

На правах рукописи



Раджаб Мохамед

**РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ
КООПЕРАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2026

Диссертационная работа выполнена
на кафедре менеджмента и предпринимательства
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент
Плахин Андрей Евгеньевич (Россия),
заведующий кафедрой менеджмента
и предпринимательства ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Калинина Ольга Владимировна (Россия),
директор Высшей школы производственного
менеджмента Института промышленного
менеджмента, экономики и торговли
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский
политехнический университет Петра Великого»,
г. Санкт-Петербург

доктор экономических наук, доцент
Фоменко Наталья Михайловна (Россия),
профессор кафедры экономики промышленности
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», г. Москва

Ведущая организация: ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»,
г. Екатеринбург

Защита диссертации состоится 29 апреля 2026 г. в 10:00 на заседании
диссертационного совета 24.2.425.01, созданного на базе ФГБОУ ВО «Уральский
государственный экономический университет», по адресу: 620144, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45, ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет», зал диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять
по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», ученому
секретарю диссертационного совета 24.2.425.01.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО
«Уральский государственный экономический университет». Автореферат размещен
на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России: <https://vak.gisnauka.ru>
и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»:
<http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан « ____ » _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, доцент



Н. А. Истомина

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования обуславливается активной динамикой трансформационных процессов в мировой экономике и современной экономике России. Современный этап экономического развития характеризуется активным применением мер прямого регулирования в системе мировой торговли. Экономические санкции становятся популярным инструментом ограничения экономического роста стран и способом отстаивания своих интересов в вопросах международной политики. Большинство авторов определяют санкции как совокупность мер прямого регулирования, включая различного рода ограничения и полный запрет осуществления внешнеторговых операций с компаниями – резидентами стран, на которые оказывается силовое воздействие. Основной задачей экономических санкций является снижение выпуска экономических систем подавляемых стран за счет ограничений экспорта и импорта, ограничений предоставления финансовых, технологических и инвестиционных ресурсов, в результате которого должны проявиться такие вторичные эффекты, как невозможность производства определенных видов продукции, формирование нестабильной социальной обстановки, политический кризис.

Активная адаптация компаний к условиям санкционного давления является естественной реакцией на сложившиеся условия функционирования. Адаптационные стратегии организаций включают изменение направлений экспорта и импорта продукции, формирование новых систем расчетов с контрагентами, формирование новых устойчивых партнерств с предпринимателями – резидентами стран, выбирающих стратегию нейтралитета.

В соответствии с обозначенной повесткой актуальными являются исследования в области менеджмента процессов адаптации российских организаций к условиям санкционного давления, в том числе изменение подходов к управлению международной кооперацией организаций, формирование методик исследования, позволяющих оперативно оценивать направления эффективной адаптации с использованием имеющихся информационных источников и построения адекватных международных бизнес-стратегий.

Развитие принципов процессного подхода в управлении международной кооперацией организаций позволит решить проблему повышения эффективности деятельности компаний на внешнем рынке в условиях санкционного давления. Алгоритмизация создания адаптивных связей даст возможность оперативно принимать управленческие решения в рамках международной кооперации, отслеживать параметры конкурентоспособности российских компаний на внешних рынках, расширять масштабы деятельности.

Указанные положения позволяют сформулировать научную проблему, решаемую в рамках диссертации, – отсутствие методик анализа и модели процессного управления в расширении вектора международной кооперации в современных условиях деятельности российских организаций.

Степень научной разработанности исследуемой проблемы. Обще-теоретические вопросы и концептуальные взгляды на проблемы международной кооперации организаций рассматривались в ряде исследований, наибольший вклад среди которых внесли следующие ученые: А. Р. Бозров, М. В. Власов, Д. А. Изотов, Р. В. Кашбразиев, В. Р. Кожухар, А. Кульман, В. В. Леонтьев, Б. Олин, М. Познер, М. Портер, А. Смит, К. Р. Татарченко, А. В. Тебекин, Э. Хекшер, М. О. Шардина, Н. О. Якушев и др.

Вопросы, касающиеся сетевого взаимодействия компаний, в том числе в рамках международных партнерств, рассматривались такими исследователями, как Ф. Антольди, А. И. Афоничкин, Е. А. Афоничкина, Ф. Гаффар, Р. Гулати, И. В. Денисов, Дж. С. Джарилло, У. Дж. Джонстон, А. А. Злыгостев, Дж. Карьялайнен, Б. М. Кастела, И. К. Коломыцева, Р. Э. Крантон, Д. Ф. Майнхарт, К. Меллер, Дж. Мур, Е. С. Огородникова, С. В. Орехова, А. Е. Плахин, Р. Г. Пожидаев, Е. В. Попов, Т. Риттер, К. А. Семячков, В. Л. Симонова, И. Н. Ткаченко, А. М. Топорков, И. Ф. Уилкинсон, Н. М. Фоменко, В. Д. Церато, О. У. Юлдашева, Г. А. Яшева и др.

Вопросы формирования адаптационных стратегий отечественных предприятий в условиях санкционного давления недружественных стран рассмотрели в своих работах Е. Д. Вайсман, Дж. Вятянен, А. Гаур, В. В. Голикова, Е. Т. Гурвич, Дж. Гутман, В. Х. Кемпфер, Р. Кирати, В. Е. Ковалев, Д. Б. Кувалин, Б. В. Кузнецов, М. Г. Кузык, А. Д. Ловенберг, Я. М. Миркин, М. Нойенкирх, Ф. Ноймайер, С. Онгена, И. П. Прилепский, Л. С. Ружанская, А. Сеттлс, Ю. В. Симачев, А. А. Федюнина, Е. Д. Фролова, К. Хоанг, Л. Д. Хьюин, Дж. Дж. Шотт и др.

Вопросы процессного подхода в управлении, в том числе в рамках международной кооперации организаций, рассматривались следующими авторами: О. В. Бабич, А. О. Блинов, Е. В. Бумагин, А. Н. Визгунов, В. В. Глухов, И. В. Денисов, Б. А. Ерзнкян, О. В. Калинина, Н. Р. Кельчевская, А. Н. Малолетко, Дж. Мартин, Д. С. Нардин, А. А. Никонова, М. Портер, А. В. Радченко, В. В. Репин, О. С. Рудакова, Л. С. Ружанская, Е. Н. Стадник, Е. Е. Тарасова, С. Н. Ткаченко, Н. М. Фоменко, М. А. Цекоев, А. Чандлер и др.

Несмотря на достаточно глубокую проработку отдельных проблем использования процессного подхода, нерешенными остаются вопросы, связанные с управлением приоритетными бизнес-процессами предприятий, в том числе вопросы процессного управления международной кооперацией организаций. Для решения указанной проблемы необходима разработка теоретических, методических и прикладных задач процессного управления международной кооперацией организаций.

Объектом исследования выступают российские производственные организации энергетического машиностроения, обладающие потенциалом международной кооперации на основе реализации механизмов процессного управления.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: ме-

тодология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями», п. 14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы», п. 15 «Управление организацией в контексте международного бизнеса. Управление международной компанией. Международные бизнес-стратегии. Международные альянсы и сети фирм» Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие в системе стратегического управления международной кооперацией организаций.

Цель исследования состоит в развитии теоретических положений, а также разработке методических положений и научно-практических рекомендаций анализа и построения модели процессного управления в стратегиях международной кооперации организаций.

Основные задачи исследования:

1) на основе синтеза положений теорий инновационного менеджмента, международной специализации, сетевой теории и процессного подхода предложить и развить категориально-понятийный аппарат управления межсубъектными отношениями в рамках международной кооперации организаций;

2) разработать и апробировать методику оценки ресурсного потенциала международной кооперации организаций для последующей алгоритмизации управленческих решений по актуализации политики ресурсного обеспечения деятельности субъектов партнерских отношений;

3) сформировать концептуальную модель процессного управления международной кооперацией организаций, позволяющую за счет создания ее релевантной сетевой конструкции обеспечить надлежащую координацию направлений поиска альтернативных партнерств в общей стратегии международной кооперации и операционный уровень функционирования организаций в разрезе их бизнес-процессов.

