



МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ КАЗНАЧЕЙСТВО
(КАЗНАЧЕЙСТВО РОССИИ)

Большой Златоустинский переулок, д. 6, стр. 1, г. Москва, 101000 тел. 8 (800) 30-10-777 www.roskazna.gov.ru

25.02.2026 № 22-01-01/5126

На № _____

В диссертационный совет
Финансового университета
Д 505.001.101 по защите
диссертации на соискание ученой
степени кандидата наук, ученой
степени доктора наук

ОТЗЫВ

на автореферат диссертации Кандауровой Дины Юрьевны на тему «Формирование финансовой стратегии консолидации организаций в составе госкорпораций», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4 – Финансы (экономические науки)

1. Актуальность темы исследования

Представленная на рецензирование диссертационная работа Д.Ю. Кандауровой посвящена исключительно актуальной и значимой для экономической системы Российской Федерации проблеме – разработке теоретических и методических основ формирования финансовой стратегии в процессе консолидации организаций в контуре государственных корпораций.

В условиях беспрецедентного внешнего санкционного давления, необходимости структурной перестройки экономики и обеспечения технологического суверенитета, роль государственных корпораций как ключевых инструментов реализации государственной экономической политики многократно возрастает. Они выступают центрами консолидации стратегически важных активов, обеспечивая реализацию масштабных инвестиционных проектов, развитие критических технологий и укрепление обороноспособности страны. Эффективность деятельности этих сложных интегрированных структур напрямую зависит от качества финансового управления, в основе которого лежит научно обоснованная и адаптивная финансовая стратегия.

Процессы консолидации, слияний и поглощений, активно протекающие в госкорпорациях, сопряжены с существенными финансовыми рисками и требуют глубокого анализа для достижения синергетического эффекта, а не простого арифметического сложения активов и обязательств. Отсутствие единых, системных подходов к формированию финансовой стратегии таких объединений, учитывающей специфику государственного

093820

участия, отраслевые особенности и многообразие форм консолидации, порождает практические трудности в управлении, оценке эффективности и осуществлении контрольно-ревизионных мероприятий.

Особую остроту проблема приобретает в контексте управления государственными финансами и активами. Для Федерального казначейства, осуществляющего контроль за эффективным и целевым использованием бюджетных средств и государственного имущества, наличие прозрачных и верифицируемых методик оценки финансовых последствий консолидационных процессов является критически важным. Разработка таких методик позволяет не только повысить качество корпоративного управления в самих госкорпорациях, но и обеспечить действенный внешний контроль со стороны уполномоченных государственных органов.

Таким образом, тема диссертационного исследования Д.Ю. Кандауровой, направленная на решение задачи по созданию комплексного методического инструментария для формирования и оценки эффективности финансовой стратегии консолидируемых организаций, является своевременной, теоретически и практически значимой и полностью отвечает вызовам, стоящим перед отечественной экономикой и системой государственного управления.

2. Научная новизна и основные результаты исследования

Представленный автореферат Д.Ю. Кандауровой характеризуется высоким уровнем научной новизны и содержит ряд оригинальных результатов, вносящих существенный вклад в развитие теории и методологии корпоративных финансов.

К наиболее значимым элементам научной новизны следует отнести:

1. Разработка системной классификации процессов консолидации. В отличие от существующих подходов, автор предлагает многокритериальную классификацию, основанную на таких признаках, как: объект консолидации (организационно-правовая форма), механизм (горизонтальный, вертикальный, конгломератный), пространственный охват и, что особенно важно, цель консолидации. Такой системный подход позволяет не только упорядочить многообразие форм интеграции, но и закладывает основу для дифференцированного выбора методов финансового анализа и стратегического планирования, адекватных конкретному типу консолидационного процесса.

2. Систематизация и структуризация факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии. Автором проведена глубокая работа по выявлению, группировке и ранжированию внешних и внутренних факторов, определяющих контуры финансовой стратегии в госкорпорациях. Ценность данного результата заключается в переходе от простого перечисления факторов к созданию их иерархической системы, где каждый элемент имеет количественное и качественное измерение. Особо следует отметить включение в анализ таких специфических факторов, как уровень санкционного давления, требования по диверсификации деятельности и задачи по достижению национальных целей развития, что придает исследованию высокую практическую релевантность.

3. Разработка оригинальной методики количественной оценки синергетического эффекта. Синергия, часто остающаяся в рамках качественных оценок («эффект 2+2=5»), в работе Д.Ю. Кандауровой приобретает четкое финансово-экономическое измерение. Автор предлагает методический подход к расчету синергетического эффекта как прироста чистой прибыли, возникающего в результате реализации консолидационного проекта. Методика учитывает как операционные (экономия на масштабе, оптимизация логистики), так и финансовые (снижение стоимости заимствований, налоговая оптимизация) и стратегические (рост рыночной доли) аспекты синергии. Этот инструмент имеет огромное практическое значение для обоснования управленческих решений и последующей оценки их эффективности.

