

В Диссертационный совет Д.24.2.340.10,
созданный на базе ФГАОУ ВО «Национальный
исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

ОТЗЫВ

**официального оппонента, доктора экономических наук, профессора
Бабкина Александра Васильевича на диссертацию Мохи Эддина Хусам
«Формирование стратегии развития предприятий атомной энергетики
на основе сравнительного менеджмента (на примере предприятий
атомной энергетики в арабском мире)», представленную на соискание
ученой степени кандидата экономических наук по специальности
5.2.6. Менеджмент» (5.2. Экономика)**

Актуальность темы исследования

Современный этап развития мировой экономики характеризуется возрастающей потребностью государств в обеспечении энергетической безопасности, устойчивого экономического роста и достижении целей низкоуглеродного развития. В этих условиях атомная энергетика рассматривается как одна из наиболее перспективных высокотехнологичных отраслей, способных обеспечить стабильное производство электроэнергии, снижение углеродного следа и долгосрочное развитие национальных экономик.

Особую актуальность вопросы стратегического развития предприятий атомной энергетики приобретают в государствах арабского мира. В последние годы Египет, Объединенные Арабские Эмираты, Саудовская Аравия, Иордания и ряд других стран региона реализуют масштабные программы создания и развития национальной атомной энергетики. Реализация подобных проектов требует формирования эффективных систем управления, способных учитывать как международный опыт, так и особенности национальной институциональной среды, государственного регулирования, культурных традиций и деловой практики.

Следует отметить, что существующие исследования в области стратегического управления предприятиями атомной энергетики

преимущественно посвящены вопросам энергетической политики, технологического развития отрасли либо отдельным аспектам корпоративного управления. Вместе с тем вопросы формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента применительно к государствам арабского мира остаются недостаточно изученными.

Особое значение рассматриваемая проблема приобретает в связи с расширением международной деятельности Государственной корпорации «Росатом» и реализацией крупных зарубежных проектов, включая строительство АЭС «Эль-Дабаа» в Арабской Республике Египет. Успешность подобных проектов во многом определяется способностью учитывать особенности национальных моделей управления, эффективно взаимодействовать с государственными институтами, заинтересованными сторонами и обеспечивать подготовку национальных кадров.

Таким образом, актуальность темы исследования определяется необходимостью развития теоретико-методических положений формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента, позволяющих учитывать особенности государств арабского мира и обеспечивать повышение эффективности реализации международных проектов атомной отрасли.

Анализ предметной области показывает, что в настоящее время недостаточно разработана научно-методическая база стратегического управления предприятиями атомной энергетики в условиях реализации международных проектов и адаптации лучших мировых практик управления к национальным условиям арабских государств. Наличие данной проблемы обуславливает актуальность диссертационного исследования Мохамеда Эддина Хусама.

Логика и структура, степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации

Диссертационное исследование отражает результаты многолетней научно-исследовательской и практической деятельности автора и включает введение, три логически взаимосвязанные главы, заключение, список литературы и приложения. Структура работы соответствует поставленным цели и задачам исследования, отличается внутренней логикой и последовательностью изложения материала.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов, представлены положения, выносимые на защиту, а также сведения об апробации результатов исследования и публикациях автора.

В **первой главе** диссертации «Исследование текущего состояния и планов развития ядерной энергетики в мировом масштабе и в России как эталонной отрасли» (с. 11-66) проведен анализ современного состояния мировой атомной энергетики и перспектив ее развития в странах арабского мира. Автором исследованы глобальные тенденции развития атомной отрасли, определены основные факторы, влияющие на развитие предприятий атомной энергетики, рассмотрены стратегические подходы к развитию национальных атомных программ. Особое внимание уделено анализу деятельности Государственной корпорации «Росатом» как одной из наиболее успешных организаций мировой атомной отрасли, а также исследованию опыта EDF (Франция) и KEPSCO (Южная Корея). Существенный интерес представляет проведенный автором анализ проблем и ограничений развития атомной энергетики в государствах арабского мира, который послужил основой для дальнейшего формирования авторских методических положений.

