

На правах рукописи

Мохи Эддин Хусам

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АТОМНОЙ
ЭНЕРГЕТИКИ НА ОСНОВЕ СРАВНИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
(На примере предприятий атомной энергетики в арабском мире)**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород 2026

Работа выполнена в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Научный руководитель: **Яшин Сергей Николаевич**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Бабкин Александр Васильевич**
Доктор экономических наук, профессор, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, заведующий научно-исследовательской лабораторией «Цифровая экономика промышленности», профессор Высшей инженерно-экономической школы.

Шинкевич Алексей Иванович

Доктор экономических наук, доктор технических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет», заведующий кафедрой логистики и управления

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева»

Защита состоится «16» сентября 2026 года в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Д. 24.2.340.10, созданного на базе ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» по адресу: 603140, г. Нижний Новгород, пр.Ленина, д. 27, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ФГАОУ ВО «ННГУ им. Н. И. Лобачевского» по адресу: 603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д.23, корп.1 и на сайте <https://diss.unn.ru/1042>.

Автореферат разослан «04 » августа 2026 года

**Ученый секретарь
диссертационного совета,
к.э.н., доцент**

Ю. А. Макушева

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования обусловлена значительным ростом интереса стран арабского региона к развитию атомной энергетики, обусловленным рядом объективных причин. Во-первых, необходимость диверсификации энергетических ресурсов региона и снижение зависимости от традиционных источников энергии. Во-вторых, стремление стран региона обеспечить долгосрочную энергетическую безопасность, способную поддержать устойчивый экономический рост и развитие инфраструктуры. В-третьих, атомная энергетика обеспечивает получение стабильной и дешевой энергии без периодичности или перебоев. Это делает атомную энергетику наиболее надежным и эффективным решением для удовлетворения растущих потребностей региона в энергии. В-четвертых, развитие атомной энергетики стимулирует значительный прогресс в других научных направлениях и технологиях, таких как медицина и компьютерные технологии, включая суперкомпьютеры и системы управления сложными технологическими процессами. Кроме того, развитие атомных технологий может открывать возможности их применения не только в мирных, но и в стратегических целях. В-пятых, крупные атомные проекты — это не только технологический прорыв, но и серьёзный инструмент для укрепления политического и экономического веса арабских стран на мировой арене. И наконец, атомная энергетика — это один из самых действенных способов уменьшить негативное воздействие на окружающую среду, особенно когда речь идёт о снижении выбросов парниковых газов и борьбе с климатическими изменениями.

Страны арабского мира уже давно активно подчеркивают свою приверженность устойчивому развитию в различных сферах, включая (Экономическую диверсификацию, Социальное развитие, Экологию и "зеленые" технологии, Инфраструктуру и Международное сотрудничество) и видят именно в атомной энергетике надежный инструмент достижения этих целей.

Каждая страна из арабских стран начала искать собственный путь, совмещая в управлении бизнесом и компаниями капиталистические и социалистические подходы, а иногда сохраняя элементы традиционной арабской и исламской модели менеджмента. Это многообразие делает разработку эффективных управленческих стратегий особенно непростой задачей.

Сравнительный менеджмент здесь становится мощным инструментом для данной цели. Он нацелен на сравнение различных стилей и подходов к управлению в разных странах. Этот инструмент широко используется в трудах Хофстеде, Тромпенаарса, Шейна, Адлера, Ронена и Шенкара, а также в российских исследованиях Баркан Д.И., Беляева В.И. и Т.Г. Грушевицкая, Р.А. Гусейнов,.. В их работах проводится сопоставление национальных моделей управления, что и составляет основу сравнительного менеджмента и он позволяет лучше понять, как различные культурные, ценностные и идеологические особенности влияют на управление организациями. Он

позволяет изучить, как работают компании в других странах - например, в США, Европе, Китае, Японии или России и адаптировать их опыт под нужды арабского мира.

В настоящем исследовании сравнительный менеджмент рассматривается в контексте анализа и адаптации управленческих моделей применительно к условиям стран арабского мира с учётом их институциональных, культурных и социально-экономических особенностей.

Важность исследования подчеркивается особыми условиями стран арабского региона, в которых переплетаются уникальная культура, глубокие религиозные традиции, социально-экономические реалии и чувствительные геополитические факторы.

Эффективные стратегии управления атомными компаниями в арабских странах должны умело сочетать международный опыт и лучшие мировые практики, тонко адаптируя их под местные условия и ожидания заинтересованных сторон. Применение подходов сравнительного менеджмента увеличит конкурентоспособность атомных компаний, сделает их более устойчивыми и открытыми для эффективного взаимодействия с международными партнёрами, улучшит качество принятия решений и укрепит доверие общества к ядерным технологиям.

Таким образом, создание и успешное внедрение комплексных стратегий управления атомной энергетикой на основе сравнительного менеджмента является актуальной задачей для арабских стран, способной существенно повлиять на решение ключевых экономических, экологических и социальных вызовов.

Степень научной разработанности темы исследования.

В последние годы тема развития атомной энергетики оказалась в центре внимания исследователей по всему миру. Ведь атомная энергия может стать одним из главных источников чистой и надёжной энергии будущего.

В исследовании рассматривались как теоретические, так и практические аспекты корпоративной конкурентоспособности. Внимательно изучены взгляды ведущих зарубежных и российских учёных. Особое внимание заслуживают работы таких авторитетных зарубежных исследователей, как Р. Аткинсон, Д. Даннинг, К. Кристенсен, П. Кругман, М. Портер, и многие другие, чей вклад существенно повлиял на понимание сути и механизмов корпоративной конкуренции. В России значимый вклад в эту область внесли Э. И. Абязов, В. В. Борачук, Е. Ю. Гарбузова, К. А. Глухин, Н. А. Зотов, Н.Я. Леонтьев, Ю. В. Трифонов, Р. А. Фатхутдинов, и А. Ю. Юданов и другие.

Формирование стратегий развития предприятий и их конкурентоспособности рассматривали в работах Г. А. Азоева, А. Барлетта, А. В. Белоусова, Р. Гранта, Н. В. Данилюка, У. Доз, Ю. Т. Ибатулови, А. В. Коптева, Д. А. Корнилова, Б. Е. Мильберга, С. Н. Митякова, Н. А. Соклакови, Э. Ю. Черкасови, А. П. Шихвердиева, С. Н. Яшина и других.

Теории заинтересованных сторон (стейкхолдеров) обсуждались множеством специалистов и отражены в различных стандартах и публикациях авторов таких как R.E. Freeman, A.L. Friedman, J.S. Harrison, & A.C. Wicks, из

российских ученых С. Н. Бобылёв, Г. Б. Клейнер, М. А. Эскиндаров и Ф. Ф. Юрлов и других.

Значимость сравнительного менеджмента и его концептуальных основ акцентируется в работах таких авторов, как К. Cameron & R.Quinn, D.Colter, G. Hofstede, M. Koulu, R.D.Lewis, B.A. Masterov, M.Porter, S.Ronen & S.Cohen, E.H.Schein, из русских ученых Д.И. Баркан, Т.Г. Грушевицкая, Р.А. Гусейнов, А.Н. Занковский, С.И. Кирюкова, В.В. Кочетков, Р.Л. Кричевский, А.И. Наумов, С.Э. Пивоваров, А.А. Пригожин и М.З. Эпштейн.

Существующие подходы к формированию стратегии развития компаний обладают рядом ограничений, особенно в арабском регионе и в такой сложной и динамичной отрасли, как атомная промышленность. Эти ограничения связаны с недостаточной интеграцией различных дисциплин (экономика, психология, социология, информационные технологии) и слабым учетом влияния заинтересованных сторон на стратегическое развитие компаний. В научной литературе недостаточно освещены механизмы управления стейкхолдерами в контексте атомной отрасли, а также отсутствует комплексная методология, основанная на принципах сравнительного менеджмента для управления компаниями атомной энергетики в арабском мире.

Таким образом, данное исследование на тему стратегий развития атомной энергетики в арабском мире недостаточно изучено и требует дополнительного глубокого изучения и анализа.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке комплексной стратегии, направленной на устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности предприятий атомной отрасли в арабских странах посредством применения методов и моделей сравнительного менеджмента. Данная стратегия должна учитывать многообразие заинтересованных сторон, их интересы и ожидания, а также интегрировать современные технологические тренды и инновационные подходы в управлении. Реализация данной стратегии направлена на создание эффективного механизма управления, способного адаптироваться к быстро изменяющимся внешним и внутренним условиям рынка, повышать конкурентные преимущества предприятий атомной энергетики и способствовать долгосрочному устойчивому развитию арабских стран в целом.

