

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по научной работе
Ульяновского государственного
технического университета,



к.ф.-м.н., доцент

А.Б. Климовский

сентября 2026 г.

ОТЗЫВ

ведущей организации

на диссертацию Мохи Эддина Хусама на тему:

**«Формирование стратегии развития предприятий атомной энергетики на
основе сравнительного менеджмента (на примере предприятий атомной
энергетики в арабском мире)», представленной на соискание ученой
степени кандидата экономических наук по специальности
«5.2.6. Менеджмент» (5.2. Экономика)**

Актуальность темы исследования

Современное развитие мировой атомной энергетики характеризуется усилением международной конкуренции, усложнением технологических цепочек, повышением требований к безопасности и устойчивости функционирования предприятий отрасли. Особое значение данные процессы приобретают для стран арабского мира, реализующих масштабные программы создания и развития национальной атомной энергетики. В этих условиях возрастает потребность в формировании эффективных стратегий развития предприятий отрасли, способных обеспечить достижение долгосрочных целей энергетической безопасности, технологического суверенитета, социально-экономического развития и повышения международной конкурентоспособности.

Разработка стратегий развития предприятий атомной энергетики в странах арабского мира осложняется существенными различиями в институциональной среде, национальных моделях управления, культурных особенностях, уровне развития кадрового потенциала и механизмах государственного регулирования. В связи с этим особую значимость приобретает использование инструментов сравнительного менеджмента, позволяющих учитывать влияние национальных и организационных особенностей на процессы стратегического управления и адаптировать лучшие международные практики к условиям конкретных государств и организаций.

Несмотря на значительное количество научных работ, посвященных вопросам стратегического управления, сравнительного менеджмента и развития атомной энергетики, многие аспекты формирования стратегий развития предприятий атомной отрасли в странах арабского мира остаются недостаточно исследованными. В частности, требуют дальнейшего развития методические подходы к интеграции инструментов сравнительного менеджмента в процессы стратегического планирования, оценки влияния заинтересованных сторон, формирования кадрового потенциала и обеспечения устойчивого развития предприятий атомной энергетики.

Указанные обстоятельства определяют актуальность диссертационного исследования, его теоретическую и практическую значимость, а также востребованность полученных результатов для развития предприятий атомной энергетики стран арабского мира.

Структура и содержание диссертации соответствуют требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, раскрыты теоретические и методологические основы работы, сформулированы положения научной новизны, теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Исследование текущего состояния и планов развития ядерной энергетики в мировом масштабе и в России как эталонной отрасли»

проведен анализ современного состояния мировой атомной энергетики, исследованы основные тенденции и перспективы развития отрасли, рассмотрен опыт ведущих стран в области стратегического управления предприятиями атомной энергетики. Особое внимание уделено анализу стратегии развития Государственной корпорации «Росатом» как одной из наиболее успешных мировых моделей управления предприятиями атомной отрасли. Автором выявлены ключевые факторы, определяющие эффективность развития атомной энергетики, а также систематизированы основные вызовы и ограничения, характерные для стран арабского мира.

Во второй главе «Стратегические основы развития компаний атомной энергетики в арабском мире» разработан методический инструментарий формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента. Выполнен сравнительный анализ национальных моделей управления, предложена система управленческих показателей, отражающих влияние институциональных, культурных и организационных факторов на эффективность деятельности предприятий. Существенный научный интерес представляет разработанная автором модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики, основанная на интеграции инструментов сравнительного менеджмента, PESTLE-анализа, SWOT-анализа и механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами.

В третьей главе «Реализация стратегии на примере египетской NPPA и разработка авторской модели управления» представлена практическая апробация разработанных методических положений на примере Nuclear Power Plants Authority (NPPA, Египет). Автором предложены сценарные модели стратегического развития предприятий атомной энергетики, разработана авторская методика подготовки кадров IRMIP, сформированы рекомендации по совершенствованию системы управления и обеспечению устойчивого развития организаций атомной отрасли. Представленные результаты подтверждают практическую применимость предложенных подходов и возможность их использования при реализации крупных международных проектов в сфере атомной энергетики.

В **заключении** представлены основные результаты исследования, сформулированы выводы и практические рекомендации, подтверждающие достижение поставленной цели и решение задач диссертационной работы.

Научная новизна диссертационного исследования и выводов заключается в развитии теоретико-методических положений формирования и реализации стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента применительно к условиям стран арабского мира, а также в разработке комплекса методических и практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности стратегического управления предприятиями отрасли.

К числу наиболее значимых результатов, обладающих научной новизной, относятся следующие положения диссертационного исследования:

1. Разработан научно-методический подход к формированию стратегии развития предприятий атомной энергетики в странах арабского мира на основе сравнительного менеджмента, предусматривающий учет институциональных, культурных, социально-экономических и организационных особенностей региона, что позволяет адаптировать лучшие мировые практики управления к условиям реализации национальных атомных программ (с. 67-71).