Научная новизна диссертации заключается в разработке комплексного методического обеспечения процесса стратегического управления международной кооперацией организаций в разрезе бизнес-процессов на основании синтеза и развития положений теорий инновационного менеджмента, международной специализации, сетевой теории и процессного подхода.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в комплексном анализе теоретических подходов к предметному полю управления межсубъектными отношениями в рамках международной кооперации организаций, что позволило уточнить понятия «международная кооперация», «бизнес-процесс» и предложить новое авторское понятие «сетевая структура международной кооперации».

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в преодолении разрыва между сформированным уровнем знаний в оценке бизнес-процессов, связанных с управлением международной коопе-

рацией организаций, и современной системой поиска и оценки партнеров в стратегиях международной кооперации, а также ликвидации методического пробела в определении порядка модификации бизнес-процессов в соответствии с целями выхода на внешние рынки российских организаций энергетического машиностроения.

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили положения теорий международного разделения труда, международной специализации, теории глобализации, теории инновационного менеджмента, сетевой теории и процессного подхода. Методология исследования включает сравнительный анализ, метод эконометрического моделирования, математической статистики, нотации описания и модификации бизнес-процессов. При решении задачи уточнения понятий процессного управления международной кооперацией организаций использовались методы общенаучного познания, дедукция, индукция, классификация, обобщение. При решении задачи разработки методологии, последовательно определяющей соответствие потенциальных партнерских связей целевому вектору развития компании, использовались инструменты портфельного анализа, формулирования параметров конкурентоспособности, эконометрическое моделирование, нотации описания бизнес-процессов. При решении задачи разработки концептуальной модели процессного управления международной кооперацией организаций использовались методы моделирования, портфельного анализа и нотации описания бизнес-процессов.

Информационно-эмпирическую основу диссертационного исследования составили данные внутренних регламентов описания бизнес-процессов организаций энергетического машиностроения Российской Федерации, данные исследований международных рынков, нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические данные Федеральной службы государственной статистики, научные статьи и публикации отечественных и зарубежных ученых, базы данных, данные, полученные лично соискателем в ходе подготовки диссертации, публикации ученых в научных изданиях.

Положения, выносимые на защиту.

1. На основе синтеза положений теорий инновационного менеджмента, международной специализации, сетевой теории и процессного подхода предложен и развит категориально-понятийный аппарат управления межсубъектными отношениями в рамках международной кооперации организаций. Введено в научный оборот новое авторское понятие «сетевая конструкция международной кооперации» как комплекс долгосрочных соглашений с иностранными партнерами, направленных на осуществление ресурсного обмена в рамках реализации бизнес-процессов выпуска и реализации продукции. Уточнена сущность понятий «международная кооперация» и «бизнес-процесс», позволяющих сформировать и развить комплекс взаимосвязанных операций, направленных на преобразование ресурсов в продукт, востребованный субъектом партнерских отношений. Предложена декомпозиция партнерских отношений ресурсного обмена до уровня бизнес-процессов, что позволяет обос-

новать формирование сетевой структуры международной кооперации в качестве главной задачи ресурсного обеспечения реализации бизнес-процессов организации (п. 10 Паспорта научной специальности 5.2.6) (гл. 1, § 1.1–1.3).

2. Разработана и апробирована методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации организаций, использование которой позволяет алгоритмизировать управленческие решения в интересах актуализации политики ресурсного обеспечения деятельности субъектов партнерских отношений. Предложена и обоснована детализация оптимального расходования ресурсов в соответствии со структурой бизнес-процессов организаций за счет привлечения иностранного партнера в случае экономической целесообразности при формировании и реализации механизма международной кооперации (п. 10 и 15 Паспорта научной специальности 5.2.6) (гл. 2, § 2.1–2.3).

3. Сформирована концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций, позволяющая за счет создания ее релевантной сетевой конструкции обеспечить надлежащую координацию направлений поиска альтернативных партнерств в общей стратегии международной кооперации и операционный уровень функционирования организаций в разрезе их бизнес-процессов (п. 14 и 15 Паспорта научной специальности 5.2.6) (гл. 3, § 3.1–3.2).

Степень достоверности результатов диссертационного исследования подтверждается достаточным объемом и результатами аналитических исследований, обоснованным использованием методов структурного, экономико-статистического анализа, методов моделирования, конкретизации, обобщения, сравнения, синтеза, формализации, экономико-математических методов, а также положительной оценкой полученных результатов исследования на научных конференциях и внедрением результатов исследования в практику.

Апробация и внедрение результатов диссертации. Результаты исследования внедрены в деятельность АО «Группа СВЭЛ», Al Farraj Electrical Engineering (Катар), Maham Tajhiz Sepand (Исламская Республика Иран), Фонда технологического развития промышленности Свердловской области, что подтверждается соответствующими справками о внедрении.

Теоретические, научно-методические и практические положения, представленные в диссертационном исследовании, послужили основой для составления отдельных модулей курсов лекций и практических занятий, реализуемых в рамках основных образовательных программ по направлению 38.03.02 «Менеджмент» в ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» для студентов бакалавриата по дисциплинам «Экономический менеджмент», «Управление бизнес-процессами», «Стратегический менеджмент».

Основные положения диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных и всероссийских научных конференциях, в том числе научно-практической интернет-конференции «Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий» (Вологда, 2025); международной научно-практической конференции «Менеджмент и предприни-

мательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2023–2025); международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, Республика Беларусь, 2023–2025); Уральском экономическом форуме «Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России» (Екатеринбург, 2023–2024).

Публикации. По теме диссертационного исследования в научных изданиях опубликованы 24 печатных работы общим объемом 16,3 п. л. (в том числе авторских 8,5 п. л.), из которых 10 публикаций в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

Структура и объем диссертации. Общий объем диссертации составляет 184 страницы. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы из 232 источников и два приложения. В диссертационном исследовании представлены 28 рисунков и 19 таблиц.

Основное содержание работы

В *первой главе* «Теоретические аспекты развития процессного управления международной кооперацией организаций» систематизированы теории менеджмента, проведен анализ методических подходов, на основании которых доказывается необходимость использования сетевой теории как базовой методологии процессного управления международной кооперацией организаций. Приведены уточненные понятия «международная кооперация» и «бизнес-процесс», «сетевая конструкция международной кооперации», формулировка которых позволяет расширить теоретическую базу процессного управления международной кооперацией организаций.

На основе синтеза положений теорий инновационного менеджмента, международной специализации, сетевой теории и процессного подхода предложен и развит категориально-понятийный аппарат управления межсубъектными отношениями в рамках международной кооперации организаций. Введено в научный оборот новое авторское понятие «сетевая конструкция международной кооперации» как комплекс долгосрочных соглашений с иностранными партнерами, направленных на осуществление ресурсного обмена в рамках реализации бизнес-процессов выпуска и реализации продукции. Уточнена сущность понятий «международная кооперация» и «бизнес-процесс», позволяющих сформировать и развить комплекс взаимосвязанных операций, направленных на преобразование ресурсов в продукт, востребованный субъектом партнерских отношений. Предложена декомпозиция партнерских отношений ресурсного обмена до уровня бизнес-процессов, что позволяет обосновать формирование сетевой структуры международной кооперации в качестве главной задачи ресурсного обеспечения реализации бизнес-процессов организации.