В соответствии с целью сформулированы следующие **научные задачи**:

1. Провести всестороннее исследование глобальных тенденций развития атомной энергетики с акцентом на предприятия арабского мира, определить главные особенности функционирования атомной отрасли, её основные проблемы, барьеры и факторы развития, проанализировать текущее состояние сферы атомной энергетики, стратегий её развития с разложением по уровням и выделением наиболее важных проблем.

2. Разработать инструментарий управления предприятиями на основе сравнительного менеджмента. Инструментарий должен учитывать специфику арабского региона, культурные, институциональные и политико-экономические условия, и включать методы анализа, модели и алгоритмы принятия решений.

3. Разработать модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики в арабском мире на основе интеграции сравнительного менеджмента, построенную на интеграции сравнительного менеджмента с учетом международного опыта (например, государственная корпорация Росатом, Государственная энергетическая компания АО EDF - Électricité de France (Франция), Государственная корпорация KEPCO - Electric Power Corporation (Южная Корея)).

4. Сформировать научную базу концептуализации стратегии развития предприятий атомной энергетики в арабском мире. Предложить структуру, понятийный аппарат и логическую схему разработки и внедрения стратегий.

5. Предложить практическую реализацию внедрения стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного подхода к управлению. Сформулировать рекомендации по применению разработанной модели на примере конкретных предприятий и стран, включая механизмы оценки эффективности, устойчивости и адаптивности управления. В рамках этой задачи предлагается применить разработанную стратегическую модель к конкретным организациям, таким как Nuclear Power Plants Authority (NPPA, Египет), для демонстрации её эффективности и масштабируемости.

Предметом диссертационного исследования является комплекс организационно-управленческих отношений и процессов, связанных с формированием и реализацией стратегий развития атомных компаний, включающих в себя интеграцию методов и принципов сравнительного менеджмента, эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами, а также анализ культурных, экономических, социальных и технологических факторов, оказывающих значительное влияние на успешность принятия управленческих решений и реализацию стратегических проектов в условиях арабского региона.

Объектом исследования выступают компании атомной энергетики в арабском регионе, с особым вниманием к Управлению по атомным электростанциям Nuclear Power Plants Authority (NPPA) Египет, (независимый государственный орган под юрисдикцией Министерства электроэнергетики и возобновляемых источников Египта (МОЕЕ)), которая выступает ведущей организацией, реализующей стратегически важные проекты в сфере атомной энергетики.

В качестве **теоретической и методологической базы исследования** были использованы действующие нормативные документы Российской Федерации, а также научные труды в области управления, в том числе по вопросам клиентоориентированности и сравнительного менеджмента. Основу составили как классические работы по менеджменту, так и современные исследования российских и зарубежных авторов, научные монографии, статьи, опубликованные в профильных журналах, и материалы специализированных конференций.

Эмпирическую часть исследования поддержали данные, предоставленные Госкорпорацией «Росатом», Международным агентством по атомной энергии (МАГАТЭ), NPPA и министерствами энергетики стран Ближнего Востока и

Северной Африки (MENA - Middle East and North Africa). Кроме того, использовались обзорные аналитические материалы, итоги научно-практических конференций.

Соответствие исследования паспорту специальностей ВАК. Работа выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.6. «Менеджмент», в направлении исследований «14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы».

Основные методы исследования. Для решения задач исследования применен системный подход, экономический анализ, научная абстракция, аналитический и сравнительный анализ, логический и стратегический анализ и методы стратегического управления, социологические и психологические методы, графические методы визуализации и обработки данных, многокритериальный выбор принятия решений.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке стратегии развития компаний атомной энергетики в арабском мире для решения комплекса экономических, экологических, социальных и геополитических вызовов, а также обеспечение их устойчивого развития в долгосрочной перспективе. В работе получены следующие научные результаты:

1. Проведено исследование тенденций развития атомной энергетики с акцентом на предприятия арабского мира, определены главные особенности атомной отрасли, ее основные проблемы и факторы, которые влияют на развитие, систематизировано текущее состояние сферы энергетики, стратегии ее развития с разложением по уровням, и выделения наиболее важных проблем. Это позволяет обосновать основные направления развития энергетических предприятий в арабском мире, чтобы оставаться конкурентоспособными в атомной энергетической отрасли.

2. Разработан инструментарий управления компаниями на основе сравнительного менеджмента, включающий группу показателей (анализ рынка, оценка технологий, анализ заинтересованных сторон, сравнительный анализ, подготовка персонала, планирование сценариев управления рисками, рост потенциала, интеграция устойчивого развития), отражающих основные аспекты принципов планирования устойчивого развития, позволяющий обосновать комплексную оценку перспективности проектов производства электроэнергии для формирования стратегии развития компаний атомной энергетики.

3. Разработана модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики в арабском мире, адаптированная к культурно-экономическим условиям региона. Она включает алгоритм стратегического планирования на основе анализа PESTLE, SWOT и оценки уровня институционального и кадрового развития, и может быть использована в качестве универсального инструмента для предприятий атомной энергетики стран MENA.

4. Сформирована научная база концептуализации стратегии, включающая разработанную автором классификацию факторов, влияющих на модели

управления, а также оригинальные формулы для оценки степени устойчивости и адаптивности управленческих решений. Это позволяет глубже понять специфику функционирования предприятий атомной энергетики в арабском контексте.

5. Предложены практические рекомендации по внедрению стратегии развития предприятий атомной энергетики, включая сценарные модели, механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами и описание модели подготовки кадров по авторской методике IRMIP (Integrated Recruitment Method for International Projects), адаптированной под международные программы развития энергетической отрасли стран арабского мира.

Теоретическая значимость исследования определяется вкладом в теорию сравнительного менеджмента и управление заинтересованными сторонами в специфических условиях высокотехнологичной отрасли, в развитие теории сравнительного менеджмента, путем дополнения существующих концепций новыми подходами и инструментами, специфичными для атомной энергетики арабского региона.

Практическая значимость обусловлена возможностью непосредственного применения разработанных стратегий и моделей в предприятиях атомной энергетики арабских стран для повышения их конкурентоспособности, устойчивости и увеличения будущих результатов в реальной деятельности атомных компаний арабского мира. Это открывает новые возможности для эффективного управления отраслью в условиях растущей глобализации и региональной специфики. Результаты исследования могут быть полезны для компаний, реализующих проекты в области атомной энергетики, а также для исследователей и управленцев, заинтересованных в развитии сравнительного менеджмента и стратегического управления в энергетическом секторе.

Публикации. По направлению выполненного диссертационного исследования было опубликовано 13 научных работ общим объемом 9,6 печатных листов, в т.ч. 6 статей в периодических изданиях из перечня ВАК. Основные результаты проведенного исследования докладывались на научно-практических конференциях, в том числе с международным участием, в г. Н. Новгород, г. Казань, г. Санкт-Петербург, Симферополь.

Структура диссертации. Структура диссертационного исследования построена таким образом, чтобы изложенные теоретические исследования были подкреплены практическими выводами с точки зрения наименее исследованных проблем. Работа представлена на 236 страницах и включает в себя: введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения. Для удобства восприятия часть материала представлена в 15 таблицах и на 64 рисунках. Структура диссертации обусловлена алгоритмом исследования проблемы (рис.1), определена характером цели и задач исследования.

Структура диссертации следующая:

Во введении обоснована актуальность темы, сформулированы цель и задачи исследования, определены объект и предмет, раскрыта методологическая база, а также научная новизна и практическая значимость работы.

Подчёркивается значимость атомной энергетики для арабских стран и необходимость разработки адаптированной стратегии управления с использованием сравнительного менеджмента.

В первой главе «Исследование текущего состояния и планов развития ядерной энергетики в мировом масштабе и в России как эталонной отрасли» проведены исследования текущего состояния и перспектив развития атомной энергетики в мире и в арабском регионе. Рассматриваются глобальные тренды в области ядерной энергетики, её роль в обеспечении энергетической безопасности и устойчивого развития. Особое внимание уделено России, в частности стратегии развития Госкорпорации «Росатом» как эталонной модели.

Во второй главе «Стратегические основы развития компаний атомной энергетики в арабском мире» разрабатываются управленческие инструменты и методы формирования стратегий развития на базе сравнительного менеджмента. Рассматриваются модели управления в разных странах, включая Россию.