4. Формирование комплексной системы показателей для оценки финансовой стратегии. Автором разработан сбалансированный набор ключевых показателей эффективности (КПЭ), позволяющий проводить всесторонний мониторинг реализации финансовой стратегии. Важно, что предложенная система включает не только традиционные финансовые коэффициенты (рентабельность, ликвидность, платежеспособность), но и специфические индикаторы, отражающие эффективность консолидации, уровень финансовых рисков, бюджетную и социальную эффективность деятельности госкорпорации.

Таким образом, научные результаты, полученные Д.Ю. Кандауровой, представляют собой взаимосвязанный комплекс теоретических положений и методических разработок, который создает целостную концепцию формирования финансовой стратегии при консолидации организаций в составе госкорпораций.

3. Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии и углублении научных представлений о финансовом менеджменте в интегрированных структурах с государственным участием. Работа восполняет существующий пробел в отечественной финансовой науке, связанный с недостаточной проработкой методологических аспектов стратегического финансового планирования в условиях консолидации активов в государственном секторе. Разработанные автором классификации, системы факторов и модели могут служить основой для дальнейших научных изысканий в области корпоративных финансов, государственного и муниципального управления.

Практическая значимость диссертации Д.Ю. Кандауровой заслуживает высокой оценки. Результаты исследования не являются умозрительными, а имеют прямой выход на практику и могут быть использованы широким кругом субъектов:

- Руководством и финансовыми службами государственных корпораций (таких, как: «Ростех», «Росатом», «ВЭБ.РФ») – для разработки и корректировки финансовых стратегий, обоснования консолидационных сделок, построения систем мотивации, привязанных к показателям синергетического эффекта, и повышения общего качества финансового управления.
- Органами государственной власти (Правительством РФ, Минфином России, Минэкономразвития России, Федеральным казначейством) – для совершенствования

методологии анализа и контроля за деятельностью госкорпораций, оценки эффективности использования государственных активов и бюджетных инвестиций, а также для формирования критериев при принятии решений о дальнейшей реструктуризации госсектора.

- Контрольно-счетными органами (Счетной палатой РФ, контрольно-ревизионными подразделениями федеральных органов исполнительной власти) – в качестве методической базы для проведения аудита эффективности консолидационных мероприятий, проверки обоснованности заявленных синергетических эффектов и оценки финансовых рисков, принимаемых на себя государством.

Особо следует подчеркнуть, что апробация результатов исследования в деятельности Государственной корпорации «Ростех» и других крупных структур, подтвержденная актами о внедрении, свидетельствует о высокой востребованности и применимости предложенного автором инструментария на практике.

4. Замечания по работе

При общем высоком научном и практическом уровне диссертационной работы, в качестве дискуссионного аспекта и направления для дальнейших исследований можно отметить следующее. В работе основное внимание уделено анализу и обобщению опыта функционирования российских государственных корпораций. Безусловно, это является сильной стороной исследования, обеспечивая его глубину и практическую релевантность для отечественной экономики.

Вместе с тем, представляется, что научные и практические выводы диссертации могли бы быть дополнительно обогащены за счет проведения более широкого компаративного анализа с моделями консолидации и финансового стратегирования в государственных или квазигосударственных корпорациях других стран (например, Китая, Сингапура, Франции, Бразилии). Включение такого международного контекста, с учетом адаптации к специфике каждой национальной экономики, позволило бы не только подтвердить универсальность некоторых разработанных подходов, но и выявить уникальные особенности российских моделей, а также потенциально определить дополнительные резервы для повышения их эффективности.

Данное замечание носит рекомендательный характер, не снижает научной и практической ценности полученных результатов и может рассматриваться как пожелание автору для его будущей научной деятельности.

5. Общий вывод

Автореферат диссертации Д.Ю. Кандауровой на тему «Формирование финансовой стратегии при консолидации организаций в составе госкорпораций» в полной мере отражает основное содержание работы, ее научную новизну и практическую значимость.

Исследование представляет собой завершенную научно-квалификационную работу, в которой решена важная научная задача по разработке комплексной методики формирования и оценки финансовой стратегии при консолидации организаций в госкорпорациях. Выводы и рекомендации автора логичны, аргументированы и основаны на глубоком анализе теоретического и эмпирического материала.

Считаю, что диссертация Кандауровой Дины Юрьевны полностью соответствует требованиям, установленным Положением о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 №842 «О порядке присуждения ученых степеней», Положением о присуждении в Финансовом университете ученой степени кандидата наук, ученой степени доктора наука, ее автор, несомненно, заслуживает присуждения искомой ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.4 – Финансы (экономические науки).

Начальник Контрольно-ревизионного
управления в сфере институтов развития
и государственных активов Федерального казначейства,
государственный советник Российской Федерации 2 класса,

к.ю.н.


25.02.2026


Андрей Викторович Никифоров

Казначейство России
Москва, 101000, Большой Златоустинский пер., д.6, стр.1,
тел. +7 (495) 214-78-79