Вопросы международной кооперации компаний затрагиваются в рамках теорий международного разделения труда, международной специализации и глобализации. Теория соотношения факторов производства, объясняющая международное разделение труда наличием факторов производства на территории, сформировалась в начале XX в. и стала результатом завершения процесса индустриализации. Страны – участницы международного обмена концентрируются на производственной программе на основе минимизации затрат, отказываясь от ряда товаров, производство которых менее выгодно при отсутствии благоприятных условий. В результате на мировом рынке должна формироваться достаточно выигрышная ситуация как для производителей, так и для потребителей с точки зрения затрат и цен. При этом происходит выравнивание различий в факторах международного разделения производства, поскольку в странах, где преобладает дешевый труд, будет происходить отказ от трудоемкого производства с увеличением объема капиталоемких товаров, и наоборот, в странах с относительно дешевым капиталом должен происходить противоположный процесс. В соответствии с этим вопросы международной кооперации актуальны как для организаций микроуровня, так и для национальных экономик.

Значительный пул научных работ посвящен обоснованию стратегий внешнеэкономической деятельности ввиду множественных целей, связанных как с направлениями экономического развития, так и с реальностями геополитики. Протекционизм как направление стратегии внешнеэкономической деятельности позволяет поддерживать национальные отрасли, не конкурентоспособные на мировом рынке, но играющие существенную роль в обеспечении национальной безопасности. Однако стратегия протекционизма может ослабить мотивацию производителей, находящихся в благоприятных условиях защиты от международной конкуренции, привести к увеличению цен на отечественные товары и к локальному дефициту товаров. В то же время стратегия свободной торговли способна привести к полному исчезновению отраслей отечественной экономики ввиду незащищенности отечественных производителей от иностранных конкурентов.

Международная кооперация является неотъемлемой частью производственной и коммерческой деятельности любого предприятия, производящего конкурентоспособный продукт, выступая драйвером экономического развития, источником увеличения прибыли и общей устойчивости предприятия. В ходе реализации стратегии международной кооперации возникают новые рынки для сбыта товаров и предложения услуг, возникают условия для приобретения импортного сырья, необходимого для производства товаров, появляются новые рабочие места для высококвалифицированных работников, осуществляется трансфер передовых технологий.

Теории, обосновывающие значимость инноваций в вопросах международной специализации и международного обмена, рассматривают возможности передачи технологических новшеств между странами. Так, в теории технологического разрыва М. Познера получение доминирующей позиции в

процессах международного обмена связано с технологическими преимуществами страны. В теории глобальных конкурентных преимуществ М. Портера успехи в международной специализации связаны с факторами роста продуктивности на территории страны, в первую очередь технологическими.

До недавнего времени функционирование современной мировой экономики в виде глобальных цепей производства и распределения товаров было априорным, отмечалось активное развитие бизнеса в рамках расширенных бизнес-партнерств. По сути, национальные компании выполняют не полный объем функций по производству, продвижению и распределению продукции, а лишь отдельный фрагмент, входящий в производственную цепь более высокого порядка. Следовательно, формы международной кооперации должны соответствовать общему порядку функционирования данной цепи.

В настоящее время ряд стран использует практику введения экономических санкций и других ограничений свободного осуществления процессов торговли в мировой экономике, что в некоторых случаях привело к разрушению привычной модели международной кооперации компаний и сформировало как новые ограничения, так и возможности, связанные с трансформацией системы.

Проведенный анализ достаточно разнородных дефиниций термина «международная кооперация» показывает, что общая структура в определении термина сохраняется. Ученые придерживаются двух логических конструкций, ограничивающих отношения, исходя из, во-первых, наличия нескольких субъектов взаимодействия и, во-вторых, принадлежности данных субъектов к разным территориальным юрисдикциям.

В качестве объекта исследования в диссертационном исследовании выступают отношения организаций, получивших регистрационный статус в различных странах и вступающих в экономические отношения. При этом под *международной кооперацией* понимается *комплекс устойчивых партнерств, предусматривающих активное участие нескольких субъектов, базирующихся в различных национальных экономиках и направленных на достижение совместных целей, касающихся разработки, освоения, выпуска и реализации продукции.*

Использование положений сетевого подхода позволяет значительно расширить представления о характере взаимодействия компаний, в том числе в процессах международной кооперации. Представление кооперации в качестве сети субъектов позволяет учитывать возможности ресурсной координации в ходе выпуска продукта. Для международной кооперации данный подход особенно актуален, поскольку позволяет учитывать различия в институциональных условиях осуществления бизнес-процессов участников, использовать преимущества ресурсных и инфраструктурных характеристик их локализации. Помимо очевидных различий в экономической модели функционирования участников процесса международной кооперации, сетевой подход позволяет сформировать модель стимулирования международной кооперации на основе мезокоординационных инфраструктурных меха-

низмов, лежащих в основе функционирования особых экономических зон, технопарков, экосистем бизнеса.

На рисунке 1 представлена форма сетевого взаимодействия участников международной кооперации, основанная на соглашении о сотрудничестве.

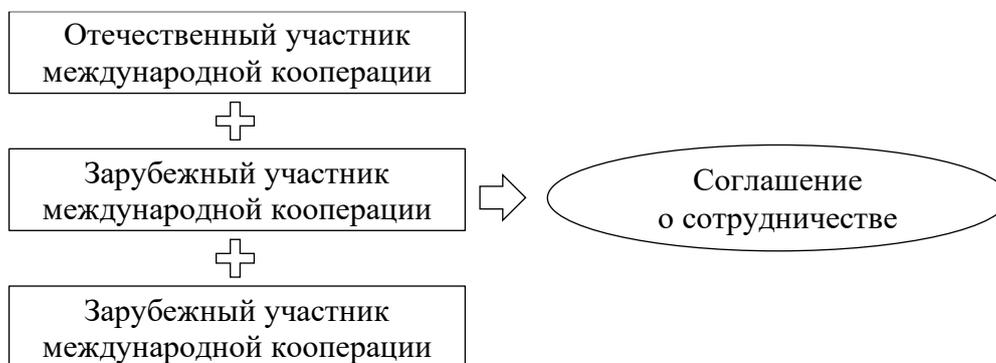


Рисунок 1 – Форма сетевого взаимодействия участников международной кооперации, основанная на соглашении о сотрудничестве

Данная форма сетевого взаимодействия предполагает инициативное проникновение участника внешнеэкономической деятельности на зарубежный рынок и формирование партнерских соглашений, включающих участие партнера в отдельных бизнес-процессах, связанных как с разработкой, освоением, производством, так и со сбытом продукции.

С позиций управления сетевым взаимодействием в данной форме необходимо анализировать узлы сети и описывать характер партнерских связей, выявляя возможности ресурсного влияния.

На рисунке 2 представлена форма международной кооперации, основанная на мезокоординационном механизме объединения участников.

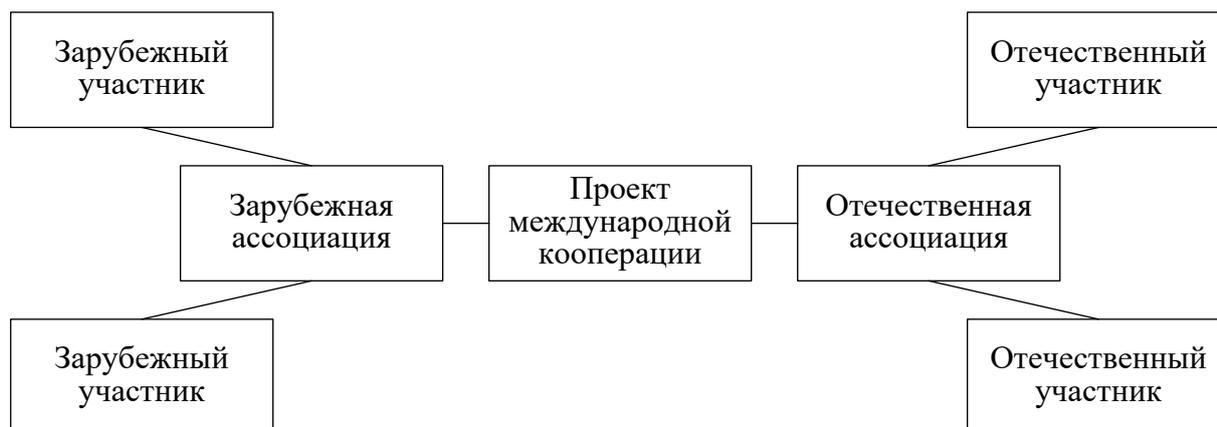


Рисунок 2 – Форма сетевого взаимодействия участников международной кооперации, основанная на мезокоординационном механизме объединения

Данная форма формируется, как правило, по инициативе государств в рамках стратегического партнерства. Для нее характерно наличие меха-

низма, координирующего деятельность участников кооперации (например, крупные стратегические проекты, осуществляемые совместно несколькими государствами, специально подготовленные площадки с соответствующей инфраструктурой и т. д.).