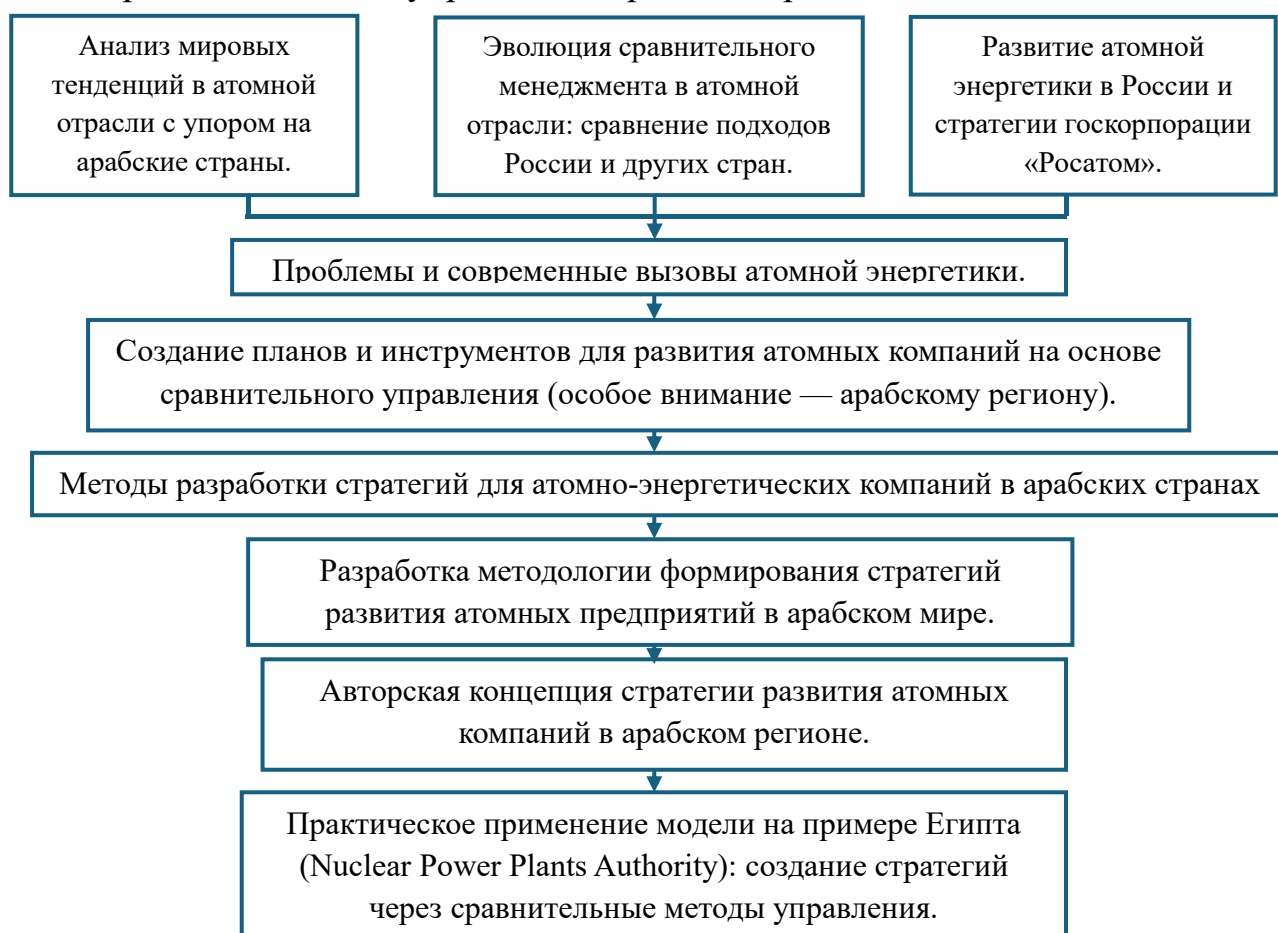


Рис. 1. Логическая схема диссертационного исследования

Источник: разработано автором

Предложен сравнительный анализ 16 управленческих показателей, PESTLE и SWOT-анализ стран региона, сформированы авторские формулы и оценки для стратегии отраслевого развития. Предложен комплекс индикаторов и моделей взаимодействия со стейкхолдерами. Описан авторский подход к оценке рисков, кадровой подготовки и интеграции устойчивого развития в стратегические планы.

В третьей главе «Реализация стратегии на примере египетской NPPA и разработка авторской модели управления» представлена концептуальная модель стратегии управления, адаптированная к условиям арабского мира. Проведен анализ практической реализации модели на примере NPPA (Египет). Представлены методики сценарного планирования, IRMIP-подход к подбору персонала и оригинальные схемы оценки эффективности стратегии.

В заключении содержится обобщение основных результатов исследования, подтверждение достижения целей и задач, а также формулировку практических рекомендаций. Делается вывод о применимости разработанной стратегии для повышения конкурентоспособности атомных компаний в арабском мире и укрепления их роли в глобальной энергетике.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Диссертационное исследование было сосредоточено на анализе стратегического развития предприятий атомной энергетики. Уделяя особое внимание как теоретическим и методологическим аспектам, так и прикладным механизмам управления. Особое место в работе занимает применение подходов сравнительного менеджмента — инструмента, позволяющего учитывать культурные, институциональные и управленческие особенности стран, внедряющих или развивающих ядерные программы.

В ходе исследования:

1. Проведено исследование тенденций развития атомной энергетики с акцентом на предприятия арабского мира, определены особенности управления атомной отрасли, ее основные проблемы и факторы, которые влияют на развитие, систематизировано текущее состояние сферы энергетики, стратегии ее развития с разложением по уровням, и выделением наиболее важных проблем.

В исследовании стояла задача - понять, каким образом атомная энергетика развивается сегодня в мире и каковы перспективы для арабских стран в этой сфере. Анализ показал: ядерная отрасль переживает этап трансформации, и арабский мир начинает играть в этом процессе всё более заметную роль.

В ходе исследования определены особенности управления предприятиями атомной энергетики в странах арабского мира, включающие: высокую роль государства в стратегическом управлении, зависимость от международных партнёров, дефицит национальных управленческих кадров, влияние культурных и религиозных норм на процессы принятия решений, а также специфику институциональной среды.

В качестве отправной точки была выбрана российская модель управления в лице Госкорпорации «Росатом» - зрелой, технологически выверенной и институционально устойчивой. Её опыт позволил выстроить рамку для сравнительного анализа стратегий, реализуемых в странах Персидского залива и Северной Африки.

Вместе с тем, при построении анализа были учтены и практики других международных игроков - французской EDF и южнокорейской KEPCO. Их роль в исследовании оказалась более ограниченной, и это объясняется рядом причин. EDF формировалась в условиях развитой рыночной экономики Европейского Союза, где ключевое внимание уделяется гибкости и сочетанию атомной энергетики с возобновляемыми источниками. KEPCO же развивалась в логике экспортно-ориентированной и высоко стандартизированной азиатской модели. Эти факторы создают определённую дистанцию от реалий арабского мира. В отличие от них, опыт «Росатома» выглядит значительно более релевантным для региона, где традиционно сильна роль государства и востребованы централизованные механизмы управления.

Тем не менее, даже в ограниченном формате анализ EDF и KEPCO оказался полезным. От «Росатома» арабским странам можно заимствовать модель «полного цикла» - от строительства АЭС до подготовки кадров и управления топливным циклом, а также централизованное управление через государственную корпорацию.