Во **второй главе** «Стратегические основы развития компаний атомной энергетики в арабском мире» (с. 67-145) разработан основной научно-методический аппарат исследования. В параграфе 2.1 (с. 67-71) рассмотрены стратегические инструменты формирования планов развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента. В параграфе 2.2 (с. 72-125) разработан авторский инструментарий формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики, включающий систему сравнительной оценки национальных моделей управления, комплекс управленческих показателей, методы PESTLE- и SWOT-анализа, подходы к анализу заинтересованных сторон, кадрового потенциала и рисков международных проектов. В параграфе 2.3 (с. 125-145) предложена авторская модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики в арабском мире, основанная на интеграции методов стратегического анализа и сравнительного менеджмента. Следует отметить, что именно во второй главе сосредоточены основные методические результаты исследования, определяющие научную новизну диссертационной работы.

В третьей главе «Реализация стратегии на примере египетской NPPA и разработка авторской модели управления» (с. 146-225) представлены результаты практической апробации разработанных методических положений. В параграфе 3.1 (с. 150-166) сформирована концепция стратегического развития предприятий атомной энергетики арабского мира с учетом особенностей национальной институциональной среды, требований устойчивого развития и современных подходов стратегического менеджмента. В параграфе 3.2 (с. 167-225) проведена апробация разработанной модели на материалах Nuclear Power Plants Authority (NPPA) Арабской Республики Египет, разработаны практические рекомендации по совершенствованию стратегического управления, развитию кадрового потенциала, взаимодействию с заинтересованными сторонами и повышению эффективности реализации международных проектов атомной отрасли. Положительно следует оценить практическую направленность исследования, поскольку предложенные автором рекомендации основаны на материалах реального международного проекта сооружения АЭС «Эль-Дабаа» и ориентированы на их практическое применение.

В заключении (с. 226-236) представлены основные результаты проведенного исследования, сформулированы выводы и рекомендации, подтверждающие достижение поставленной цели и решение научных задач диссертационной работы.

Научная новизна результатов исследования

Наиболее значимыми результатами, определяющими научную новизну диссертационного исследования, по нашему мнению, являются следующие:

1. Разработан концептуальный подход к формированию стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента, предусматривающий комплексный учет особенностей национальных моделей управления, институциональной среды, организационной культуры и специфики реализации международных проектов в государствах арабского мира. В отличие от существующих подходов предложенная концепция позволяет адаптировать лучшие мировые управленческие практики к условиям функционирования предприятий атомной энергетики в странах с различными моделями государственного и корпоративного управления.

2. Разработан научно-методический инструментарий формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики, включающий систему сравнительной оценки национальных моделей управления на основе комплекса управленческих параметров и интегральных показателей. В отличие от существующих подходов предложенный инструментарий позволяет количественно оценивать влияние организационных, институциональных, кадровых, культурных и экономических факторов на эффективность стратегического управления предприятиями атомной отрасли.

3. Разработана модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики, основанная на интеграции методов сравнительного менеджмента, стратегического анализа и оценки институциональной среды. В отличие от существующих моделей предложен комплексный механизм использования количественных результатов PESTLE- и SWOT-анализа при выборе стратегических направлений развития предприятий атомной энергетики, что обеспечивает повышение обоснованности принимаемых управленческих решений.

4. Предложена методика сравнительного анализа предприятий атомной энергетики на основе системы управленческих параметров, позволяющая проводить комплексную оценку уровня развития организаций отрасли, определять сильные и слабые стороны существующих моделей управления, а также выявлять направления адаптации зарубежного опыта к условиям реализации национальных атомных программ.

5. Разработаны методические положения формирования гибридной модели стратегического управления предприятиями атомной энергетики, предусматривающие интеграцию лучших мировых управленческих практик с учетом национальных особенностей государств арабского мира. В отличие от существующих подходов предложенная модель обеспечивает комплексный учет интересов заинтересованных сторон, особенностей государственного регулирования и требований международного сотрудничества при реализации проектов атомной энергетики.