С точки зрения управления сетевым взаимодействием в рамках второй формы фокус внимания смещается с партнерских связей между хозяйствующими субъектами на связи, формируемые в ходе создания мезокоординационного механизма. Необходимо выделить основных инициаторов и условия привлечения субъектов в соответствующие проекты международной кооперации. Для данной формы объективными становятся инструменты иерархической координации.

Положения сетевого подхода определяют мотивацию формирования сети независимых партнеров в двух основных векторах: во-первых, получение возможности сбыта на новых рынках и, во-вторых, привлечение ресурсов. В международной кооперации привлечение ресурсов может осуществляться в виде реализации отдельных бизнес-процессов иностранным партнером. Такой подход, предполагающий привлечение производственных мощностей партнера, используется для выстраивания конкурентной позиции компании с точки зрения снижения расходов и отстаивания ценовой позиции.

Таким образом, можно сформулировать понятие *сетевой конструкции международной кооперации* как комплекса долгосрочных соглашений с иностранными партнерами, направленных на осуществление ресурсного обмена в рамках реализации бизнес-процессов разработки, освоения, выпуска и реализации продукции. Международная кооперация является разновидностью сетевой формы осуществления бизнес-стратегий, позволяющей создать и поддержать конкурентные преимущества по отношению к участникам рынка, находящимся вне сетевой конструкции.

В контексте международной кооперации необходимо детализировать поле для взаимодействия партнеров, поскольку существует возможность возникновения конкурентных отношений между ними на тех или иных сегментах рынка. При этом детализация сетевых взаимодействий в рамках ресурсного обеспечения функционирования компаний целесообразна в разрезе бизнес-процессов. Такой подход позволяет обеспечить доступ к недостающим ресурсам и решить проблему возможной конкуренции на рынках готового продукта. Применительно к задачам диссертации актуальность процессного подхода обусловлена возможностью декомпозиции ресурсного обеспечения деятельности компании до уровня бизнес-процессов, что позволяет свести задачу формирования кооперационной сетевой структуры к задачам ресурсного обеспечения реализации бизнес-процессов компании, в связи с чем уточнено понятие *бизнес-процесса* как комплекса взаимосвязанных операций, направленных на преобразование ресурсов в продукт, востребованный субъектом партнерских отношений.

Использование положений сетевой теории для построения модели международной кооперации предполагает ряд этапов анализа, включающих выявление потенциальных субъектов сетевых взаимоотношений, описание наличия ресурсов и возможностей производственной кооперации для реализации производственных бизнес-процессов, стоимостную оценку привлечения партнеров, и этапов синтеза, включающих формирование сетевой конструкции, поддерживаемой соответствующими инструментами институционализации в рамках нормативно-правового поля стран базирования партнеров.

Стейкхолдерский подход в контексте формирования сетевой конструкции предполагает выявление и оценку потенциальных заинтересованных сторон. В этом случае формируемая стратегическая сеть становится инструментом координации стейкхолдеров проекта, основанного на международной кооперации партнеров. Процессы международной кооперации являются инструментом адаптации российских компаний к неблагоприятным условиям санкционного давления. Санкции напрямую влияют на компании, функционирующие на микроуровне экономики, а вторичные эффекты, связанные с сокращением валового продукта страны, нарастанием социальной и политической напряженности, проявляются при недостаточной адаптации к экономическим санкциям на микроуровне. Соответственно, успешные модели адаптации компаний к условиям санкций позволяют сокращать вторичные негативные эффекты.

На рисунке 3 представлен комплекс теорий, являющихся базовыми для настоящего диссертационного исследования (рисунок 3).

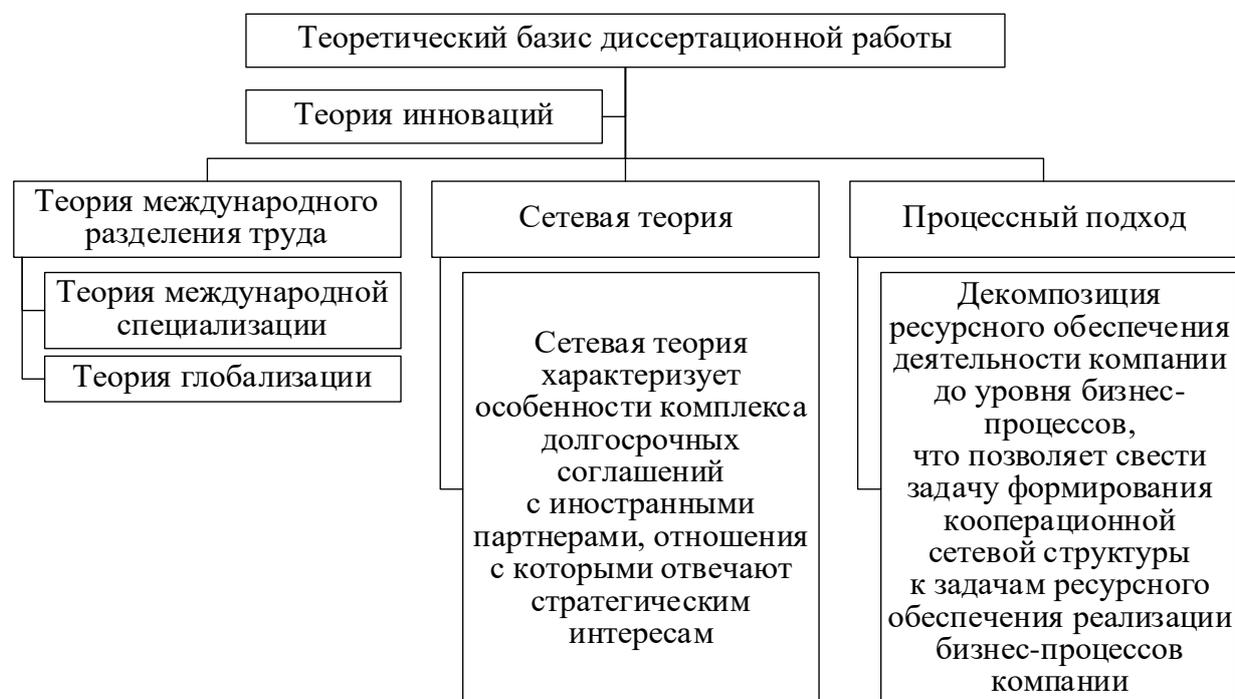


Рисунок 3 – Теоретический базис исследования международной кооперации в рамках процессного подхода

Основные положения, касающиеся отношений международной кооперации субъектов, обозначены в рамках теорий международного разделения труда, международной специализации и теории глобализации. Отдельные аспекты международного обмена активно исследуются в рамках теории инноваций, что во многом обусловлено тем, что до недавнего времени инновационные активы (лицензии, патенты и другие объекты интеллектуальной собственности) являлись залогом получения максимальной ценности в сформированной производственно-распределительной цепи, что объяснялось возможностью производства товаров высокого передела. При этом партнеры в рамках глобальной цепочки, являющиеся поставщиками отдельных видов ресурсов, рабочей силы или размещающие производственные комплексы на территории своих государств, не могли получить доход от своих вложений, паритетный доходу, получаемому владельцами инновационных активов.