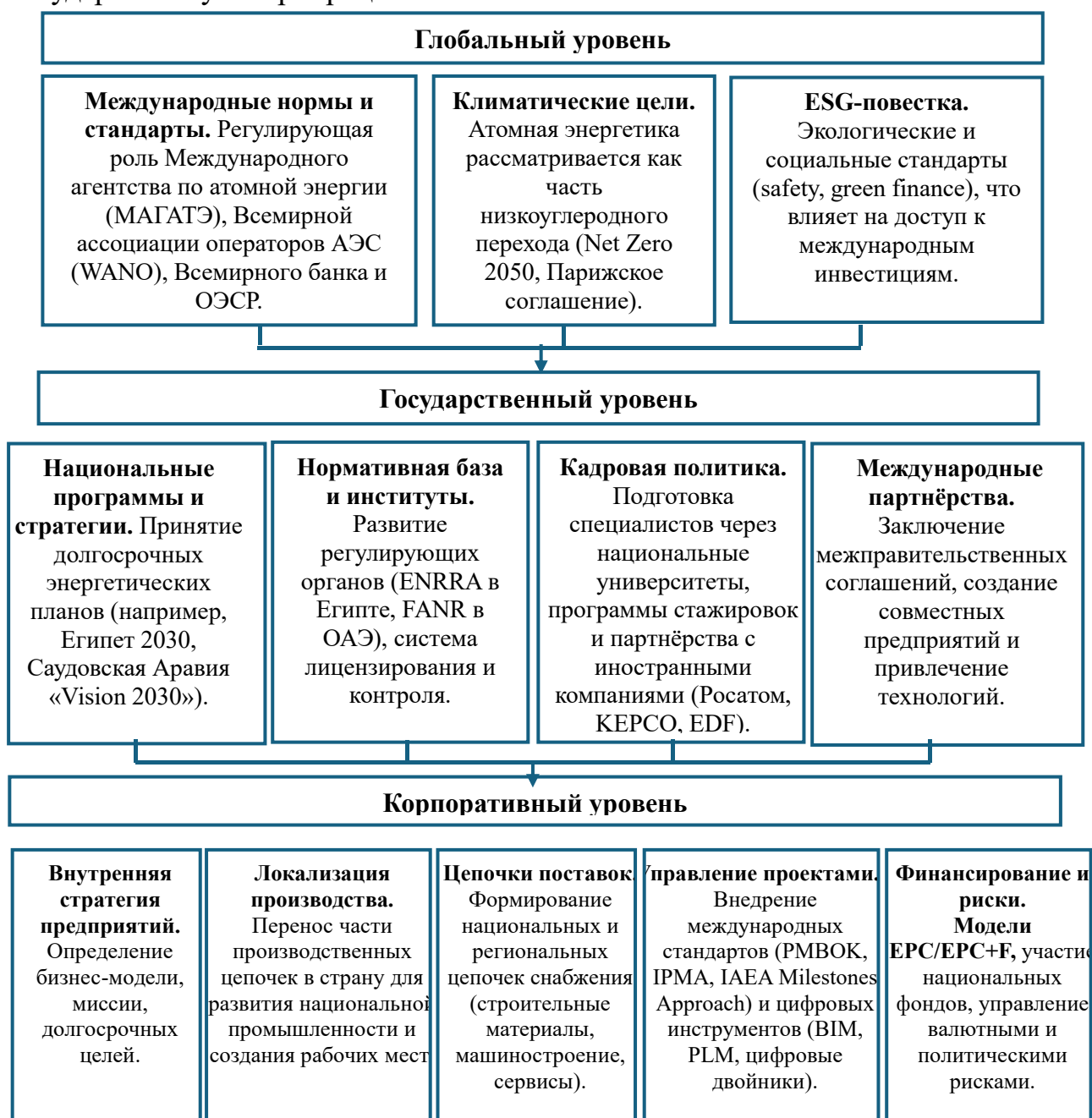


Рис. 2. Стратегическое планирование развития атомной энергетики в арабском мире
(Источник: разработано автором)

От EDF ценным является опыт построения гибкой системы управления с элементами рыночных механизмов и международных партнёрств, а также ориентация на интеграцию атомной и возобновляемой энергетики - что особенно актуально для диверсификации энергобаланса. От КЕРСО можно позаимствовать стратегию стандартизации технологий (APR-1400), которая позволяет ускорять и удешевлять строительство АЭС, а также её экспортный подход, превративший атомные проекты в инструмент укрепления международного сотрудничества.

Особое внимание было уделено кейсам ОАЭ (проект АЭС «Барака»), Египта (АЭС «Эль-Дабаа» с участием Росатома), а также Саудовской Аравии, Иордании и Алжира. Эти примеры иллюстрируют разные стадии зрелости атомных программ — от начального ТЭО до ввода в эксплуатацию энергоблоков. При этом повсеместно наблюдаются одни и те же вызовы: кадровый дефицит, потребность в адаптированных институциональных механизмах, вопросы общественного доверия и регулирования.

В работе также выделены глобальные тренды, влияющие на весь ядерный сектор:

1. переход к малым модульным реакторам (SMR);
2. цифровизация и внедрение ИИ в управлении;
3. ужесточение стандартов безопасности;
4. усиление международного сотрудничества.

На основании анализа были выстроены три уровня стратегического планирования. Такая модель позволяет увязать глобальные тренды, национальные приоритеты и корпоративные задачи в единый контур развития. (Рис 2):

- 1) Глобальный — международные нормы, тренды, стандарты (МАГАТЭ, ESG, климатические цели).
- 2) Государственный — нацпрограммы, нормативная база, кадры и партнёрства.
- 3) Корпоративный — внутренняя стратегия предприятий, локализация, цепочки поставок, управление проектами.

Применены инструменты PESTLE и SWOT-анализа, а также предложена авторская методика кадровой подготовки — IRMIP, адаптированная под специфику международных атомных программ.

2. Разработан инструментарий управления компаниями на основе сравнительного менеджмента, включающий группу показателей (анализ рынка, оценка технологий, анализ заинтересованных сторон, сравнительный анализ, подготовка персонала, планирование сценариев управления рисками, рост потенциала, интеграция устойчивого развития), отражающих основные аспекты принципов планирования устойчивого

развития, позволяющий обосновать комплексную оценку перспективности проектов производства электроэнергии для формирования стратегии развития компаний атомной энергетики.

В рамках диссертационного исследования был разработан оригинальный инструментарий управления предприятиями атомной энергетики, основанный на принципах сравнительного менеджмента, где особенности национальных моделей управления реально влияют на эффективность предприятий в стратегически чувствительной отрасли — такой, как атомная энергетика.

Для этого была проведена масштабная сравнительная работа. Были проанализированы управленческие модели шести региональных школ: российской, американской, европейской, японской, китайской и арабской. Сравнение велось по 16 показателей (ПМ1–ПМ13), охватывающим как институциональные и культурные характеристики, так и управленческие практики: степень централизации, роль руководителя, инновационность, ориентация на результат, коллективизм, отношение ко времени, уровень бюрократии, подход к устойчивому развитию и др.

Таблица 1 сравнительный анализа национальных моделей (Источник: составлено автором)

Показатель	Название показателей и краткое описание	Авторские формулы (Источник: составлено автором)
		Использование различных схем усреднения в формулах обусловлено разной структурой показателей и степенью их влияния на итоговую оценку. При наличии трёх и более показателей применяется взвешенное усреднение, при двух показателях - равновесное усреднение, что обеспечивает сопоставимость результатов.
ПМ-А	Исторические корни управления Наследие дореволюционных, колониальных или религиозных систем	-
ПМ-Б	Современные особенности Наследие дореволюционных, колониальных или религиозных систем	-
ПМ-В	Социально-культурные аспекты Ценности, честь, семья, воспитание	
ПМ1	Индивидуализм и инициатива Степень личной инициативы и свободы в принятии решений.	$ПМ 1 = 0,5 (ОИ + ОЛИ) \quad [1]$ ОИ - Оценка индивидуализма ОЛИ - Оценка личная инициатива
ПМ2	Ориентация на результат Насколько организация ориентирована на достижение конкретных целей	$ПМ 2 = 0,5 \times (Риз + ОнДЦ) \quad [0 - 1] \quad [4]$ Риз – Результативность ОнДЦ - Ориентированность на достижение целей [0 - 1]
ПМ3	Централизация и иерархичность Уровень централизации власти и количество уровней иерархии.	$ПМ 3 = 0,5 \times (Цр + Иерарх) \quad [7]$ Цр – Централизация Иерарх- Иерархичность
ПМ4	Роль руководителя Роль и влияние лидера в управленческой системе.	$ПМ4 = Роль = (А+С+Э+М+К+П)/6 \quad [10]$ А (Авторитет) С (Стратегическое видение руководителя) Э (Этичность и мораль) М (Мотивация)

		К (Коммуникации) П (Принятие решений)
ПМ5	Коллективизм и командная работа Степень взаимодействия, взаимопомощи и совместной работы в коллективе.	$ПМ5 = K = (CB + M) / 2 - И$ [11] К - Коллективизм и командная работа CB- Степень взаимодействия в команде М - Взаимная поддержка и мотивация И - Индивидуальные интересы в команде
ПМ6	Влияние религиозных и культурных норм Насколько управление учитывает религиозные и культурные нормы.	$ПМ6 = P = ((Ц + П + BC + K) / 4) - Б$ [12] Ц (Ценности) П (Политики) BC (Вовлечение сотрудников) К (Коммуникация) Б (Барьеры): организационные или индивидуальные факторы.
ПМ7	Долгосрочное планирование и стабильность Способность организации к стратегическому планированию и устойчивости.	$ПМ7 = 1/3 (B + P + П) - Э$ [13] B (Видение) P (Ресурсы) П (Процессы планирования) Э (Эластичность)
ПМ8	Адаптивность и гибкость Гибкость в управлении и адаптация к изменениям.	$ПМ8 = A = Cп + От - О$ [14] Cп- Способность к технологической адаптации [0 – 1]. От - Открытость к изменениям. О - Организационные барьеры.
ПМ9	Инновации и технологическое развитие Инвестиции в технологии, скорость внедрения инноваций.	$ПМ9 = T = (P + Ид + C) / 3$ [15] T - Технологическое развитие и инновации P - Ресурсы, выделенные на исследования и разработки Ид - Идеи и креативный потенциал сотрудников C - Скорость внедрения инноваций
ПМ10	Баланс между личной жизнью и работой Поддержка баланса между работой и личной жизнью.	$ПМ10 = B = (Г + ПлЖ + П + В - C) / 4$ [16] Г (Гибкость рабочего времени) ПлЖ (Поддержка личной жизни) П (Психологическая поддержка) В (Возможности для отдыха) C (Стресс на работе)
ПМ11	Уровень бюрократизации Сложность процедур, уровень формализации процессов.	$ПМ11 = УБ = (ПП + КУ - Э) / 2$ [17] ПП - Процессы и процедуры КУ- Количество уровней управления Э- Эффективность процессов
ПМ12	Социальная ответственность и устойчивое развитие Вовлеченность в социальные и экологические инициативы.	$ПМ12 = C = (У + ЭИ + Д) / 3$ [18] У- Участие в сообществе ЭИ - Экологические инициативы Д - Долгосрочная ориентация
ПМ13	Лояльность и преданность организации Уровень приверженности сотрудников к организации.	$ПМ13 = Л = (A + K + УР) / 3$ [19] Л - Лояльность и преданность компании К - Корпоративная культура УР - Удовлетворенность работой А - Альтернативные возможности для сотрудников

Каждый показатель был оцифрован, что позволило провести системный анализ — не на уровне описательных характеристик, а с использованием формул, весовых коэффициентов и сравнительных матриц (приложение А).

