

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, доктора технических наук, профессора Шинкевича Алексея Ивановича на диссертацию Мохи Эддина Хусама «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.

Актуальность темы диссертационного исследования:

Современный этап развития мировой экономики характеризуется ускорением технологических преобразований, усилением международной конкуренции и существенным изменением подходов к обеспечению энергетической безопасности государств. В этих условиях атомная энергетика рассматривается как одна из ключевых высокотехнологичных отраслей, обеспечивающих устойчивое социально-экономическое развитие, снижение зависимости от традиционных источников энергии и достижение целей низкоуглеродной экономики.

Особую актуальность проблемы стратегического управления предприятиями атомной энергетики приобретают в государствах арабского мира. В последние годы Египет, Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты и ряд других государств региона реализуют масштабные программы развития атомной энергетики, предусматривающие создание национальной инфраструктуры, подготовку кадров, локализацию производства и формирование эффективной системы управления отраслью. Реализация

подобных проектов требует использования современных инструментов стратегического управления, учитывающих не только технологические и экономические аспекты, но и особенности институциональной среды, государственного регулирования, национальной культуры управления и международного сотрудничества.

Следует отметить, что существующие научные исследования преимущественно посвящены вопросам экономики атомной энергетики, энергетической политики либо отдельным аспектам стратегического управления. Вместе с тем вопросы формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента, особенно применительно к государствам арабского мира, остаются недостаточно разработанными. До настоящего времени отсутствует комплексный методический подход, позволяющий интегрировать инструменты сравнительного менеджмента, стратегического анализа, оценки институциональной среды и управления заинтересованными сторонами при разработке стратегии развития предприятий атомной отрасли.

Особую практическую значимость рассматриваемая проблема приобретает в связи с расширением международной деятельности Государственной корпорации «Росатом» и реализацией крупных проектов сооружения атомных электростанций за рубежом, включая строительство АЭС «Эль-Дабба» в Арабской Республике Египет. Эффективность реализации подобных проектов во многом определяется способностью учитывать национальные особенности управления, требования государственных институтов, специфику взаимодействия с заказчиком и особенности подготовки национальных кадров.

Следует согласиться с автором, что в современных условиях применение методов сравнительного менеджмента позволяет существенно повысить качество стратегического управления предприятиями атомной энергетики, реализующими международные проекты, а разработка научно обоснованного методического инструментария формирования стратегии развития приобретает важное научное и практическое значение.

Исходя из изложенного, следует признать, что тема диссертационного исследования является актуальной, соответствует современным направлениям развития стратегического менеджмента и имеет существенное значение для дальнейшего развития теории и практики управления предприятиями атомной энергетики.

Содержание диссертационного исследования и наиболее значимые результаты:

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Структура работы логически выстроена, соответствует поставленным цели и задачам исследования и обеспечивает последовательное решение научной проблемы формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента. Содержание глав взаимосвязано, а изложение материала отличается последовательностью и внутренней логикой.

Во введении автором обоснована актуальность темы исследования, определены цель и задачи исследования, объект и предмет исследования, сформулированы научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, представлены положения, выносимые на защиту, 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) проведено исследование современного состояния мировой атомной энергетики и перспектив ее развития в странах арабского мира. Автором выполнен анализ мирового опыта функционирования предприятий атомной энергетики, рассмотрены особенности развития национальных атомных программ, исследованы основные модели сравнительного менеджмента и их применение в практике управления предприятиями атомной отрасли. Особое внимание уделено анализу стратегии развития Государственной корпорации «Росатом» как одной из наиболее успешных мировых компаний атомной отрасли и возможностям использования накопленного опыта при реализации проектов в

государствах арабского мира. Положительно следует оценить проведенный автором анализ факторов, определяющих развитие атомной энергетики в условиях современной мировой экономики, который послужил теоретической основой последующих исследований.

Во второй главе «Стратегические основы развития компаний атомной энергетики: сравнительный подход управления» (с. 67–145) автором разработан основной методический аппарат исследования. В параграфе 2.1 (с. 67–71) рассмотрены стратегические инструменты формирования планов развития предприятий атомной энергетики, основанные на принципах сравнительного менеджмента. В параграфе 2.2 (с. 72–125) разработан инструментарий формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики в арабском мире, включающий систему оценки национальных моделей управления, методы сравнительного анализа, количественные модели PESTLE- и SWOT-анализа, а также 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, основанная на комплексном использовании разработанного инструментария сравнительного менеджмента. Следует отметить, что именно во второй главе сосредоточены основные методические результаты исследования, определяющие научную новизну диссертационной работы.