Во *второй главе* «Методическое обеспечение процессного управления международной кооперацией организаций» представлено исследование процессного управления, включая авторскую методику оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов организаций, последовательно определяющую соответствие потенциальных партнерских связей целевому вектору развития организации, а также апробацию указанной методики, на основе которой выявлены приоритетные направления международной кооперации. Приведены оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов в отраслевом разрезе.

Разработана и апробирована методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации организаций, использование которой позволяет алгоритмизировать управленческие решения в интересах актуализации политики ресурсного обеспечения деятельности субъектов партнерских отношений. Предложена и обоснована детализация оптимального расходования ресурсов в соответствии со структурой бизнес-процессов организаций за счет привлечения иностранного партнера в случае экономической целесообразности при формировании и реализации механизма международной кооперации.

Методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации позволяет алгоритмизировать управленческое решение, направленное на пересмотр политики ресурсного обеспечения деятельности компании. Предлагаемый алгоритм оценки ресурсов бизнес-процессов компании с позиции потенциала международной кооперации включает несколько этапов (рисунок 4).

На первом этапе производится описание бизнес-процессов компании.

На втором этапе происходит последовательное описание ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса, состав показателей представлен в таблице 1.

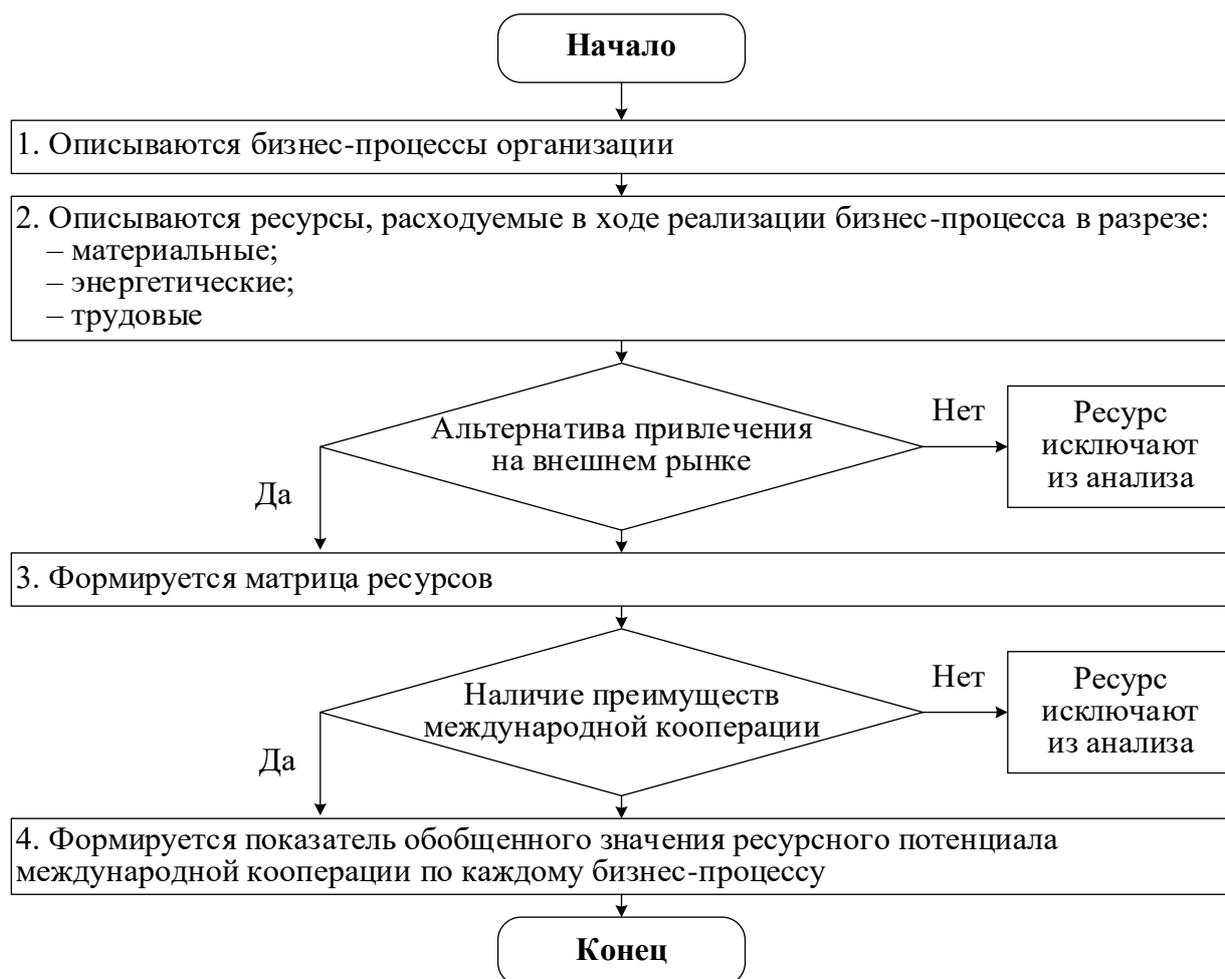


Рисунок 4 – Алгоритм методики оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании

Таблица 1 – Состав показателей оценки ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса

Вид ресурсного потенциала	Показатель	Диапазон значений	
		Низкий потенциал (1 балл)	Высокий потенциал (2 балла)
Кадровый	Коэффициент стабильности кадров	0,4–0,6	0,6–1
	Коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации	< 0,2	> 0,2
	Коэффициент изменения производительности труда	< 0,7	> 0,7
	Доля работников, занимающихся НИОКР	< 0,05	> 0,05
Инновационный	Коэффициент обновления основных фондов	< 0,2	> 0,2
	Коэффициент инвестиций в НИОКР	< 0,3	> 0,3
Производственный	Коэффициент фондоотдачи	> 0,2	< 0,2
	Доля повторно используемого сырья	< 0,1	> 0,1
	Индекс энергоёмкости	> 0,2	> 0,2
	Коэффициент ресурсосберегающих технологий	< 0,5	> 0,5
	Ресурсоотдача	< 0,07	> 0,07

Для анализа применяются специальные показатели, каждый из которых имеет свои критерии и диапазоны значений, которые выбираются на основе отраслевых стандартов, уровня технологического развития, а также сравнительного анализа с лучшими практиками. Предельные значения устанавливаются так, чтобы отражать как минимально допустимые, так и оптимальные параметры работы: низкие значения коэффициентов свидетельствуют об эффективном управлении ресурсами, тогда как их превышение – о необходимости совершенствования бизнес-процессов.

Далее проводится нормирование значений показателя исходя из рекомендованных значений: при значении, характерном для низкого потенциала, присваивается 1 балл; для высокого – 2 балла.

Затем рассчитывается обобщенный показатель потенциала ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса $k_{\text{обобщ. рес.}}$:

$$k_{\text{обобщ. рес.}} = \sum k_{n_1, n_2, n_3, \dots, n_p}, \quad (1)$$

где $k_{n_1, n_2, n_3, \dots, n_p}$ – балльные оценки, полученные для каждого частного показателя на предыдущем этапе методики.

На третьем этапе оценивается комплексный показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса:

$$k_{\text{компл. рес.}} = \sum k_{\text{обобщ. рес.}} \quad (2)$$

На основе представленного алгоритма осуществляется оценка альтернатив привлечения ресурса на внешнем рынке и составление матрицы ресурсов, которая позволяет реализовать четвертый этап алгоритма методики и определить обобщенное значение ресурсного потенциала международной кооперации для каждого бизнес-процесса. Эта информация используется для определения направлений поиска альтернативных партнерств в общей стратегии международной кооперации.