Разработанный инструментарий дает возможность увидеть не только сильные и слабые стороны подходов разных национальных моделей управлений, но и выявить точки совпадения и расхождения, особенно важные при адаптации к условиям арабского мира.

На основании этого инструментария был предложен гибридный подход управления (Рис 3), адаптирован специально для стран арабского региона. Предложенный подход объединяет в себе ключевые сильные стороны разных подходов: стратегическое планирование и централизованность (российская школа), ориентация на результат и индивидуальная мотивация (американская), технологичность и коллективизм (японская), гибкость и устойчивость (европейская), дисциплина и масштабируемость (китайская). При этом модель учитывает культурные, религиозные и институциональные особенности арабских стран — от роли племенных структур до высокой чувствительности к вопросам легитимности и авторитета.



Удалось нам установить и понять, какие инструменты действительно работают, как они сочетаются друг с другом, и главное — как они могут быть встроены в контекст стран с иной культурной, институциональной и экономической логикой. Разработанный метод управленческих инструментов, который позволяет подойти к формированию стратегии системно, с учётом устойчивости, кадрового потенциала и технологической зрелости.

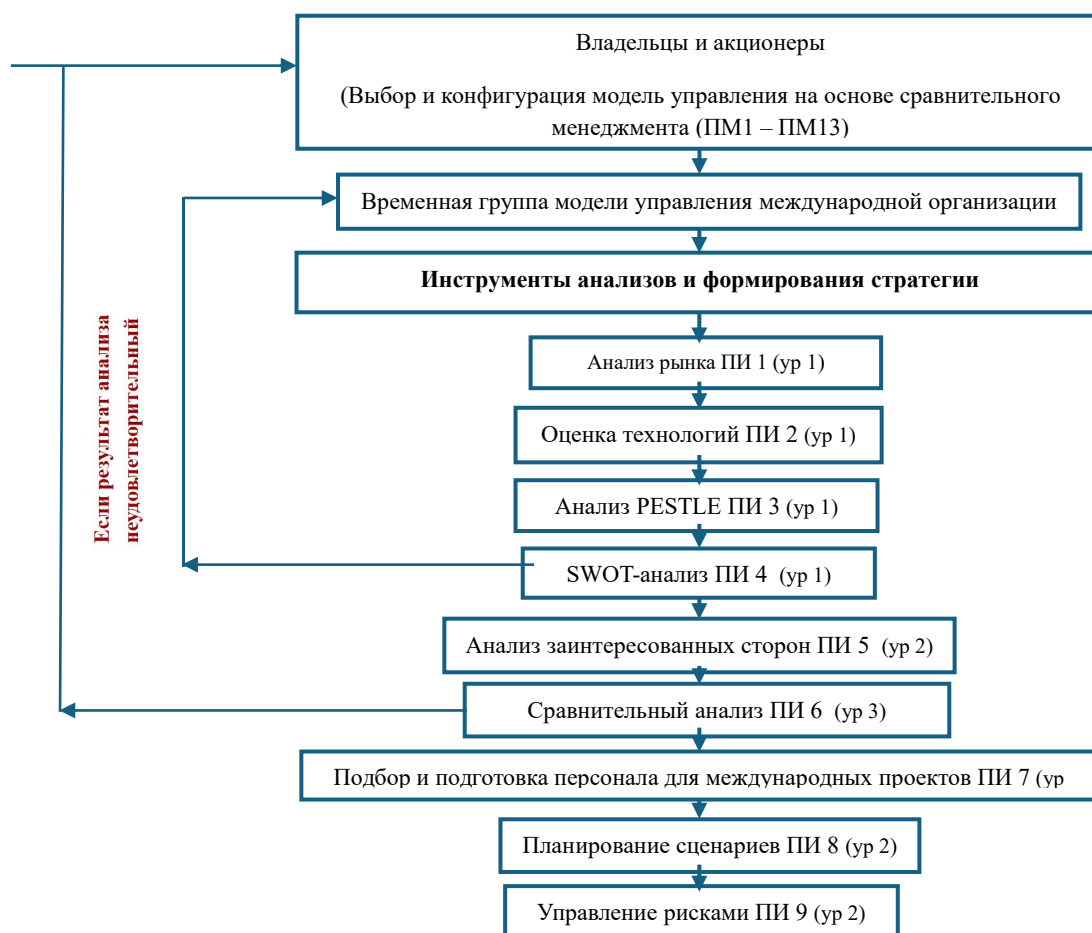
В результате исследования сформировался инструментарий - набор показателей и управленческих инструментов. В состав входит, во-первых, блок внешнего анализа: рыночные тренды, технологические перспективы, политические и социальные условия (PESTLE), а также SWOT-анализ, во-вторых, блок оценки роли заинтересованных сторон, сценарное планирование и управление рисками, в-третьих, внутренние ресурсы: персонал, организационная культура, способность к инновациям и готовность к интеграции принципов устойчивого развития.

3. Разработана модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики в арабском мире, адаптированная к культурно-экономическим условиям региона. Она также включает алгоритм стратегического планирования на основе анализа PESTLE, SWOT и оценки уровня институционального и кадрового развития, и может быть использована в качестве универсального инструмента для атомных организаций стран MENA.

Для этого были разработаны специальные показатели (ПИ1–ПИ11), каждый из которых отвечает за ключевую область стратегического анализа — от оценки технологической зрелости и рисков до анализа заинтересованных сторон и сценарного прогнозирования (Рис 5).

В рамках диссертационного исследования был использован хорошо известный в стратегическом менеджменте инструмент — PESTLE-анализ, включающий шесть ключевых внешних факторов:

- Политические (стабильность, государственная политика),
- Экономические (инфляция, налогообложение, рост ВВП),
- Социальные (демография, образование, культурные особенности),
- Технологические (инновации, цифровизация, доступ к технологиям),
- Юридические (законодательная база, нормативные акты, защита интеллектуальной собственности),
- Экологические (экологическая устойчивость, доступ к ресурсам, климатические риски).



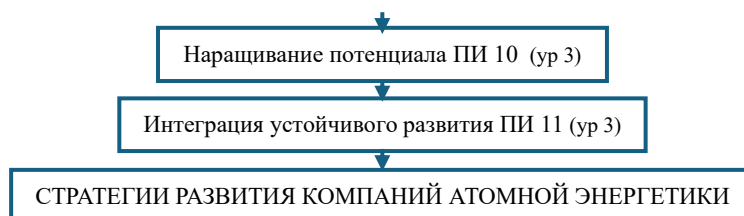


Рис 5 Модель разработки стратегий развития атомных энергетических компаний

(Источник: составлено автором)

Однако, в отличие от классического качественного подхода, в данной работе был реализован количественный подход к PESTLE-анализу. Для каждого фактора были выделены конкретные показатели, каждому из которых присваивался весовой коэффициент значимости. Итоговая оценка фактора рассчитывалась как сумма произведений значений показателей на их веса. Например, для политического фактора (ПФ) были определены следующие восемь показателей:

(1 - Политическая стабильность, 2 - Эффективность правительства, 3 - Международные отношения, 4 - Законодательная среда, 5 - Коррупция и прозрачность, 6 - Бюрократические барьеры, 7 - Вопросы безопасности и военные риски, 8 - Лоббистское влияние и участие НПО).

Итоговая формула имеет вид: $ПФ = (К1 \times П1) + (К2 \times П2) + \dots + (К8 \times П8)$

Аналогично были рассчитаны оценки для всех шести факторов PESTLE по 21 арабской стране. Итоги представлены в сводной таблице (см. приложение Б). На основе этих данных была сформирована матрица стран [ПФ, ЭФ, СФ, ТФ, ЭкФ, ЮФ], а также рассчитан интегральный индекс PESTLE (Рис 6), отражающий совокупную привлекательность страны как площадки для размещения атомных энергетических проектов.

