

**ОТЗЫВ
официального оппонента на диссертацию
Лунькина Дмитрия Александровича
«Совершенствование интеграционного взаимодействия горно-
обогатительных и металлургических компаний (корпоративные и
стратегические аспекты)»,**

представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами-промышленность)

Актуальность темы исследования. Совершенствование корпоративных механизмов деятельности отечественных горно-металлургических компаний представляет значительный научный и практический интерес в силу ряда причин. Так, наблюдается явный дефицит исследований, в центре внимания которых находится комплекс сложных вопросов взаимодействия крупных компаний в рамках холдинговых структур, имеющих стратегическую значимость для российской экономики. Эти вопросы не получили пока должного отражения в корпоративном законодательстве и Национальном кодексе корпоративного управления. Что безусловно сказывается и на практике функционирования управленческих механизмов крупного бизнеса, которые в своем большинстве не учитывают должным образом требования достижения высокого уровня корпоративного синергизма. Ведущие горно-металлургические компании России по характеру своей деятельности являются транснациональными, поэтому качество корпоративных механизмов имеет для них особо важное значение.

Актуальность темы также обусловлена тем, что горно-обогатительные компании в сфере черной металлургии сохраняют свою ресурсную роль как фактора устойчивости отечественной экономики в условиях глобальной экономической рецессии и коронакризиса. Мировые цены на железную руду остаются высокими в силу ряда причин, в том числе по причине востребованности сырья динамичной китайской экономикой. Но этот фактор

должен реализовываться не столько в аспекте экспортных поставок железорудного сырья, сколько как элемент общей технологической цепочки формирования конечной металлической продукции с максимально высокой добавленной стоимостью. Поэтому сбалансированность технологических, экономических и организационно-управленческих потенциалов горных и металлургических компаний является важным условием конкурентоспособности отраслевых интегрированных корпоративных объединений.

Таким образом, проблематика формирования эффективных внутрикорпоративных механизмов интеграционного взаимодействия менеджментов горных и металлургических компаний в рамках интегрированных отраслевых бизнес-структур представляется значимой для науки и практики. В контексте вышеизложенного, тема диссертационного исследования является актуальной.

Характеризуя основное **содержание работы**, следует отметить соответствие ее структуры поставленным задачам, объекту и предмету исследования. Положительно следует оценить комплексность характеристики деятельности горно-обогатительных комбинатов (ГОКов), данную автором в 1-й главе. Рассмотрены тренды основных экономических показателей ведущих предприятий отрасли (иллюстрация которых дана на рис. 8 и в табличном материале приложения). Также представляет интерес систематизация основных задач совершенствования управления ГОКами, соответствующих требованиям реализации принятой стратегии развития отрасли (стр.36-40).

Во второй главе диссертации автор последовательно реализует идею стейкхолдерского подхода к совершенствованию корпоративной политики ГОКов, а также общности экономических интересов участников интегрированного горно-металлургического бизнеса. Заслуживают внимания характеристики условий формирования и реализации эффективной корпоративной политики ГОКов (стр. 66-73), а также их устойчивой конкурентоспособности в контексте обеспечения сбалансированности,

надежности и управляемости единой технологической цепочкой (стр. 58-59).

В заключительной главе диссертант разрабатывает комплекс рекомендаций и предложений по совершенствованию корпоративных стандартов с учетом отраслевой специфики ГОКов и необходимости совместных действий менеджментов для достижения синергии интеграционного взаимодействия в рамках горно-металлургических холдингов. Интерес также представляют разработки автора по формированию системы оценки и анализа процессов и результатов интеграционного взаимодействия менеджментов заинтересованных сторон (раздел 3.4 работы).

Научная новизна исследования в основном определяется следующими положениями, содержащимися в диссертации. Дано авторское определение корпоративной политики ГОКов, ее целей, задач, направлений реализации, которое учитывает как отраслевую специфику горно-металлургического бизнеса (единая цепочка создания корпоративной ценности, роль ГОКов как стратегической ресурсной бизнес-единицы в рамках холдинговых корпораций), так и требования лучшей практики реализации стейкхолдерской концепции и стратегического управления. В работе проведено важное положение, что учет интересов и возможностей ключевых стейкхолдеров в системе корпоративной политики должен предполагать детализированную и обоснованную разработку совокупности управленческих действий и организационных регламентов применительно к специфике каждого заинтересованного лица. Классифицированы формы и методы реализации общих экономических интересов ГОКов и металлургических комбинатов, а также соответствующие риски интеграционного взаимодействия.

Признаками научной новизны характеризуются разработанные автором требования к корпоративной стандартизации ГОКов, учитывающие специфику единой производственно-технологической цепочки и необходимость совместного участия менеджментов взаимодействующих предприятий в разработке и реализации перспективных планов и программ. Следует согласиться с тем, что поставленная в диссертации задача совершенствования

внутренних корпоративных механизмов интеграционного взаимодействия менеджментов ГОКов и металлургических компаний для своего адекватного решения предполагает разработку и систематическую актуализацию комплекса организационных регламентов, побуждающих к совместным действиям по обеспечению устойчивого функционирования и стратегического развития интегрированного бизнеса.

Научный интерес представляют предложенные автором принципы и организационно-управленческие алгоритмы модернизации систем стратегического планирования развития ГОКов, предполагающие тесное взаимодействие менеджментов компаний по выявлению общих интересов и возможностей совместной реализации проектов.