В третьей главе «Управление стратегией развития компаний атомной энергетики в арабском мире на основе методов и моделей сравнительного менеджмента» (с. 146–225) представлены результаты практической реализации разработанного методического подхода. В параграфе 3.1 (с. 150–166) автором сформирована концепция стратегического развития предприятий атомной энергетики арабского мира с учетом особенностей национальной институциональной среды и современных подходов стратегического менеджмента. В параграфе 3.2 (с. 167–225) проведена апробация разработанной модели на материалах Nuclear Power Plants Authority Арабской Республики Египет, разработаны практические рекомендации по совершенствованию

системы стратегического управления, взаимодействию с заинтересованными сторонами, развитию кадрового потенциала и повышению эффективности реализации международных проектов. Заслуживает положительной оценки практическая направленность исследования, поскольку разработанные автором рекомендации основаны на материалах реального международного проекта строительства АЭС «Эль-Дабаа» и ориентированы на их практическое применение.

Следует отметить, что к научным результатам, обладающим научной новизной и определяющим теоретическую и практическую ценность выполненного исследования, относятся следующие основополагающие элементы диссертационной работы.

Во-первых, получено дальнейшее развитие теоретические положения стратегического и сравнительного менеджмента применительно к предприятиям атомной энергетики за счет разработки концептуального подхода к формированию стратегии развития организаций атомной отрасли с учетом особенностей национальных моделей управления, институциональной среды и специфики реализации международных проектов в государствах арабского мира. В отличие от существующих исследований предложенный подход ориентирован на комплексное использование инструментов сравнительного менеджмента при разработке долгосрочных стратегий развития предприятий атомной энергетики.

Во-вторых, разработан авторский научно-методический инструментарий формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики, включающий систему сравнительной оценки национальных моделей управления на основе комплекса управленческих параметров, позволяющих количественно оценивать влияние организационных, институциональных, культурных, кадровых и экономических факторов на эффективность стратегического управления. Предложенный инструментарий расширяет существующие методические подходы сравнительного менеджмента и обеспечивает возможность их практического использования при реализации международных проектов.

В-третьих, разработана модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики, основанная на интеграции методов стратегического анализа, сравнительного менеджмента и оценки институциональной среды. Научной новизной отличается предложенный автором количественный подход к использованию инструментов PESTLE- и SWOT-анализа, позволяющий повысить объективность оценки факторов внешней и внутренней среды и обеспечить более обоснованный выбор стратегических направлений развития предприятий атомной отрасли.

В-четвертых, сформированы методические положения по разработке гибридной модели стратегического управления предприятиями атомной энергетики, предусматривающей адаптацию лучших мировых управленческих практик к условиям государств арабского мира. Существенным отличием предложенного подхода является комплексный учет особенностей национальной деловой культуры, системы государственного управления, интересов заинтересованных сторон и требований международного сотрудничества при реализации проектов атомной энергетики.

В-пятых, 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), рекомендации по управлению рисками и развитию организационного потенциала предприятий атомной отрасли.

Совокупность представленных результатов свидетельствует о том, что автором решена актуальная научная задача по развитию теоретико-методических положений формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента. Полученные результаты обладают научной новизной, внутренней логической взаимосвязью, высокой степенью теоретической проработки и практической направленности, что позволяет рассматривать их как вклад в развитие теории стратегического и сравнительного менеджмента.

Наиболее существенные результаты исследования получены автором при разработке методического обеспечения формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента. К их числу следует отнести разработку системы сравнительной оценки национальных моделей управления, включающей совокупность управленческих параметров и интегральных показателей; формирование количественного инструментария стратегического анализа на основе модифицированных моделей PESTLE и SWOT анализа; разработку авторской модели формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики в арабском мире; формирование концептуальных положений оценки устойчивости и адаптивности стратегических решений; а также разработку практических рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления предприятиями атомной отрасли применительно к условиям реализации международных проектов.