Важно подчеркнуть, что такой подход позволяет не просто оценивать перспективность отдельных проектов, а выстраивать целостную стратегию развития компаний, учитывающую и глобальные вызовы, и локальную специфику. Это особенно актуально для арабского мира, где растёт интерес к мирному атому, но при этом отсутствует единая управленческая модель, проверенная в условиях высокой технологической и политической чувствительности.

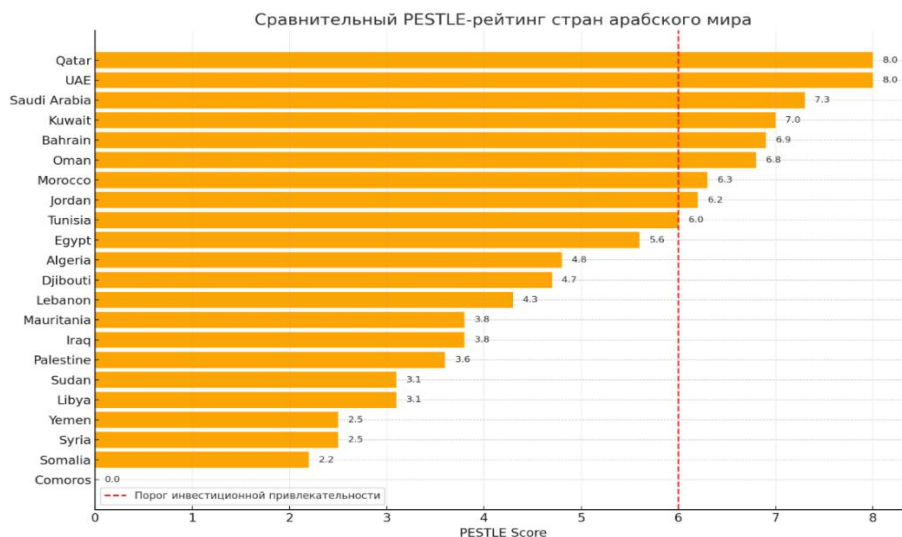


Рис 6 Сравнительный PESTLE интегральный индекс арабских стран (Источник: составлено автором)

В рамках диссертационного исследования был использован классический инструмент стратегического анализа — SWOT-модель, включающая оценку четырёх групп факторов:

S (Strengths) — сильные стороны, W (Weaknesses) — слабые стороны, O (Opportunities) — возможности, T (Threats) — угрозы.

В отличие от традиционного качественного подхода, применённого в большинстве практик, в данной работе был разработан количественный метод расчёта итогового SWOT-профиля для стран региона MENA. Каждой категории (S, W, O, T) соответствуют конкретные факторы, представленные в виде показателей (например, S₁, S₂... S_n), которым были присвоены оценки значимости и веса (K_n). Итоговая оценка составлялась по формуле:

$$ПИ4 = [\sum_{i=1}^n (K_{Sn}S_n) - \sum_{i=1}^n (K_{Wn}W_n)] + [\sum_{i=1}^n (K_{On}O_n) - \sum_{i=1}^n (K_{Tn}T_n)]$$

S_n Оценка сильной стороны. W_n Оценка слабой стороны. O_n Оценка возможности. T_n Оценка угрозы. K_{S_n}, K_{W_n}, K_{O_n}, K_{T_n} **весовые** коэффициенты.

Количественный SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования в атомной энергетике арабских стран.

Такая формула позволяет не просто структурировать информацию, но и сравнивать страны и проекты по уровню стратегической устойчивости, принимая во внимание и возможности, и угрозы.

Пример сильных сторон арабских стран (S):

Рост внутреннего спроса на электроэнергию — усиление демографических и экономических факторов создаёт устойчивый спрос на надёжные источники энергии.

Диверсификация энергобаланса — стремление уйти от зависимости от нефти и газа открывает окно возможностей для атомной генерации.

Интеграция в глобальные цепочки поставок — потенциал выхода на рынок поставок топлива, технологий, инженерных решений.

Международная поддержка (МАГАТЭ и др.) — доступ к финансированию, консультациям и знаниям.

Потенциал экспорта технологий — со временем национальные компании могут выйти на экспорт услуг и решений.

Низкоуглеродная стратегия — атомная энергетика рассматривается как ключевой элемент в политике снижения выбросов.

Развитие передовых технологий — особенно в сфере малых модульных реакторов (SMR), где возможно опережающее развитие.

Каждому из этих показателей была присвоена оценка от 1 до 10, и вес значимости, после чего рассчитан интегральный показатель S (сильные стороны) в сравнении со слабыми сторонами, возможностями и угрозами.

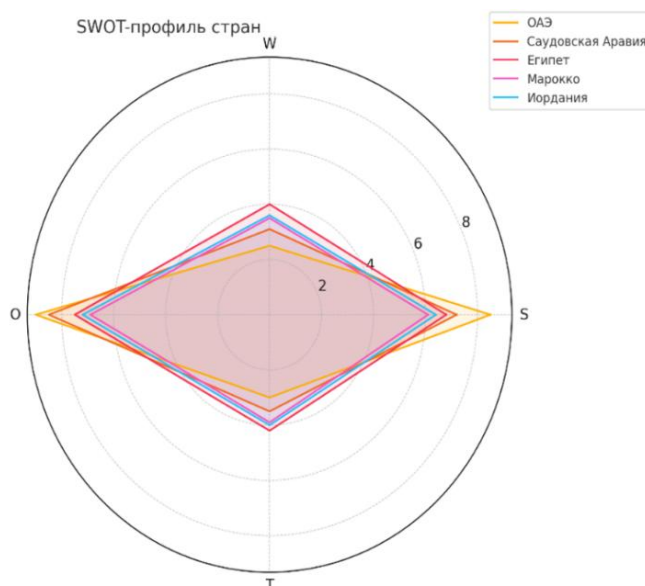


Рис 7 SWOT-анализ арабских стран (Источник: составлено автором)

Итоговые значения SWOT-анализов были приведены в сводной таблице (см. приложение Б), (о нескольких арабских странах).

Особое внимание уделено механизмам взаимодействия с заинтересованными сторонами (stakeholders), включая правительство, регулирующие органы, зарубежных технологических партнёров, местные сообщества и международные организации (включая МАГАТЭ). Был предложен структурированный подход к анализу и управлению интересами этих акторов через матрицу влияния/интереса, а также метод стратегической приоритизации партнёрств с опорой на долгосрочную устойчивость проектов. (См приложение В).

На основе анализа предложена таблица взаимодействий

Таблица 4 Взаимодействий со Стейкхолдерами (Источник: составлено автором)

№	Стейкхолдер	Роль/Интересы	Влияние	Взаимодействие с другими	Способ взаимодействия
1	Госорганы регулирования (IAEA, Ростехнадзор)	Контроль за безопасностью, выдача лицензий	Высокое	Влияют на всех — устанавливают правила и стандарты	Отчёты, проверки, официальные письма
2	Инвесторы и акционеры	Доходность проекта, устойчивость	Высокое	Ожидают отчётности от топ-менеджмента	Финансовая отчётность, презентации
3	Местное население	Экология, занятость, безопасность	Низкое	Зависит от решений компании и властей	PR, консультации, компенсационные меры
4	Подрядчики и поставщики	Выполнение работ, поставка оборудования	Среднее	Работают по контракту с руководством проекта	Контракты, тендеры, контроль качества
5	Экологические НПО	Снижение вреда природе, прозрачность	Среднее	Могут конфликтовать с инвесторами и подрядчиками	Общественные слушания, отчёты

Также важным достижением стала разработка модели подготовки кадров IRMIP (Integrated Recruitment Method for International Projects). Это авторская методика, адаптированная к специфике международных атомных программ, обеспечивает передачу технологий и управленческой культуры, что критически важно для локализации международных проектов. Методика включает: анализ потребностей в компетенциях с учётом международных стандартов (включая IAEA); механизмы рекрутинга и оценки персонала в условиях многонациональной среды; этапы вовлечения кадров в межкультурную рабочую среду через наставничество, модули адаптации и онлайн-обучение; построение карьерных треков в контексте трансфера знаний и преемственности в атомной отрасли.

4. Сформирована научная база концептуализации стратегии, включающая разработанную автором классификацию факторов, влияющих на модели управления, а также оригинальные формулы для оценки степени устойчивости и адаптивности управленческих решений. Это позволяет глубже понять специфику функционирования предприятий атомной энергетики в арабском контексте.