Новыми являются обоснованные автором методические положения по формированию комплексных систем оценки и анализа интеграционного взаимодействия менеджментов предприятий в рамках горно-металлургических корпораций. Данные положения содержат как совокупность критериев для формирования таких систем, так и набор соответствующих показателей. Предложены методы определения качества интеграционного взаимодействия менеджментов, а также его эффективности с использованием аналитической матрицы «затраты – результаты».

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций диссертационной работы обусловлены привлечением представительных статистических материалов о деятельности ГОКов, использованием материалов периодических международных отраслевых обследований (группы Deloitte), а также изучением локальных регламентов корпоративного управления в ведущих отраслевых компаниях. Защищаемые научные положения соответствуют современным представлениям о функционировании социально ответственных и инновационно-ориентированных крупнокорпоративных структур, менеджмент которых во многом использует принципы взаимовыгодных стратегических альянсов.

Выводы и рекомендации работы по своей логике увязаны с разработанными методологическими положениями.

Значимость для науки и практики результатов исследования Д.А. Лунькина состоит в приращении знаний в области управления интегрированным стратегически значимым бизнесом. Это приращение во многом определяется совместным использованием различных методологических подходов (цепочка создания ценности, бережливое производство, бизнес-процессы, корпоративное управление, стейкхолдерская концепция, стратегическое управление) к формированию корпоративного механизма взаимодействия компаний-участников корпоративных объединений. Учитывается также важность совершенствования институциональных регуляторов государственной промышленной политики и недропользования в целях сбалансированности и конкурентоспособности технологических горно-металлургических цепочек.

Практическая ценность работы во многом обусловлена учетом отраслевых особенностей функционирования и развития рассматриваемых корпораций при разработке соответствующих предложений. Безусловно полезны для повышения качества корпоративного менеджмента (в рамках советов директоров, комитетов по стратегическому планированию) рекомендуемые автором алгоритмы и показатели систем стратегического планирования. То же самое можно утверждать в отношении предложенных показателей оценки и анализа эффективности интеграционного взаимодействия менеджментов заинтересованных предприятий.

Выводы и рекомендации диссертации могут быть учтены при актуализации отраслевой стратегии развития, разработке Горного кодекса, конкретизации институциональных норм государственной промышленной политики применительно к особенностям горно-металлургического бизнеса.

По диссертационной работе Д.А. Лунькина имеются **замечания, носящие частный характер.** Первое. Как известно, Россия не является мировым лидером по объемам добычи железорудного сырья, занимая лишь

пятое место по этому показателю после Австралии, Бразилии, Китая, Индии. В странах-лидерах по данному направлению работают мощные транснациональные корпорации, использующие национальные модели и кодексы корпоративного управления. Диссертант в определенной мере затрагивает соответствующий опыт. В тоже время было бы крайне полезно более подробно рассмотреть внутренние механизмы интеграции горных и металлургических сегментов в рамках компаний-отраслевых лидеров. Хотя их внутренние управленческие механизмы, как правило, не слишком транспарентны.

Второе. Внутрикорпоративные механизмы организации совместной деятельности ГОКов, металлургических компаний, штаб-квартир во многом определяются принятыми организационными структурами взаимодействия отдельных бизнесов. Горные и металлургические предприятия могут территориально дислоцироваться в разных странах (например, случай Магнитогорского металлургического комбината, основная ресурсная база которого находится в Казахстане), входить в разные корпоративные дивизионы и т.д. Поэтому было бы корректно тот экономический анализ, который проведен в 1-й главе, дополнить рассмотрением конкретных оргструктурных схем взаимодействия ГОКов с другими значимыми субъектами корпоративной интеграции.

Изложенные замечания не снижают общего положительного впечатления от рассмотренной диссертационной работы, выполненной в целом на качественном уровне.

Результаты исследования получили достаточную апробацию в 13 печатных работах, в том числе 10 – в рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК.

Автореферат диссертации полностью соответствует содержанию ее текста.

Заключение и общая оценка диссертационной работы.

По результатам проведенного анализа есть основания утверждать, что диссертация Лунькина Дмитрия Александровича является самостоятельной завершенной научной работой, в которой представлено решение актуальной научной задачи по развитию организационно-управленческого инструментария, направленного на обеспечение скоординированного взаимодействия менеджментов горнорудного и металлургического сегментов в рамках вертикально интегрированных компаний (на примере черной металлургии).

Содержание диссертационной работы и ее результаты соответствуют паспорту специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность), разделам 1.1.4, 1.18, 1.1.16.

Таким образом, диссертационная работа Лунькина Дмитрия Александровича соответствует требованиям пп. 9-14 «Положения о порядке присуждения учебных степеней», утвержденного Постановлением Правительства РФ № 842 от 24.09.2013, предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность).

Руководитель Центра промышленных и инвестиционных исследований, заведующий сектором проблем корпоративного управления и инвестиций ИМЭМО РАН,
доктор экономических наук, профессор

В. Б. Кондратьев

03.09.2021 г.

Дата

117997, Москва, ул. Профсоюзная, 23

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Институт мировой экономики и международных отношений имени Е.М.

Примакова Российской академии наук»

Телефон +7 (499) 128-2657.

E-mail: v.b.kondr@imemo.ru