2. Предложен авторский инструментарий сравнительного анализа национальных моделей управления, включающий систему из шестнадцати управленческих показателей и соответствующих расчетных зависимостей для оценки влияния культурных, организационных и институциональных факторов на эффективность управления предприятиями атомной энергетики. Использование данного инструментария позволяет осуществлять комплексную диагностику условий стратегического развития предприятий отрасли и формировать обоснованные управленческие решения (с. 73-86).

3. Разработана модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики, основанная на интеграции методов сравнительного менеджмента, PESTLE- и SWOT-анализа, оценки кадрового и институционального потенциала, а также механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами. Предложенная модель обеспечивает

комплексный учет факторов внешней и внутренней среды и может использоваться в качестве универсального инструмента стратегического управления предприятиями атомной отрасли стран региона MENA (с. 98-146).

4. Сформирована научно-методическая база концептуализации стратегии развития предприятий атомной энергетики, включающая авторскую классификацию факторов, влияющих на модели управления, систему показателей оценки устойчивости и адаптивности стратегических решений, а также методические положения по согласованию интересов ключевых групп стейкхолдеров в процессе реализации крупных инфраструктурных и энергетических проектов (с. 150-166).

5. Разработаны практические рекомендации по реализации стратегии развития предприятий атомной энергетики, включающие сценарные модели стратегического развития, механизмы управления взаимодействием с заинтересованными сторонами и авторскую методику подготовки кадров IRMP (Integrated Recruitment Method for International Projects), адаптированную к условиям международных проектов атомной отрасли. Практическая значимость данных разработок подтверждена результатами апробации на примере Nuclear Power Plants Authority (NPPA, Египет) и внедрением отдельных положений исследования в деятельность организаций атомной отрасли (с. 167-224).

Полученные результаты обладают научной новизной, расширяют теоретические представления о применении сравнительного менеджмента в стратегическом управлении предприятиями атомной энергетики и позволяют решить актуальную научную задачу по развитию теоретико-методических положений формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики в условиях международной и межкультурной среды управления.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений стратегического менеджмента, сравнительного менеджмента и управления развитием предприятий высокотехнологичных отраслей экономики. Полученные автором результаты расширяют существующие научные представления о возможностях применения

инструментов сравнительного менеджмента при формировании стратегий развития предприятий атомной энергетики в условиях межкультурной и многоуровневой институциональной среды.

Научную ценность представляют разработанные автором методические положения формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики, основанные на интеграции сравнительного менеджмента, методов стратегического анализа, оценки влияния заинтересованных сторон и механизмов адаптации международного управленческого опыта к условиям стран арабского мира. Существенный вклад в развитие теории управления вносит предложенный инструментарий сравнительного анализа национальных моделей менеджмента, а также разработанная концептуальная модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики с учетом культурных, организационных и институциональных особенностей региона MENA (с. 67-144).

Значимым результатом исследования является развитие научно-методических положений оценки устойчивости и адаптивности стратегических решений, а также разработка системы показателей и методических рекомендаций по формированию эффективных механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами при реализации крупных проектов в атомной отрасли (с. 109-111).

Практическая значимость диссертационного исследования определяется возможностью непосредственного использования разработанных методических подходов, моделей и рекомендаций в деятельности предприятий атомной энергетики, реализующих проекты в странах арабского мира. Предложенные автором инструменты стратегического анализа и планирования позволяют повысить качество управленческих решений, обеспечить более эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами, снизить риски реализации крупных инвестиционных проектов и повысить конкурентоспособность организаций атомной отрасли (с. 171-222).

Практическую ценность представляют разработанная автором методика подготовки кадров IRMIP (Integrated Recruitment Method for International

Projects), сценарные модели стратегического развития предприятий атомной энергетики, а также рекомендации по внедрению механизмов устойчивого развития и совершенствованию системы управления на примере Nuclear Power Plants Authority (NPPA, Египет) (с. 210-211).

Отдельные результаты исследования внедрены в практическую деятельность организаций атомной отрасли, что подтверждается представленными в диссертации актами внедрения, и могут быть использованы предприятиями энергетического комплекса, органами государственного управления, а также образовательными организациями при подготовке специалистов в области стратегического управления, международного менеджмента и управления проектами.

Материалы диссертации могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений при преподавании дисциплин «Стратегический менеджмент», «Сравнительный менеджмент», «Управление проектами», «Международный менеджмент», а также при разработке программ подготовки и повышения квалификации руководителей предприятий энергетической отрасли.