Сформированная научная база концептуализации стратегии управления атомными компаниями в арабском мире стала логическим и содержательным ядром исследования.

Таблица 5 Сравнительные характеристики Росатома, EDF и КЕРСО и их релевантность для НППА

Показатель	Росатом (Россия)	EDF (Франция)	КЕРСО (Ю.Корея)	(для НППА)
------------	------------------	---------------	-----------------	------------

Правовой статус	Государственная корпорация (особая форма, прямое подчинение правительству)	Государственная энергетическая компания (АО с доминированием государства)	Государственная корпорация (публичное АО под контролем государства)	Арабские страны ближе к модели «Росатома» — сильная государственная доминанта
Стратегия	«Полный цикл»: от добычи урана до захоронения ОЯТ	Основной акцент на генерации и интеграции с ВИЭ	Стандартизация (APR-1400), ориентация на экспорт	Для арабских стран важна модель полного цикла (Росатом) и стандартизация (КЕРСО)
Международное присутствие	Широкая сеть проектов (Египет, Турция, Венгрия, Индия и др.)	Европа, Великобритания, Китай, партнёрские проекты	АЭС «Барака» в ОАЭ, продвижение APR-1400	Опыт КЕРСО полезен как пример успешного атомного проекта в регионе (ОАЭ)
Модель управления	Централизованная, вертикально интегрированная	Более гибкая, с элементами рыночной экономики	Рационализированная, ориентированная на эффективность и экспорт	Централизованность Росатома ближе к арабским реалиям; элементы гибкости EDF применимы в долгосрочной перспективе
Инновации	Реакторы на быстрых нейтронах, малые АЭС, замкнутый топливный цикл	Синергия атома и возобновляемой энергетики	Унифицированные реакторы APR-1400	Для арабских стран ценны малые АЭС (Росатом) и стандартизированные реакторы КЕРСО

На основе анализа реальных кейсов, а также особенностей функционирования атомной отрасли в арабских странах, была разработана оригинальная классификация факторов, определяющих устойчивость и адаптивность управленческих моделей и представлена корпоративная стратегия развития предприятий атомной энергетики.

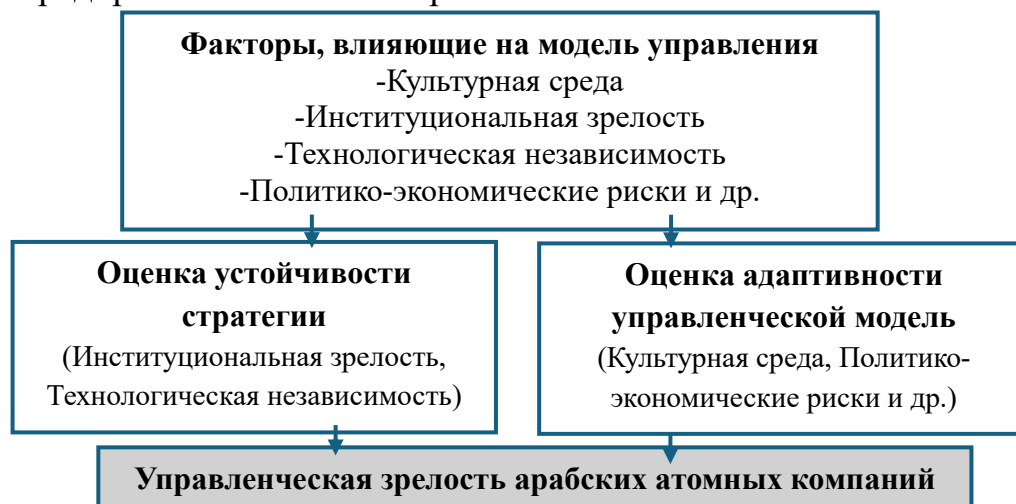


Рис 8 Логика оценки устойчивости и адаптивности стратегии (Источник: составлено автором)

В ней особое внимание уделено таким аспектам, как влияние культурной среды, степень институциональной зрелости, уровень технологической независимости и логика политико-экономических рисков, характерных для региона.

Авторский подход не ограничивается лишь качественным описанием - для перехода к операционализируемой и сопоставимой оценке были предложены оригинальные количественные формулы, позволяющие оценивать:

- уровень устойчивости стратегических решений в условиях нестабильной среды;
- степень адаптивности управленческой модели к внезапным изменениям политического или экономического контекста.

Эти инструменты дают возможность глубже понять, как работают атомные предприятия в арабском мире, что особенно важно - как адаптировать стратегическое управление под реальные вызовы региона, не теряя эффективности.

5. Предложены практические рекомендации по внедрению стратегии развития атомных компаний, включая сценарные модели, механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами и описание модели подготовки кадров по авторской методике IRMIP (Integrated Recruitment Method for International Projects), адаптированной под международные атомные программы.

Особое внимание уделено специфике подготовки управленческих кадров в странах арабского мира, включая зависимость от зарубежных образовательных программ, ограниченность национальных кадровых ресурсов, влияние культурных факторов и необходимость международной сертификации специалистов.

В процессе исследования были не только выявлены ключевые управленческие вызовы, с которыми сталкиваются атомные компании в арабском мире, но и сформулированы конкретные рекомендации по внедрению устойчивых стратегий развития с учётом региональной специфики. Особое внимание было уделено созданию сценарных моделей, которые помогают адаптировать стратегию под различные внешние условия — от политической нестабильности до ограниченности ресурсов. Такие модели позволяют планировать развитие не в абстрактном будущем, а в живом и часто непредсказуемом настоящем.

Для повышения эффективности взаимодействия с окружающей средой были также предложены механизмы работы с ключевыми заинтересованными сторонами — государственными структурами, международными партнёрами, местными сообществами и экспертным сообществом. Эти инструменты направлены на выстраивание доверительных и долгосрочных отношений, основанных на прозрачности, учёте культурных особенностей и взаимной ответственности.

Отдельное место в работе занимает разработка авторской модели подготовки кадров IRMIP (Integrated Recruitment Method for International Projects). Она была спроектирована как гибкий, модульный инструмент, учитывающий специфику международных атомных программ и адаптированный под условия развивающихся стран. Методика сочетает в себе международные стандарты, национальный контекст и акцент на многоуровневую подготовку управленцев, инженеров и технических специалистов.

Важно отметить, что отдельные элементы этой модели уже частично реализуются в компании NPPA в Египте. Так, в рамках подготовки персонала

для проекта АЭС «Эль-Дабаа» были запущены программы наставничества, международные стажировки, тренинги по гибриднему управлению и элементы долгосрочного стратегического планирования. Это подтверждает не только прикладной характер разработанных рекомендаций, но и их востребованность на практике.

Таблица 6. Практические рекомендации по внедрению стратегии развития атомных компаний (на примере NPPA, Египет)

Направление	Рекомендация	Инструменты реализации	Применимость для NPPA (Египет)	Ожидаемый эффект
Сценарное планирование	Внедрять сценарные модели, учитывающие политическую нестабильность, ресурсные ограничения и международные санкции	SWOT/PESTLE-анализ, сценарные карты	Разработка сценариев для проекта «Эль-Дабаа» с учётом рисков поставок, валютных колебаний и политической ситуации	Снижение уязвимости к внешним шокам, повышение устойчивости долгосрочных планов
Взаимодействие с заинтересованным и сторонами	Создавать механизмы работы с госорганами, международными партнёрами, местными сообществами и экспертной средой	Стейкхолдер-матрицы, платформы диалога, МоМ, меморандумы	Установлено взаимодействие с МАГАТЭ, Росатомом, местными властями и университетами; общественные слушания по АЭС	Повышение доверия общества и международных партнёров, снижение конфликтности
Кадровая подготовка (IRMP)	Внедрять многоуровневую подготовку управленцев, инженеров и технических специалистов	Модульное обучение, наставничество, международные стажировки, симуляторы	Программы наставничества, обучение в России, стажировки в КЕРСО (проект «Барака»)	Ускорение подготовки кадров, уменьшение зависимости от иностранных специалистов
Институциональная устойчивость	Повышать уровень зрелости регулятора и прозрачность процессов	Регуляторные реформы, КРІ для госорганов, цифровизация контроля	ENRRA внедряет стандарты МАГАТЭ, но требуется усиление независимости	Снижение бюрократии, повышение эффективности регуляторных процессов
Финансовая и проектная устойчивость	Применять гибкие модели финансирования и управления проектами	ЕРС, ЕРС+F, консорциумы, госгарантии	В проекте «Эль-Дабаа» используется ЕРС+F с привлечением российских кредитов	Снижение финансовых рисков, ускорение реализации проектов
Инновации и цифровизация	Развивать внедрение цифровых инструментов управления (BIM, PLM, цифровые двойники)	Информационные системы, цифровые платформы	На ранней стадии внедрения в NPPA — потенциал для сотрудничества с Rosatom Digital	Повышение прозрачности и эффективности управления проектами
Устойчивое развитие (ESG)	Включать требования экологической и социальной ответственности в стратегию	ESG-отчётность, экологический аудит, социальные программы	Пилотные инициативы: занятость местного населения, экологический мониторинг вокруг АЭС	Рост общественной поддержки, доступ к «зелёному» финансированию

