссертационной работы и отражающих результаты исследований известных российских и зарубежных ученых. Это позволило Пензиеву А. С. сформировать авторский концептуальный подход к разработке заявленной проблемы.

Достоверность научных результатов, выносимых на защиту, подтверждена анализом официально опубликованной статистической информации, корректным использованием результатов исследований, проведенных отечественными и зарубежными исследователями различных аспектов проблемы управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности.

Оценка содержания диссертации, ее завершенность в целом, замечания по оформлению. Диссертант логично построил диссертационную работу, четко её структурировал и дополнил достаточным количеством графической информации, что способствовало восприятию изложенного материала. Диссертация содержит 150 страниц машинописного текста, 6 таблиц и 53 рисунка. Что касается содержания диссертации, то она состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В введении отражена актуальность исследования, степень разработанности проблемы, цель исследования, ряд задач, объект исследования, предмет исследования, охарактеризована научная новизна, отражена теоретическая и практическая значимость работы, методология и методы исследования, информационная база, научная новизна, степень достоверности и апробация результатов исследования. Материал введения представлен комплексно и четко.

Первая глава диссертационного исследования посвящена вопросам теоретических основ реализации бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности. В рамках первой главы были рассмотрены вопросы, касающиеся понятие процессного подхода и особенности его реализации в современных условиях хозяйствования, реинжиниринга бизнес-процессов в организациях промышленности с описанием опыта лучших практик, организации в целом бизнес-процессов в пищевой промышленности.

Вторая глава посвящена организационно-методическому инструментарию реализации бизнес – процессов в организациях пищевой промышленности. Рассмотрены механизм управления реализацией бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности, ресурсная база

организаций пищевой промышленности как платформа реализации бизнес-процессов, подходы к оценке успешности управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности.

Третья глава диссертационного исследования посвящена практическому применению инструментария реализации бизнес-процессов для их развития в организациях пищевой промышленности. В частности, проанализированы основные тенденции деятельности организаций пищевой промышленности (на примере группы компаний), проведен анализ ресурсной базы организации пищевой промышленности и дана оценка эффективности её использования, проведена оценка успешности управления бизнес-процессами в организации пищевой промышленности.

В заключении обобщаются результаты диссертационной работы.

В списке литературы указаны работы отечественных и зарубежных исследователей данной проблемы, информационные источники, использованные при проведении данного исследования.

Диссертация содержит комплекс приложений, в которых отражается необходимая информация, используемая в процессе проведенного анализа и получения практических результатов.

Диссертация имеет четкую структуру, полностью соответствует цели и поставленным задачам, законченный характер в области рекомендаций и практических результатов для предприятий, функционирующих в пищевой промышленности. Диссертация оформлена соответствующим образом. Особых замечаний, требующих повышенного внимания к оформлению, нет.

Соответствие автореферата основным положениям диссертации. Автореферат диссертации правильно и полно отражает её содержание, актуальность темы исследования, новизну и значимость полученных результатов, содержит все основные положения и выводы.

Подтверждения опубликованных основных результатов диссертации в научной печати. В рукописи диссертации представлены материалы, опубликованные автором в печатных работах, о чем имеются ссылки на источники литературы. Научные положения диссертации, выводы и рекомендации прошли апробацию на международных и всероссийских научных конференциях. По материалам диссертации опубликовано 13 работ общим объемом 6,03 п.л. (авторских – 5,25 п.л.), 5 статей в научных изданиях, включенных в перечень ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Замечания по диссертационной работе. Не смотря на несомненные достоинства диссертационного исследования, можно сделать следующие замечания:

1. В схеме, отражающей структурное представление процессов агрегированного бизнес-процесса по производству термостатного йогурта со злаками организации пищевой промышленности (молокоперерабатывающего завода) отражены центры перекрестной ответственности объединяющие в себе все процессы и управленческие, и основные, и вспомогательные. В результате по ряду бизнес-процессов данная матрица ответственности перегружена ответственными, что может создать определенные проблемы в области

контроля данных бизнес-процессов. В частности, таким бизнес-процессом является – сбыт готовой продукции. В целях оптимизации процесса определения ответственных возможно введение дополнительных ролей для разгрузки ответственности по ряду бизнес-процессов.