Достоверность основных положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования подтверждается использованием современной теоретической и методологической базы, включающей научные труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента, сравнительного менеджмента, управления заинтересованными сторонами и развития предприятий атомной энергетики, а также применением комплекса взаимодополняющих общенаучных и специальных методов исследования (с. 8-24).

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций обеспечивается корректной постановкой цели и задач исследования, логической последовательностью их решения, использованием системного подхода, методов сравнительного, стратегического и экономического анализа, инструментов PESTLE- и SWOT-анализа, методов экспертных оценок и многокритериального принятия управленческих решений (с. 13-24, 86-205).

Достоверность результатов исследования подтверждается значительным объемом использованной информационной базы, включающей материалы Государственной корпорации «Росатом», Международного агентства по атомной энергии (МАГАТЭ), Nuclear Power Plants Authority (NPPA, Египет), данные государственных органов и профильных организаций стран Ближнего Востока и Северной Африки, а также результаты анализа международного опыта развития атомной энергетики (с. 18-24, 31-66).

Практическая обоснованность полученных результатов подтверждается апробацией разработанных автором методических положений и рекомендаций на примере деятельности Nuclear Power Plants Authority (NPPA, Египет), а также внедрением отдельных результатов исследования в деятельность организаций, что подтверждается представленными в диссертации актами внедрения. Предложенные методические решения доведены до уровня практических рекомендаций и могут быть использованы предприятиями атомной энергетики при разработке и реализации стратегий развития в условиях международной деятельности и межкультурного взаимодействия (с. 167-222).

Достоверность результатов исследования также подтверждается их публикацией в научных изданиях, в том числе рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, обсуждением основных положений диссертации на научно-практических конференциях различного уровня, а также непротиворечивостью полученных выводов современным тенденциям развития стратегического управления и атомной энергетики.

Содержание автореферата и опубликованных работ автора в полной мере отражает основные положения диссертации, результаты исследования, научную новизну, теоретическую и практическую значимость выполненной работы.

Научные результаты диссертационной работы отражены в 15 научных публикациях, 8 из которых представлены в научных журналах, входящих в рекомендуемый перечень ВАК Министерства науки и высшего образования РФ. Содержание статей и автореферата достаточно полно отражает основные

результаты диссертации и позволяет сделать вывод о самостоятельном характере поведенного исследования.

Вместе с тем, по содержанию диссертационного исследования имеются отдельные замечания и дискуссионные положения:

1. В работе подробно исследованы особенности национальных моделей управления и проведен сравнительный анализ различных управленческих подходов. Вместе с тем представляется целесообразным более детально обосновать выбор весовых коэффициентов, использованных при формировании системы сравнительных показателей оценки национальных моделей менеджмента, а также показать чувствительность полученных результатов к их изменению (с. 73-86).

2. Значительный научный интерес представляет разработанная автором модель формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента. Однако в диссертации недостаточно подробно раскрыты механизмы адаптации предложенной модели к условиям стран, находящихся на различных этапах развития национальных атомных программ, что могло бы расширить возможности ее практического применения (с. 125-143).

3. В рамках исследования большое внимание уделено вопросам взаимодействия с заинтересованными сторонами. Вместе с тем представляется целесообразным дополнительно рассмотреть влияние общественного мнения и механизмов общественной поддержки атомных проектов на эффективность реализации стратегий развития предприятий отрасли в отдельных странах арабского мира (с. 109-113).

4. Автором предложена методика подготовки кадров IRMIP для международных проектов атомной энергетики. Однако в работе недостаточно подробно представлены количественные показатели оценки эффективности внедрения данной методики и возможности ее применения за пределами атомной отрасли (с. 118-121).

5. Практическая апробация предложенных методических положений выполнена на примере Nuclear Power Plants Authority (NPPA, Египет), что

подтверждает их прикладную значимость. Вместе с тем дополнительная апробация разработанных подходов на материалах других предприятий атомной энергетики стран региона MENA позволила бы повысить уровень универсальности полученных выводов и рекомендаций (с. 167-222).

Отмеченные замечания носят преимущественно рекомендательный и дискуссионный характер, не снижают научной ценности диссертационной работы и не влияют на общую положительную оценку полученных автором результатов исследования.

Заключение о соответствии содержания диссертации специальности и требованиям ВАК

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 самостоятельным завершенным научным исследованием, в котором решена актуальная научная задача по развитию теоретико-методических положений формирования стратегии развития предприятий атомной энергетики на основе сравнительного менеджмента с учетом особенностей стран арабского мира.

Полученные результаты обладают научной новизной, теоретической и практической значимостью, отличаются достаточной степенью обоснованности и достоверности, а содержащиеся в работе выводы и рекомендации доведены до практического использования.