6. Разработаны практические рекомендации по реализации стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента, включающие механизмы управления заинтересованными сторонами, методику подготовки кадров для международных проектов IRMIP (Integrated Recruitment Method for International Projects), инструменты

управления рисками и развития организационного потенциала предприятий отрасли. Реализация предложенных рекомендаций позволяет повысить эффективность стратегического управления предприятиями атомной энергетики в условиях реализации международных проектов.

Степень обоснованности и достоверности полученных научных результатов, выводов и рекомендаций

Изучение диссертационной работы позволяет сделать вывод о том, что представленные в ней научные результаты являются обоснованными и достоверными.

Обоснованность результатов исследования определяется корректной постановкой цели и задач исследования, их логической взаимосвязью и последовательностью решения поставленных научных задач. Теоретическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического и сравнительного менеджмента, управления организациями атомной отрасли, международного менеджмента и управления проектами.

Для решения поставленных задач автором использован комплекс современных методов исследования, включающий методы системного и сравнительного анализа, экспертных оценок, PESTLE- и SWOT-анализа, а также авторские методические подходы к оценке национальных моделей управления и формированию стратегии развития предприятий атомной энергетики.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые документы, материалы Международного агентства по атомной энергии (МАГАТЭ), Государственной корпорации «Росатом», Nuclear Power Plants Authority Арабской Республики Египет, официальные статистические данные и результаты собственных исследований автора.

Следует положительно оценить практическую направленность работы. Разработанные методические положения и рекомендации апробированы на материалах Nuclear Power Plants Authority (NPPA) Арабской Республики Египет при разработке стратегических направлений развития предприятий атомной энергетики в рамках реализации проекта строительства АЭС «Эль-Дабаа».

Достоверность результатов подтверждается также внедрением отдельных положений диссертации в деятельность АО «Логистический центр

ЯТЦ» и ООО «Лев Строй», что подтверждено соответствующими актами внедрения. Использование разработанных подходов свидетельствует об их практической востребованности.

Обоснованность выводов обеспечивается внутренней логикой построения исследования. Теоретические положения первой главы получили развитие во второй главе при разработке методического инструментария и нашли практическое подтверждение в третьей главе при апробации предложенной модели формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики.

Основные положения диссертации прошли апробацию на международных и всероссийских научно-практических конференциях и опубликованы в научных изданиях, включая журналы, рекомендованные Высшей аттестационной комиссией.

Таким образом, научные результаты, выводы и практические рекомендации, представленные в диссертации, являются обоснованными, достоверными, логически взаимосвязанными и соответствуют поставленным цели и задачам исследования.

Теоретическая и практическая значимость полученных результатов

Научные результаты диссертационной работы Мохи Эддина Хусама имеют как теоретическую, так и практическую значимость.

Теоретическая значимость исследования определяется развитием теоретико-методических положений стратегического и сравнительного менеджмента применительно к предприятиям атомной энергетики. В диссертации получили дальнейшее развитие подходы к формированию стратегии развития предприятий атомной отрасли с учетом особенностей национальных моделей управления, институциональной среды и реализации международных проектов. Разработанные автором методические положения расширяют научные представления о возможностях использования инструментов сравнительного менеджмента в стратегическом управлении предприятиями высокотехнологичных отраслей экономики.

Практическая значимость результатов исследования определяется их прикладным характером и заключается в возможности использования разработанных моделей, методов и рекомендаций предприятиями атомной энергетики, государственными организациями и участниками международных проектов. Предложенный инструментарий позволяет

повысить обоснованность стратегических решений, эффективность взаимодействия с заинтересованными сторонами, качество подготовки кадров и результативность реализации проектов атомной отрасли.

Основные результаты исследования прошли практическую апробацию на материалах Nuclear Power Plants Authority (NPPA) Арабской Республики Египет и использованы при разработке рекомендаций по совершенствованию стратегического управления предприятиями атомной энергетики. Отдельные положения диссертации внедрены в деятельность АО «Логистический центр ЯТЦ» и ООО «Лев Строй», что подтверждается соответствующими актами внедрения.