Для апробации методики оценки ресурсного потенциала международной кооперации использовалась база компаний, осуществлявших экспорт, продукция которых попадает под ограничения, введенные во вторую волну санкций (2022–2025 гг.), и объем реализации превышает 5 млрд р. в год. Российские компании, деятельность которых подверглась ограничениям в рамках экономических санкций, реализуют модели адаптации исходя из базовых условий, включающих значимость экспорта в выручке, наличие импортных компонентов и комплектующих в продукции, значимость международных связей и возможности получения поддержки от государственных структур. Наблюдение за компаниями, отобранными в информационную базу исследования, показало следующие результаты, касающиеся использования моделей адаптации к условиям санкций (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристики использования моделей адаптации к условиям санкций

Отрасль	Всего компаний	Н 1.1. Количество компаний, показавших рост выручки по сравнению с 2021 г.		Н 1.2. Количество компаний, показавших снижение выручки по сравнению с 2021 г.		Н 2.1. Количество компаний, показавших снижение прибыли по сравнению с 2021 г. при сохранении выручки		Н 2.2. Количество компаний, показавших снижение прибыли по сравнению с 2021 г. при снижении выручки		Н 2.2. Присутствие импортных инвестиционных товаров в инвестиционной программе компании	Н 3. Количество компаний, открывших контролируемые иностранные компании в период 2022–2023 гг.
Растениеводство	47	40	7	14	6	5	–				
Животноводство	98	87	11	11	7	7	–				
Металлургия	34	19	15	11	14	–	–				
Нефтепереработка	83	63	20	32	18	4	1				
Уголь	68	37	31	19	30	4	1				
Природный газ	18	15	3	7	4	–	–				
Химическая промышленность	128	87	41	12	3	7	2				
Машиностроение	53	44	9	22	29	–	1				
Продукция деревообработки	10	4	6	3	6	–	–				
<i>Итого</i>	539	396	143	131	117	27	5				

Большинство крупных компаний, подвергшихся санкциям с 2022 г., реализовало успешную стратегию переключения экспорта, сохранив и увеличив объем выручки по сравнению с показателями 2021 г. Наиболее успешно адаптировались предприятия отраслей сельского хозяйства, изначально ориентировавшие экспортные потоки на рынки Азии, Африки и Ближнего Востока. Среди новых направлений сбыта выделены поставки зерновых в Алжир и Саудовскую Аравию, а продукции животноводства – во Вьетнам и Китай.

Проведенный анализ показывает, что результат примененных моделей адаптации компаний к условиям санкций не имеет выраженного отраслевого характера (рисунок 5).

Полученные результаты позволяют сделать вывод о ресурсном потенциале международной кооперации компаний, относящихся к отраслям сельского хозяйства, топливно-энергетического комплекса, машиностроения, металлургии, деревообработки и химической промышленности. Российские компании в таких отраслях, как машиностроение, металлургия и деревообработка, характеризуются выраженной потребностью в ресурсах иностранных партнеров практически по всем ключевым бизнес-процессам, что подчеркивает необходимость международной кооперации для инновационного и технологического развития.

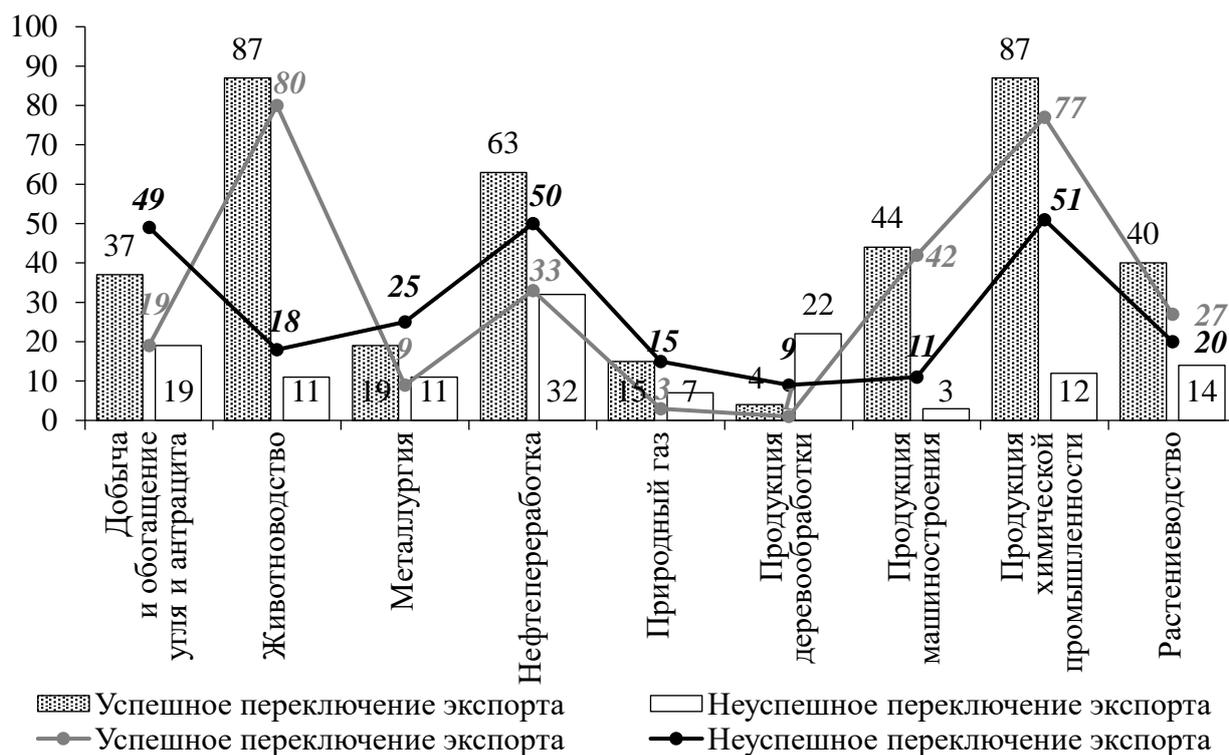


Рисунок 5 – Визуализация использования моделей адаптации к условиям санкций

Организации топливно-энергетического комплекса и частично химической промышленности, напротив, обладают возможностями для передачи ресурсов зарубежным компаниям, выступая донорами технологий, материалов и опыта. Организации сельского хозяйства занимают промежуточную позицию: в основном испытывают потребность во внешних ресурсах, но по отдельным показателям могут передавать свои ресурсы. В целом потенциал международной кооперации определяется не только отраслевой спецификой, но и структурой и уровнем развития отдельных бизнес-процессов внутри компаний, что требует индивидуального подхода к формированию стратегий партнерства.

Для большинства отраслей российской экономики международная кооперация – ключ к усилению инновационного потенциала, повышению эффективности и конкурентоспособности. Для компаний с возможностью передачи ресурсов важно использовать это преимущество для усиления позиций на мировом рынке, а для компаний с выраженной потребностью – выстраивать партнерские связи, ориентированные на освоение новых технологий и методов ведения бизнеса.

В *третьей главе* «Модель управления международной кооперацией российских организаций в условиях санкционного давления» представлена концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций. Обозначены векторы международной кооперации для Группы СВЭЛ, предусматривающие привлечение новых технологий и инновационных решений для реализации бизнес-процессов «Производство сухих

трансформаторов», «Сбыт продукции», «Маркетинг» и возможная кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру.

Сформирована концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций, позволяющая за счет создания ее релевантной сетевой конструкции обеспечить надлежащую координацию направлений поиска альтернативных партнерств в общей стратегии международной кооперации и операционный уровень функционирования организаций в разрезе их бизнес-процессов.

Внедрение принципов процессного управления при формировании сетевой структуры международной кооперации требует методического обоснования принятия решений относительно выбора иностранных партнеров в разрезе ресурсного обеспечения реализации отдельных бизнес-процессов. На рисунке 6 представлена концептуальная модель процессного управления международной кооперацией компаний.



Рисунок 6 – Концептуальная модель процессного управления международной кооперацией компаний

Описание бизнес-процессов целесообразно осуществлять в соответствии с этапами формирования ценности. Приемы применительно к выделению бизнес-процесса включают разукрупнение процессов высшего уровня, реструктуризацию бизнес-процессов, формирование межфункциональных рабочих групп, разработку технологических карт и т. д.