Следует отметить, что представленные результаты обладают внутренней взаимосвязью и образуют единую научно-методическую концепцию формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента. Разработанные автором положения получили практическую апробацию на материалах Nuclear Power Plants Authority Арабской Республики Египет и подтверждены внедрением отдельных результатов исследования в деятельность АО «Логистический центр ЯТЦ» и ООО «Лев Строй», что свидетельствует о прикладной направленности выполненного исследования.

Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций:

Научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, представляются достаточно обоснованными и достоверными.

Степень обоснованности результатов исследования определяется, прежде всего, корректной постановкой цели и задач исследования, их логической взаимосвязью, последовательностью решения поставленных научных задач, а

также использованием современных положений теории стратегического и сравнительного менеджмента, теории управления организациями, институциональной экономики и управления международными проектами.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента, сравнительного менеджмента, управления предприятиями атомной энергетики, международного менеджмента, проектного управления и корпоративного управления. Автором выполнен критический анализ существующих научных подходов, позволивший выявить недостаточно разработанные вопросы формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики в условиях государств арабского мира и определить направления их дальнейшего научного развития.

Следует отметить, что автором использован широкий спектр современных методов научного исследования, включающий методы системного и сравнительного анализа, стратегического анализа, экспертных оценок, экономико-статистические методы, PESTLE и SWOT анализ, методы оценки заинтересованных сторон, а также разработанные автором методические подходы к количественной оценке национальных моделей управления. Применение комплекса взаимодополняющих методов исследования позволило обеспечить необходимую полноту анализа и повысить достоверность полученных результатов.

Информационная база исследования является достаточно представительной и включает нормативно-правовые документы Российской Федерации и зарубежных государств, материалы Международного агентства по атомной энергии (МАГАТЭ), Государственной корпорации «Росатом», Nuclear Power Plants Authority Арабской Республики Египет, официальные статистические материалы, аналитические отчеты международных организаций, а также результаты собственных исследований автора, выполненных в рамках реализации международных проектов в сфере атомной энергетики.

Следует положительно оценить стремление автора к комплексному исследованию поставленной научной проблемы. Разработанные в диссертации

методические положения не ограничиваются теоретическими обобщениями, а доведены до уровня практических рекомендаций и апробированы на материалах Nuclear Power Plants Authority Арабской Республики Египет при разработке стратегии развития предприятий атомной энергетики в условиях реализации проекта строительства атомной электростанции «Эль-Дабаа». Это существенно повышает степень доверия к полученным научным результатам и свидетельствует об их практической применимости.

Достоверность основных положений диссертации подтверждается также внедрением результатов исследования в практическую деятельность АО «Логистический центр ЯТЦ» и ООО «Лев Строй», что подтверждено соответствующими актами внедрения. Использование разработанных автором методических подходов к формированию стратегии развития, анализу национальных моделей управления, управлению заинтересованными сторонами и оценке рисков международных проектов свидетельствует о востребованности полученных результатов в практической деятельности организаций.

Обоснованность выводов исследования обеспечивается также внутренней логикой построения диссертации. Теоретические положения, сформулированные в первой главе, получили свое развитие при разработке методического инструментария во второй главе и нашли практическое подтверждение в третьей главе при апробации предложенной модели формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики. Такой подход свидетельствует о целостности авторской концепции и последовательности решения поставленных задач исследования.

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в 15 научных работах, в том числе в изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Минобрнауки России, прошли апробацию на международных и всероссийских научно-практических конференциях и получили положительную оценку научного сообщества, что также подтверждает степень их научной обоснованности.

Таким образом, научные положения, выводы и практические рекомендации, содержащиеся в диссертации, являются обоснованными, аргументированными, логически взаимосвязанными и в достаточной степени подтверждаются результатами проведенного исследования, что позволяет признать их достоверными и соответствующими поставленным цели и задачам диссертационной работы.

Основные результаты и положения исследования были апробированы на международных, всероссийских научно-практических конференциях и представлены в 15 научных публикациях, 8 из которых опубликованы в изданиях, рецензируемых ВАК.

Замечания по диссертационной работе

Несмотря на высокий научный уровень выполненного исследования и значимость полученных результатов, отдельные положения диссертации носят дискуссионный характер.