Работа выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» (5.2. Экономика) и соответствует направлениям исследований, связанным со стратегическим менеджментом, международным менеджментом, корпоративным управлением и управлением инновационной деятельностью организаций.

Основные результаты исследования получили необходимую апробацию в научных публикациях автора, включая статьи в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России, а также представлены на международных и всероссийских научно-практических конференциях.

Автореферат и опубликованные работы в полной мере отражают содержание диссертации и ее основные научные результаты.

Высказанные замечания носят дискуссионный характер и не снижают общей положительной оценки диссертационной работы.

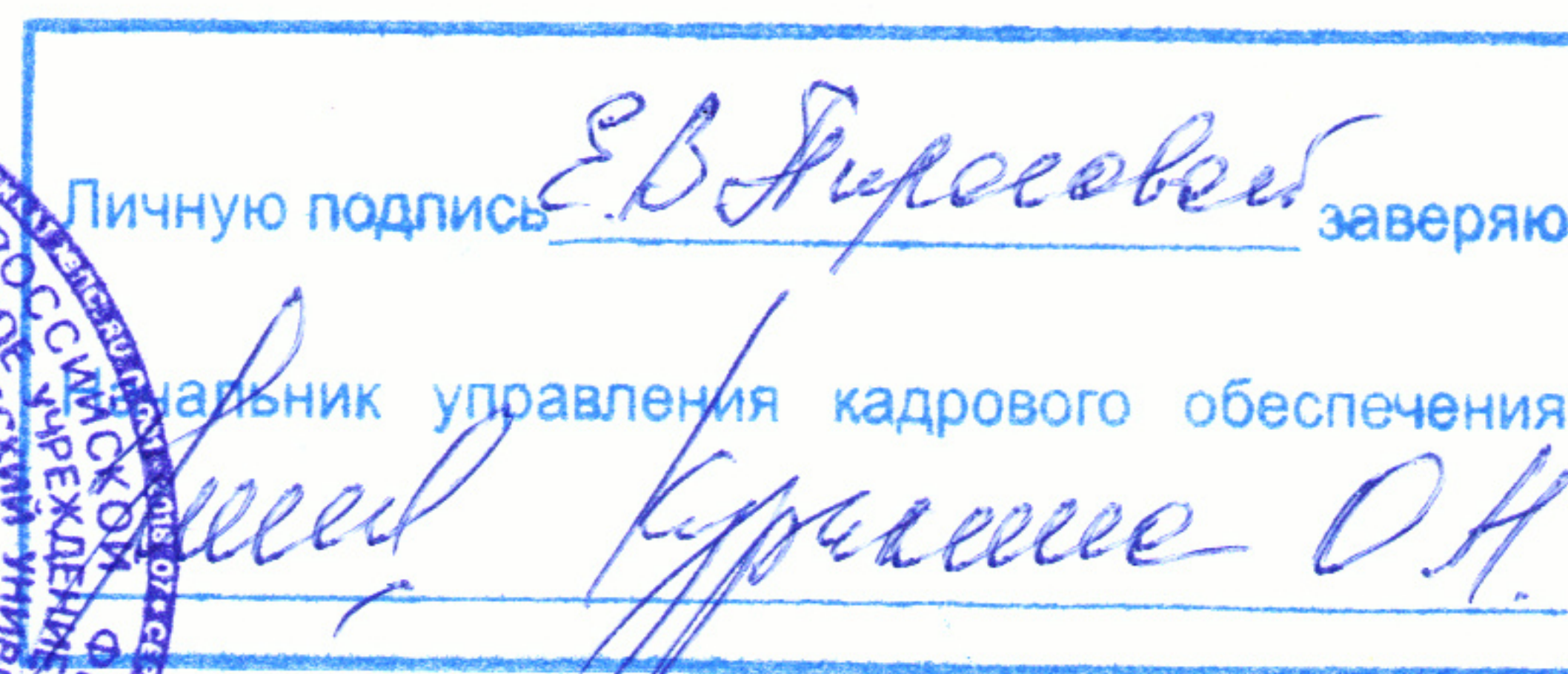
Диссертация Мохи Эддина Хусам соответствует требованиям пунктов 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842, предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. «Менеджмент».

Отзыв на диссертацию и автореферат обсужден и утвержден на заседании кафедры экономики и менеджмента Ульяновского государственного технического университета, «18» сентября 2026 года, протокол № 2.

Зав. кафедрой экономики и менеджмента
инженерно-экономического факультета
Ульяновского государственного
технического университета,
доктор экономических наук, доцент

Пирогова Е.В.

«18» сентября 2026 г.



федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Ульяновский государственный технический университет»
Почтовый адрес: 432027, Ульяновская область,
г. Ульяновск, улица Северный Венец, дом 32
Телефон: 8(8422) 43-06-43
E-mail: rector@ulstu.ru