На сформированную схему целесообразно нанести движение материальных, информационных, энергетических и финансовых потоков. Такой прием позволяет обозначить основные виды ресурсов, используемых при выполнении бизнес-процесса. Материальный поток описывает все материальные ресурсы, включая сырье, материалы, полуфабрикаты, сборочные узлы и операции, связанные с их физическим перемещением. Единицей описания является номенклатурная единица, принятая в информационной системе компании. Как правило, материальный поток сопровождается информационным, который содержит данные об объемах расходования ресурсов, технологические карты и т. д.

Реализация первого блока в составе концептуальной модели осуществляется в соответствии с методикой оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании. На основе данных о ресурсном обеспечении бизнес-процессов рассчитывается значение комплексного показателя ресурсной составляющей реализации бизнес-процессов. На втором этапе реализации концептуальной модели процессного управления международной кооперацией компаний осуществляется подбор иностранных партнеров. Для этого используется следующий комплекс факторов (рисунок 7).

Первый блок включает финансово-экономические факторы, характеризующие возможности партнера для осуществления совместных инвестиций и финансового сопровождения деятельности на территории иностранного государства.

Второй блок факторов объединяет различные организационные аспекты функционирования сетевой конструкции международной кооперации, различия которых в зависимости от норм законодательства стран-партнеров могут значительно сократить или увеличить расходы.

Третий блок включает факторы, относящиеся к группе бизнес-процессов и специфических ресурсов. Данные факторы характеризуют возможность взаимодополнения деятельности партнеров в ходе международной кооперации.

Четвертый блок включает факторы, характеризующие макросреду. В качестве методов оценки возможно использование методов SWOT-, STEP- и PESTLE-анализа. Полученные данные оцениваются с позиции слабых сторон сетевой структуры международной кооперации, возможных уязвимостей и рисков, формируемых факторами макросреды.

Для сопоставимой оценки обозначенных факторов может быть использован инструментарий нормирования в рамках выбранной шкалы с последующим агрегированием оценок.

На основе разработанной методики была проведена оценка ресурсного потенциала в разрезе бизнес-процессов АО «Группа СВЭЛ», проанализированы бизнес-процессы «Операционная деятельность» (производство сухих трансформаторов), «Сбыт продукции», «Маркетинг» (таблица 3).



Рисунок 7 – Факторы обоснования подбора иностранного партнера

Таблица 3 – Результаты оценки ресурсного потенциала в разрезе бизнес-процессов АО «Группа СВЭЛ»

Показатель	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент стабильности кадров	0,77	0,8	0,71	2	2	2
Коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации	0,61	1	1	2	2	2
Коэффициент изменения производительности труда	1,12	1	1	2	2	2
Доля работников, занимающихся НИОКР	0,02	0	0	1	1	1
Кадровый потенциал	7	7	7			
Коэффициент обновления основных фондов	0,11	0,01	0,01	1	1	1
Коэффициент инвестиций в НИОКР	0,14	0	0	1	1	1
Инновационный потенциал	2	2	2			
Коэффициент фондоотдачи	1,16	0	0	2	–	–
Доля повторно используемого сырья	0,02	0	0	1	–	–
Индекс энергоемкости	0,03	0	0	1	–	–
Коэффициент ресурсосберегающих технологий	0,6	0	0	2	–	–
Ресурсоотдача	1,18	0	0	2	–	–
Производственный потенциал	8	–	–			
Комплексный потенциал	17	9	9			

Далее формируется сетевая конструкция международной кооперации, представляющая собой схему взаимодействия партнеров, которая оформляется в виде комплекса международных контрактов.

Перспективная сетевая структура международной кооперации для Группы СВЭЛ имеет следующую конфигурацию (рисунок 8).

Векторами международной кооперации для Группы СВЭЛ являются привлечение новых технологий и инновационных решений для реализации бизнес-процессов «Производство сухих трансформаторов», «Сбыт продукции», «Маркетинг» и возможная кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру (например, локализация части узлов, агрегатов на основе использования производственных площадей Группы СВЭЛ).

Помимо ресурсного потенциала, направления международной кооперации Группы СВЭЛ включают поиск оптимальной модели адаптации к санкционному давлению со стороны недружественных государств.



Рисунок 8 – Конфигурация сетевой структуры международной кооперации для Группы СВЭЛ

Оценку обозначенных параметров проводили эксперты, исходя из того, что стратегия локализации выгоднее стратегии распределения экспорта ввиду наличия дополнительных расходов на уплату таможенных пошлин от 5% до 20% в соответствии с законодательством страны в зависимости от вида продукции, стоимость доставки более 10 000 долл. за один 40-футовый контейнер и комиссии местных агентов в размере 15–30%.

Помимо дополнительных расходов, стратегия переключения экспорта сопровождается трудностями, связанными с финансовыми расчетами, поскольку транзакции в долларах США или евро с российскими компаниями запрещены в связи с действующими санкциями, а сделки в юанях подвержены риску, так как юань не имеет стабильной стоимости, такой как доллар США или евро. При этом стратегия локализации предполагает большой объем инвестиций и достаточно большой временной лаг начала производства.

Оценка параметров выбора стратегии адаптации показала, что локализация производства в Саудовской Аравии позволяет воспользоваться организационными преференциями, поскольку в странах Ближнего Востока одной из тенденций является снижение зависимости от нефтегазовых доходов и увеличение доходов от производства и туризма. Поэтому правительства предоставляют больше привилегий производителям и инвесторам, которые увеличивают их прибыль на местном рынке. Необходимо также учитывать, что большинство порталов компаний и инфраструктурных услуг являются европейскими или американскими техническими продуктами, что вызывает трудности при регистрации российских компаний, а ведущие испытательные

лаборатории (например, КЕМА, CESI) отказываются тестировать российскую продукцию из-за действующих санкций. В связи с этим при выборе стратегии переключения экспорта возникнет необходимость проводить испытания в лабораториях Китая по более высокой стоимости (типовое испытание трансформатора около 140 тыс. долл. США); помимо этого, существует риск, что клиенты не примут сертификат из такой лаборатории. Аналогичные трудности возникают при получении сертификатов технологического аудита производителя.

Оценка параметров реализации бизнес-процессов и привлечения специфических ресурсов позволяет сделать вывод о преимуществе стратегии локализации. При реализации бизнес-процессов ощутимое преимущество состоит в том, что локализованное предприятие будет принимать во внимание ускорение доставки и возможности складирования готовой продукции в регионе продаж. При этом доставка из России длится до 3 мес. на условиях CIF и до 4 мес. на условиях DDP.

При использовании стратегии переключения импорта возможна аренда складских помещений под готовую продукцию в странах продажи для повышения конкурентоспособности (сокращение сроков поставок), однако это несет дополнительные расходы и повышение рисков убытков. При осуществлении послепродажного обслуживания, обязательного для технически сложной продукции, возникнут дополнительные расходы, связанные с направлением специалистов и доставкой оборудования. Необходимо учитывать, что многие зарубежные поставщики материалов и комплектующих не работают с Россией из-за санкций и платежных рисков, поэтому локализованное предприятие будет иметь больше преимуществ. У большинства инфраструктурных предприятий в регионе есть специальные утвержденные поставщики сырья за пределами России, и к ним можно получить доступ из местного региона.

При оценке факторов макроокружения необходимо учитывать, что стратегическое расположение Саудовской Аравии на перекрестке стран Персидского залива, Европы, Азии и Африки делает ее идеальной стартовой площадкой для международного бизнеса. Такая локализация обеспечивает легкий доступ к рынкам Ближнего Востока и за его пределами. Благодаря современной инфраструктуре и возможностям компания может получить доступ к разнообразной клиентской базе и сетям цепочки поставок. Саудовская Аравия характеризуется стабильной и диверсифицированной экономикой благодаря разумной налогово-бюджетной политике и надежному управлению, что является существенным преимуществом для иностранных инвесторов, снижая риски, связанные с ведением бизнеса за рубежом.

