



Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Московский городской университет управления Правительства Москвы»

107045, г. Москва, ул. Сретенка, д. 28

Тел.: +7 (495) 957-91-32; факс: +7 (495) 957-75-77; e-mail: [info@mguu.ru](mailto:info@mguu.ru)

## УТВЕРЖДАЮ

Исполняющий обязанности ректора  
Государственного автономного  
образовательного учреждения  
высшего образования

«Московский городской университет  
управления Правительства Москвы»



  
В.Ю. Фивейский

2016 года

## ОТЗЫВ

ведущей организации Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы» на диссертационную работу Гайнуллиной Динары Айратовны на тему «Повышение эффективности механизмов управления акционерными обществами с государственным участием», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

**Актуальность проблемы.** Диссертационная работа Гайнуллиной Динары Айратовны посвящена исследованию важной как с научно-теоретической, так и с практической точки зрения проблемы –

повышению эффективности механизмов управления акционерными обществами с государственным участием.

Высокая удельная доля в ВВП России акционерных обществ с государственным участием, в число которых входят такие компании-гиганты как ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ОАО «РЖД», ПАО «АК «Алроса», ПАО «Русгидро», ПАО «Транснефть», ПАО «Аэрофлот», ПАО «Банк ВТБ», ПАО «Сбербанк», определяет значимость таких акционерных обществ для российской экономики. От эффективности управления данными акционерными обществами во многом зависят темпы развития и общее состояние национальной экономики.

В этой связи разработка системы мер, направленных на повышение эффективности управления акционерными обществами с государственным участием, представляется актуальной задачей, требующей своего решения.

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

Диссертация характеризуется логичным и последовательным изложением материала. Структура и содержание работы определены целью, задачами и алгоритмом исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе автор исследует теоретические основы управления акционерными обществами с государственным участием. В частности, автор анализирует причины участия государства в

экономике вообще и в акционерных обществах в частности (стр. 16-34); выявляет необходимость выделения двух уровней управления акционерными обществами с государственным участием и определяет, что для каждого из уровней характерны определенные модели и механизмы управления (стр. 35-42); изучает вопрос определения эффективности применительно к акционерным обществам с государственным участием и механизмам управления ими (стр.43-53).

Во второй главе (стр. 54-86) автором был проведен анализ российской практики управления акционерными обществами с государственным участием: были исследованы механизмы управления в разрезе выделенных в первой главе уровней управления.

На основании исследования теоретических и практических аспектов анализируемой проблемы в третьей главе автор предлагает критерии эффективности и результативности управления акционерными обществами с государственным участием (стр. 87-92) и на основании предложенных критериев проводит анализ эффективности российских акционерных обществ с государственным участием (стр. 93-126). Полученные результаты позволили автору сформировать и предложить собственную систему мер по повышению эффективности российских акционерных обществ с государственным участием (стр. 127-142).

Таким образом, в результате проведенного диссертационного исследования автором были уточнены теоретические основы управления акционерными обществами с государственным участием,

определены критерии оценки эффективности и результативности управления акционерными обществами с государственным участием, а также разработана авторская модель повышения эффективности и результативности деятельности российских акционерных обществ с государственным участием посредством совершенствования механизмов управления.

**Достоверность и обоснованность полученных научных и практических результатов.**

Выполненную автором работу характеризует достаточно высокий теоретический уровень. План диссертационного исследования, логика изложения и структура работы свидетельствует о глубоком понимании автором предмета исследования. В работе продемонстрирован комплексный подход к решению поставленных задач: научная новизна поэтапно складывается из анализа, проведенного в каждой главе работы и полученных результатов исследования.

Высокая степень обоснованности сформулированных в диссертации научных положений, выводов и рекомендаций определяется использованием фундаментальных положений экономической теории, теории менеджмента, общей теории корпоративного управления, материалов специальной научной и методической литературы по проблемам управления акционерными обществами с государственным участием. В процессе проведения исследования использованы официальные материалы: законодательство Российской Федерации (включая указы Президента и

постановления Правительства), а также обзоры авторитетных аналитических и консалтинговых компаний.

Представленный список научных трудов диссертанта, а также докладов на конференциях свидетельствует об успешной апробации положений работы, подтверждая ее теоретическую и практическую состоятельность.

**Научная новизна положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации.**

В результате проведенного диссертационного исследования автором лично получены результаты и выводы, обладающие существенной научной новизной. В первую очередь следует отметить следующее.