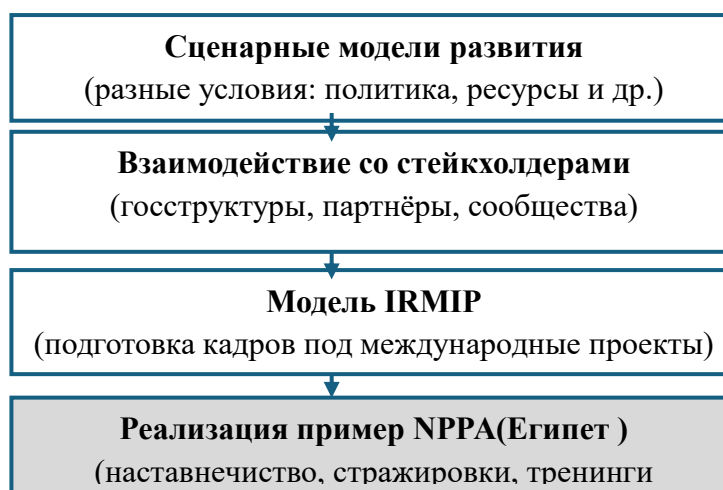


Рис 9 Комплекс внедрения стратегии развития атомных компаний (Источник: составлено автором)

Таким образом, предложенные в диссертации подходы не остались в теоретической плоскости. Они нашли отражение в реальных процессах стратегического развития, кадрового обеспечения и проектного управления в рамках одного из крупнейших атомных проектов современности.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты диссертационного исследования представляют собой комплексный и практически применимый вклад в развитие стратегического управления предприятиями атомной энергетики, особенно в контексте арабских стран. Исходя из поставленных целей и задач, можно выделить следующие ключевые достижения:

1. Системный анализ международных и национальных моделей управления позволил выявить сильные и слабые стороны подходов, применяемых в России, США, Японии, Китае, странах ЕС и арабском мире. На этой основе была предложена гибридная модель управления, учитывающая особенности региона MENA и ориентированная на повышение эффективности атомных проектов.

2. Впервые была разработана 16-покупательская сравнительная шкала оценки систем управления (ПМ1–ПМ16), которая позволяет объективно оценивать национальные модели и формировать обоснованные рекомендации по улучшению корпоративной архитектуры в энергетическом секторе.

3. С применением инструментов PESTLE и SWOT-анализа в количественном формате был проведён детальный страновой анализ по 21 арабскому государству. Это позволило обосновать, какие страны обладают высокой инвестиционной привлекательностью для реализации атомных проектов, а какие требуют дополнительных институциональных условий.

4. Разработана сценарная модель стратегического развития, включающая несколько альтернативных путей развития отрасли — от инерционного до ускоренного с международной кооперацией. Это особенно важно в условиях высокой степени неопределённости и политико-экономической чувствительности региона.

5. Предложены механизмы взаимодействия со всеми ключевыми заинтересованными сторонами — государственными органами, регуляторами, международными организациями (включая МАГАТЭ), а также технологическими и кадровыми партнёрами. Это усиливает устойчивость и институциональную надёжность атомных проектов.

6. Разработана и апробирована авторская методика IRMIP (Integrated Recruitment Method for International Projects) — инструмент стратегической подготовки кадров для международных проектов в атомной энергетике, адаптированный к условиям межкультурной среды.

7. Сформирована научная база концептуализации стратегии управления, где ключевыми элементами стали авторская классификация факторов, влияющих на модели управления в атомной отрасли, и оригинальные формулы оценки устойчивости и гибкости принимаемых решений.

8. Разработаны и предложены практические рекомендации по внедрению стратегии развития атомных компаний, охватывающие сценарное моделирование, выстраивание партнёрских отношений с заинтересованными сторонами, а также адаптацию международных стандартов под региональные особенности. Эти рекомендации опираются на лучшие практики сравнительного менеджмента, но не копируют их механически, а учитывают культурную, институциональную и ресурсную специфику арабских стран.

На основе всех проведённых исследований была сформирована универсальная модель стратегического планирования для атомных предприятий в арабском мире, включающая аналитические, институциональные и управленческие компоненты, применимая как для новых проектов, так и для модернизации действующих систем управления.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ

ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в научных изданиях, рекомендуемых ВАК России

1. Мохи Эддин Хусам Менеджмент в больших организациях для реализации проектов за Пределами РФ// Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин // журнала «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии» 30 декабря 2022 №12 (5). – С.426.

2. Мохи Эддин Хусам Инновационные подходы к управлению крупными международными компаниями / Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин // Прогрессивная экономика Международный научно-исследовательский журнал выпуск №12-2023 - С. 20.

3. Мохи Эддин Хусам Перспективы развития ядерной энергетики на ближнем востоке и в северной Африке/ Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин журнала «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии» №5 часть-3, 2024 г. С. 297.

4. Мохи Эддин Хусам Выбор и разработка модели управления на основе сравнительной характеристики национальных систем менеджмента / Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин // Прогрессивная экономика Международный научно-исследовательский журнал выпуск №7-2024 С. 31.

5. Мохи Эддин Хусам Сравнительный анализ национальных моделей

менеджмента: от классических подходов к современной параметризации/ Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин // журнала «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии» принята к публикации №5 часть-1, 2025 г. С. 83.

6. Яшин С. Н./ Мохи Эддин Хусам, Методы управления по выбору решения: энергетические ресурсы для производства электроэнергии в арабских странах /С. Н. Яшин /Мохи Эддин Хусам // журнала «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии» принята к публикации №8 2025 г.

7. Мохи Эддин Хусам, Сравнительный анализ организационно-управленческих моделей на примере модульных блоков aalo x, smr и традиционных энергоблоков атомной энергетики / Мохи Эддин Хусам // журнала «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии» принята к публикации № 9 2025 г. С. 46.

8. Мохи Эддин Хусам, Функции и структура филиалов компаний при осуществлении строительных проектов в других странах: административное сопровождение или полный контроль, проблемы и перспективы с точки зрения сравнительного менеджмента /Мохи Эддин Хусам // журнала «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии» принята к публикации часть 4 №12 2025 г. С. 334.

Научные статьи в других периодических изданиях РФ

9. Мохи Эддин Хусам, Некоторые аспекты развития энергетики арабской республики Египет (АРЕ) / Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин // Сборник научных статей по итогам IX Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (14 ноября 2022 г).Нижний Новгород 2023-С. 469.

10. Мохи Эддин Хусам , Цифровая трансформация - новый инструмент менеджмента в атомных организациях / Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин //Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции "Актуальные проблемы управления-2024" менеджмента и гос.управления ННГУ им. Н.И. Лобачевского - С. 687.

11. Мохи Эддин Хусам, Стратегия менеджмента в решении проблем интеграции устаревших систем и современных цифровых технологий на атомных электростанциях / Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин //Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции 30–31 октября 2024 года (актуальные тренды цифровой трансформации промышленных предприятий) ФГБОУ ВО «казанский национальный исследовательский технологический университет» международный форум kazan digital week 2024 кафедра логистики и управления- С. 181

12. Мохи Эддин Хусам, ИИ-агенты и эффективное управление организацией атомной сферы: как технологии становятся управленческими союзниками/ Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин //сборника трудов X Международной научно-практической конференции «Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы» (г. Симферополь, 17 апреля 2025 года) С. 507-510

13. Мохи Эддин Хусам, Проблемы устойчивого развития атомной энергетики в странах Ближнего Востока и Северной Африки/ Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин //сборника трудов X Международной научно-практической конференции «Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы» (г. Симферополь, 17 апреля 2025 года) С. 580-583

14. Мохи Эддин Хусам, Особенности деловых переговоров и принятия управленческих решений в арабском мире: сравнительный взгляд на межкультурную коммуникацию / Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин //X Международная научно-практическая конференция научно-технический прогресс. Проблемы и их решения- 21 мая 2025 г., Саратовский государственный технический университет-Институт управления и социально-экономического развития. С. 77

15. Мохи Эддин Хусам, Влияние национальной культуры на стиль лидерства и принятие решений: сравнительный анализ арабских стран персидского залива и России/ Мохи Эддин Хусам, С. Н. Яшин //X Международная научно-практическая конференция научно-технический прогресс. Проблемы и их решения- 21 мая 2025 г., Саратовский государственный технический университет-Институт управления и социально-экономического развития С. 87.