Результаты исследования могут быть использованы в деятельности организаций атомной отрасли, органов государственного управления, а также могут использоваться в образовательном процессе при подготовке специалистов в области стратегического управления и международного менеджмента.

Замечания по диссертации

Давая положительную оценку рассматриваемой диссертации с точки зрения актуальности темы исследования, научной новизны, теоретической и практической значимости полученных результатов, необходимо отметить, что работа не лишена отдельных дискуссионных положений.

1. В параграфе 2.1 (с. 67-71) автором представлены стратегические инструменты формирования планов развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента. Вместе с тем требует дополнительного пояснения механизм учета обратных связей между отдельными этапами стратегического планирования, в частности влияние результатов оценки рисков и заинтересованных сторон на корректировку стратегических решений.

2. В параграфе 2.2 (с. 72-125) разработана система сравнительной оценки национальных моделей управления на основе комплекса управленческих параметров и интегральных показателей. Однако в работе недостаточно подробно раскрыта процедура определения весовых коэффициентов отдельных показателей и оценки их влияния на итоговый интегральный показатель. Более детальное описание данного механизма позволило бы повысить воспроизводимость предложенной методики.

3. В параграфе 2.3 (с. 125-145) предложена модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента. Вместе с тем представляется целесообразным более подробно раскрыть механизм перехода от результатов количественного анализа факторов внешней и внутренней среды к выбору конкретной стратегической альтернативы.

4. В параграфе 3.1 (с. 150-166) автором сформирована концепция стратегического развития предприятий атомной энергетики арабского мира. Однако критерии выбора приоритетных направлений стратегического развития в условиях одновременного воздействия разнонаправленных политических, экономических и институциональных факторов могли бы быть раскрыты более подробно.

5. В параграфе 3.2 (с. 167-225) представлены результаты апробации разработанного методического подхода на примере Nuclear Power Plants Authority Арабской Республики Египет. При этом практическая значимость исследования могла бы быть дополнительно усилена представлением более развернутой системы количественных показателей оценки организационного и экономического эффекта от внедрения предложенных рекомендаций.

Отмеченные замечания не снижают ценности диссертационного исследования, ее теоретической и практической значимости.

Заключение. Соответствие работы требованиям, предъявляемым к диссертациям

Работа выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.6. Менеджмент (5.2. Экономика) и соответствует направлениям исследований в области стратегического и сравнительного менеджмента, формирования и реализации стратегий развития организаций.

Рукопись диссертации оформлена в соответствии с установленными требованиями. Основные научные результаты, выводы и рекомендации автора опубликованы в рецензируемых научных изданиях и прошли апробацию на международных и всероссийских научно-практических конференциях. По теме диссертации опубликовано 15 научных работ, в том числе 8 статей в изданиях, рекомендованных ВАК.

Автореферат соответствует установленным требованиям и отражает основные положения, научную новизну, теоретическую и практическую значимость исследования.

Диссертация Мохи Эддина Хусам на тему «Формирование стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента (на примере предприятий атомной энергетики в арабском мире)» является завершенной научно-квалификационной работой, в которой решена актуальная научная задача по развитию теоретико-методических положений формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента применительно к условиям государств арабского мира.

Полученные результаты обладают научной новизной, теоретической и практической значимостью, являются обоснованными и достоверными. Высказанные замечания носят дискуссионный характер и не снижают общей положительной оценки диссертационного исследования.

Диссертационная работа соответствует требованиям пункта 9 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, а ее автор, Мохи Эддин Хусам, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Официальный оппонент:

профессор Высшей инженерно-экономической школы

Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого,

доктор экономических наук, профессор

Бабкин Александр Васильевич

«07» июля 2026г.



Шифр научной специальности, по которой защищена докторская диссертация: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, дом 29.

Тел: +7 (812) 534-73-31 e-mail: babkin_av@spbstu.ru, al-vas@mail.ru