2. При расчете интегрального показателя использования ресурсной базы используются показатели только внутренней среды и отсутствуют факторы внешнего воздействия. Данный показатель учитывает только возможности организации без учета воздействия определенных вызовов внешней среды которые в данный момент времени могли играть решающую роль в эффективности реализации данного бизнес-процесса. Следовательно, при использовании данного показателя выводы по результативности и эффективности бизнес-процессов могут содержать неточности, что свидетельствует о необходимости использования дополнительным методов оценки для формулирования более точных выводов на основе проведенного анализа.

3. Слабо отражена взаимосвязь проведенного исследования в рамках анкетирования и конкретных бизнес-процессов, влияющих на клиентоориентированный подход. В диссертационном исследовании указано что анкетирование проводилось три года, но сколько в целом покупателей было проанкетировано и каким способом, а также какой процент в общей доли покупателей был проанкетирован в диссертационном исследовании не указано, что в целом может повлиять на эффективность данного метода исследования и взаимосвязь его с бизнес-процессами производства хлеба.

4. В рамках исследования недостаточно аргументированы выводы касаемые взаимосвязи воздействия друг на друга таких бизнес-процессов как успешность управления бизнес-процессами и эффективность использования ресурсной базы. Временной лаг исследования составляет три года и используется только анализ интегрального показателя соответствующих бизнес-процессов, что говорит о недостаточности доказательной базы для формирования такого вывода.

Указанные замечания не снижают общую оценку работы, выполненной на высоком теоретическом уровне и имеющей практическую значимость.

Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о порядке присуждения ученых степеней. Диссертация Пензиева Александра Сергеевича представляет собой самостоятельно выполненное, обладающее новизной, теоретическим и прикладным значением исследование, посвященное управлению бизнес-процессами на предприятиях пищевой промышленности.

Диссертация является научно-квалификационной работой, в которой изложены новые научно обоснованные подходы в развитии теории управления бизнес-процессами, представлена последовательность реализации процессного подхода в организациях пищевой промышленности, разработан и предложена схема реализации бизнес-процессов по изготовлению нового пищевого продукта, определены составляющие механизма управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности в рамках таких

подсистем как операционная, ресурсная, аналитическая и рейтинговая, сформирована поликритериальная система для оценки успешности управления бизнес-процессами в организациях пищевой промышленности имеющие существенное значение для развития пищевой промышленности.

Диссертационное исследование «Инструментарий реализации бизнес-процессов в организациях пищевой промышленности» соответствует требованиям пунктов 9, 10, 11, 13, 14 Положения «О порядке присуждения учёных степеней», утвержденного постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. № 842, а ее автор – Пензиев Александр Сергеевич – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Отзыв составлен доцентом кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого», кандидатом экономических наук, доцентом Шишкиным Андреем Николаевичем.

Отзыв рассмотрен и утвержден на заседании кафедры экономики и управления ФГБОУ ВО «Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого» протокол № 3 от «2» декабря 2025 г.

Заведующий кафедрой экономики и управления
федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Тульский государственный
педагогический университет им. Л. Н. Толстого»
д.т.н., проф.

Басовский Леонид Ефимович



Подпись Басовского Л.Е.

заверяю. Начальник отдела
делопроизводства и связи

Б.Е.Ш. 02.12.2025

ФГБОУ ВО «ТГПУ им. Л.Н. Толстого»,
300026, г.Тула, пр.Ленина, 125,
тел.: +7 (4872) 35-14-88,
факс.: +7 (4872) 65-78-07,
e-mail: info@tolstovsky.ru