1. В работе представлен комплекс инструментов формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента (параграф 2.1, с. 67–71). Вместе с тем представляется целесообразным более подробно раскрыть механизм взаимодействия отдельных элементов предложенной системы стратегического управления, в частности влияние результатов анализа рисков и оценки заинтересованных сторон на корректировку последующих управленческих решений.

2. Разработанная автором система сравнительной оценки национальных моделей управления на основе показателей ПМ1–ПМ13 обладает значительным научным и практическим потенциалом (параграф 2.2, с. 72–86). Однако процедура определения весовых коэффициентов и оценки вклада отдельных показателей в итоговый интегральный результат раскрыта недостаточно подробно. Дополнительная детализация данного вопроса способствовала бы повышению воспроизводимости предложенной методики.

3. Существенный интерес представляет предложенная автором модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе

сравнительного менеджмента (параграф 2.3, с. 125–143). Вместе с тем отдельные этапы перехода от результатов количественного анализа факторов внешней среды к выбору стратегических альтернатив требуют дополнительного методического обоснования.

4. В рамках разработки концепции стратегического развития предприятий атомной энергетики арабского мира (параграф 3.1, с. 150–166) автором рассмотрен широкий круг факторов внешней среды. Однако вопросы определения приоритетности стратегических направлений в условиях одновременного воздействия политических, экономических и институциональных факторов могли бы быть раскрыты более подробно.

5. Практическая апробация разработанного подхода на материалах Nuclear Power Plants Authority Арабской Республики Египет заслуживает высокой оценки (параграф 3.2, с. 167–224). Вместе с тем представление расширенной системы количественных показателей, характеризующих ожидаемый организационный и экономический эффект внедрения предложенных рекомендаций, позволило бы дополнительно усилить практическую значимость исследования.

Высказанные замечания не снижают общей положительной оценки диссертации и могут рассматриваться как направления дальнейшего развития представленных в работе научных положений.

Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней

Работа выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.6. Менеджмент (5.2. Экономика) и соответствует направлениям исследований, связанным с развитием теории и методологии стратегического управления организациями, сравнительного менеджмента, управления международными проектами, а также разработки методов, моделей и инструментов формирования и реализации стратегий развития организаций в условиях трансформации внешней среды.

Автореферат в полной мере отражает содержание диссертационной работы, основные научные положения, выводы, научную новизну, теоретическую и практическую значимость исследования.

Учитывая актуальность темы диссертационного исследования, степень научной обоснованности полученных результатов, их научную новизну и практическую значимость, считаю, что диссертация Мохи Эддина Хусама 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, а также изложены новые научно обоснованные теоретические положения и практические решения, имеющие существенное значение для развития теории стратегического и сравнительного менеджмента и совершенствования практики управления предприятиями атомной энергетики, реализующими международные проекты.

Полученные автором результаты обладают научной новизной, теоретической и практической значимостью, отличаются достаточной степенью обоснованности и достоверности, подтверждены использованием современных методов научного исследования, апробацией основных результатов, публикацией научных работ и внедрением результатов исследования в практическую деятельность организаций.

Диссертационная работа вносит существенный вклад в развитие теоретико-методических положений стратегического и сравнительного менеджмента применительно к предприятиям атомной энергетики. Полученные автором результаты расширяют научные представления о механизмах формирования и реализации стратегий развития организаций атомной отрасли в условиях международного сотрудничества и обладают значительной практической ценностью для совершенствования управления предприятиями, реализующими крупномасштабные международные проекты.

Диссертация отвечает требованиям пунктов 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (в действующей редакции), предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор Мохи Эддин Хусам заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Официальный оппонент:
заведующий кафедрой «Логистика и управление»
ФГБОУ ВО «Казанский национальный
исследовательский технологический университет»
доктор экономических наук,
доктор технических наук, профессор

Шинкевич Алексей Иванович

«03» июня 2026 г.

Шифры специальностей, по которым защищены докторские диссертации:
доктор экономических наук: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, 05.13.18 – Математическое моделирование, численные методы и комплексы программ;
доктор технических наук: 05.02.22 – Организация производства (в химической и нефтехимической отраслях промышленности)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет» (ФГБОУ ВО «КНИТУ»)

Почтовый адрес: 420015, г. Казань, ул. Карла Маркса, 68.

Телефон: +7 (843) 231-43-13, +7 927 240 16 53.

Адрес электронной почты: ashinkevich@mail.ru.