1. К сильным сторонам работы следует отнести ряд уточнений, которые предлагает автор в теорию управления акционерными обществами с государственным участием. В частности, отметим самостоятельную и аргументированную идею диссертанта о том, что российское государство участвует в акционерных обществах не ввиду привлекательности данной организационно-правовой формы с точки зрения аккумуляирования свободных денежных средств инвесторов, а по причине особенностей исторического процесса, в ходе которого так и не была завершена заявленная приватизация государственных предприятий. Также научную ценность представляет выделение двух уровней управления акционерными обществами с государственным

участием – государственного и корпоративного, и дальнейшее рассмотрение механизмов управления в разрезе выделенных уровней.

2. Особое значение имеет предложенная автором система критериев оценки эффективности и результативности управления акционерными обществами с государственным участием. Авторская система включает критерии, которые позволяют оценить эффективность и результативность акционерных обществ с государственным участием с учетом существования двух уровней управления, которые характеризуются различными метриками, требующими оценки для вывода об эффективности акционерных обществ.

3. Несомненный интерес представляют полученные автором по итогам анализа финансово-экономического положения акционерных обществ с государственным участием результаты: низкие финансовые показатели не являются неременной характеристикой акционерных обществ с государственным участием; в кризисные периоды акционерные общества с государственным участием могут демонстрировать даже более высокие значения финансовых показателей за счет получения государственной поддержки; в отраслях, в которых и так сильно влияние государства в связи с жестким нормативно-правовым регулированием отрасли, участие государства в капитале акционерного общества представляется излишним.

4. Кроме того, элементы научной новизны и практической значимости содержатся в предложенной автором системе мер по повышению эффективности акционерных обществ с государственным участием. В частности, оригинальными представляются рекомендации автора о снижении государственного участия в тех компаниях, которые функционируют в зарегулированных отраслях, а также касательно предлагаемой модификации директивной практики (за счет сокращения числа директивных вопросов, установления закрытого характера перечня, утверждения регламента и установления ответственности в части выдачи директив).

Несмотря на общую положительную оценку, автору можно сделать несколько **замечаний и предложений**.

1. Автор утверждает необходимость рассмотрения акционерных обществ с государственным участием в качестве коммерческих организаций, что не в полной мере соответствует действительности, в которой на такие компании возлагаются существенные социальные функции. В этой связи представляется недостаточно раскрытым содержание социальной функции, осуществляемой государством посредством участия в капитале акционерных обществ.

2. В описании результатов финансово-экономического анализа акционерных обществ с государственным участием в основном представлены обобщенные выводы без непосредственных расчетов

показателей. Работа могла бы быть усилена различными математическими методами обобщения (корреляция, регрессия).

3. В качестве ключевой меры по повышению эффективности акционерных обществ с государственным участием автором предлагается определить цели участия государства в каждом акционерном обществе. При этом автор не приводит примеров соотнесения конкретного акционерного общества и возможной цели участия государства, что снижает практическую значимость данной рекомендации.

### **Общий вывод**

Указанные замечания не снижают научной и практической ценности выполненной автором работы. Диссертация Гайнуллиной Динары Айратовны по форме и содержанию, актуальности, полноте представленных и решенных задач, совокупности полученных новых результатов представляет собой завершенную, самостоятельно выполненную научно-исследовательскую работу.

Тема диссертационной работы соответствует пунктам 10.5. Особенности разработки и реализации государственной политики в экономической и социальной сферах. Прямые и обратные связи государственной политики, механизмов, методов и технологий ее разработки и реализации. Развитие форм государственно-частного партнерства. Управление государственным имуществом; 10.12. Оценка управления организациями как социальными и экономическими



системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления; 10.17. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы. Роль и влияние стейкхолдеров на организацию. Миссия организации. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса Паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент.

Автореферат и публикации автора (6 публикаций, в том числе 3 публикации в изданиях, входящих в перечень рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК) в полной степени отражают наиболее существенные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы.

Диссертация Гайнуллиной Д.А. по своему теоретическому уровню, научной новизне и практическому значению полностью соответствует требованиям пункта 9 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24 сентября 2013 года №842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а ее автор Гайнуллина Динара Айратовна заслуживает присуждения ей ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент.

Отзыв ведущей организации был рассмотрен и одобрен на заседании кафедры государственного управления и кадровой политики

Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы» (протокол № 6 от 20 октября 2016 года).

Заведующий кафедрой государственного управления и кадровой политики  
Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы»,  
доктор экономических наук, профессор

Галина Алексеевна Сульдина

Адрес ведущей организации:  
Россия, 107045, г. Москва, ул. Сретенка, д. 28.  
Тел.: +7 (495) 957-91-32  
Факс: +7 (495) 957-75-77  
e-mail: info@mguu.ru  
URL: http://mguu.ru/