Заключение

В ходе проведения диссертационного исследования были получены следующие научные результаты.

Во-первых, в рамках теории международного разделения труда, международной специализации и теории глобализации сформировано определение международной кооперации как комплекса отношений, включающих несколько субъектов, относящихся к различным национальным экономикам и направленных на достижение совместных целей, касающихся разработки, освоения, выпуска и реализации продукции. Обосновано, что с позиции менеджмента вопросы международной кооперации компаний целесообразно рассматривать в рамках сетевой теории. Сетевая конструкция международной кооперации в данном случае понимается как комплекс долгосрочных соглашений с иностранными партнерами, отношения с которыми отвечают стратегическим интересам компании. Исследователи сетевого подхода подчеркивают высокую значимость взаимной адаптации участников сети в отличие от прямой иерархической структуры, в которой отношения подчинения не позволяют субъектам развиваться самостоятельно. Обозначено, что в контексте международной кооперации необходимо детализировать поле для взаимодействия партнеров, поскольку существует возможность возникновения конкурентных отношений между ними на тех или иных сегментах рынка. Детализация сетевых взаимодействий в рамках ресурсного обеспечения функционирования компаний целесообразна в разрезе бизнес-процессов. Процессный подход позволяет, с одной стороны, обеспечить доступ к недостающим ресурсам, а с другой – решить проблему возможной конкуренции на рынках готового продукта.

Во-вторых, автором проанализированы современные условия реализации стратегии международной кооперации, которые характеризуются активным применением мер прямого регулирования в системе мировой торговли. Экономические санкции являются популярным инструментом ограничения экономического роста стран и способом отстаивать свои интересы в вопросах международной политики. Проведен анализ стратегий адаптации российских компаний к условиям санкционного давления и сформирована методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании, положения которой были апробированы на примере Группы СВЭЛ.

В-третьих, разработана концептуальная модель процессного управления в управлении международной кооперацией компаний и проведена ее апробация на примере Группы СВЭЛ. Векторами международной кооперации для группы СВЭЛ являются привлечение новых технологий и инновационных решений для реализации бизнес-процессов «Производство сухих трансформаторов», «Сбыт продукции», «Маркетинг» и возможная кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру (например, локализация части узлов, агрегатов на основе использования про-

изводственных площадей Группы СВЭЛ). Помимо ресурсного потенциала, направления международной кооперации Группы СВЭЛ включают поиск оптимальной модели адаптации к санкционному давлению со стороны недружественных государств.

Список работ, опубликованных автором по теме диссертации

Статьи в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук

1. **Раджаб, М.** Целевая трансформация международной кооперации компаний в современных условиях / М. Раджаб // *Инновации и инвестиции*. – 2025. – № 11. – С. 87–90 (0,5 п. л.).
2. **Раджаб, М.** Обоснование инвестиционного проекта международной кооперации / М. Раджаб // *Вестник Академии знаний*. – 2025. – № 6 (71). – С. 587–590 (0,5 п. л.).
3. **Раджаб, М.** Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций / М. Раджаб, А. Е. Плахин // *Дискуссия*. – 2025. – № 9 (142). – С. 210–219 (1,3/0,7 п. л.).
4. Плахин, А. Е. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления / А. Е. Плахин, Е. С. Огородникова, **М. Раджаб** // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143 (2,3/0,8 п. л.).
5. Плахин, А. Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании / А. Е. Плахин, В. Ж. Дубровский, **М. Раджаб** // *Научные труды Вольного экономического общества России*. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 336–353 (2,3/0,8 п. л.).
6. **Раджаб, М.** Концептуальная модель управления международной кооперацией компаний / М. Раджаб, М. С. Хохолуш, Т. И. Гусева // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2024. – Т. 3, № 10 (151). – С. 110–115 (0,8/0,3 п. л.).
7. **Раджаб, М.** Обоснование модели адаптации компаний к условиям санкционного давления / М. Раджаб, Т. В. Кочергина, М. В. Селезнева // *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2024. – № 5 (55). – С. 594–598 (0,6/0,2 п. л.).
8. **Раджаб, М.** Факторы формирования модели международной кооперации / М. Раджаб, Т. В. Кочергина, М. В. Селезнева // *Вестник Академии знаний*. – 2024. – № 5 (64). – С. 657–659 (0,4/0,1 п. л.).
9. Кочергина, Т. В. Проект институционального стимулирования стратегической бизнес-интеграции / Т. В. Кочергина, М. В. Селезнева, Е. Г. Тютрюмова, **М. Раджаб** // *Вестник Академии знаний*. – 2023. – № 4 (57). – С. 512–514 (0,4/0,1 п. л.).
10. Хохолуш, М. С. Оценка степени воздействия инновационной активности на показатели международной деятельности / М. С. Хохолуш, Т. И. Гусева, **М. Раджаб** // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2023. – Т. 4, № 3 (139). – С. 57–62 (0,8/0,3 п. л.).

Разделы в монографиях

11. Плахин, А. Е. Теоретические и методические аспекты управления международной кооперацией компаний / А. Е. Плахин, **М. Раджаб** // Управление процессами устойчивого развития: микро, мезо и макроуровень / науч. ред. А. Е. Плахин. – М. : ИНФРА-М, 2024. – С. 5–39 (2,2/1,1 п. л.).

12. **Раджаб, М.** Трансформация процессного подхода в стратегическом управлении конкурентоспособностью / М. Раджаб // Управленческий инструментальный социально-экономической трансформации / науч. ред. А. Е. Плахин. – М. : ИНФРА-М, 2023. – С. 101–109 (0,6 п. л.).

Прочие публикации

13. Плахин, А. Е. Сетевая конструкция международной кооперации / А. Е. Плахин, **М. Раджаб** // Социально-экономическое развитие и национальная безопасность России : сб. науч. тр. XII Урал. науч. чтений профессоров и докторов гуманитар. наук (Екатеринбург, 12 февраля 2025 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2025. – С. 133–137 (0,3/0,2 п. л.).

14. Плахин, А. Е. Система сбалансированных показателей и эффективность / А. Е. Плахин, **М. Раджаб** // Калужский экономический вестник. – 2025. – № 1. – С. 46–48 (0,4/0,2 п. л.).

15. Плахин, А. Е. Подходы к оценке последствий экономических санкций для российских компаний / А. Е. Плахин, **М. Раджаб** // Образование и наука в развитии технологий, экономики, общества : материалы докладов 58-й Междунар. науч.-техн. конф. преподавателей и студентов (Витебск, 16 апр. 2025 г.) : в 2 т. – Витебск : ВГТУ, 2025. – Т. 1. – С. 170–171 (0,1 п. л.).

16. **Раджаб, М.** Концепция процессного управления международной кооперацией / М. Раджаб // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий : сб. материалов науч.-практ. интернет-конф. (Вологда, 19–21 мая 2025 г.). – Вологда : ВолНЦ РАН, 2025. – URL: <http://fic.volnc.ru/index.php?/forum/218-концепция-процессного-управления-международной-кооперацией/>. – 0,5 п. л.

17. Плахин, А. Е. Процессный подход в исследовании факторов экономического развития промышленности / А. Е. Плахин, **М. Раджаб** // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 мая 2025 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2025. – С. 210–214 (0,3/0,2 п. л.).

18. Кочергина, Т. В. Процессный подход в управлении компанией / Т. В. Кочергина, **М. Раджаб** // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 114-4. – С. 85–87 (0,4/0,2 п. л.).

19. Плахин, А. Е. Влияние международных экономических отношений на характер и динамику инновационных процессов / А. Е. Плахин, **М. Раджаб** // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14 мая 2024 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2024. – С. 146–149 (0,3/0,2 п. л.).

20. Плахин, А. Е. Повышение инновационной активности международного бизнеса / А. Е. Плахин, **М. Раджаб** // Калужский экономический вестник. – 2024. – № 2. – С. 39–41 (0,4/0,2 п. л.).

21. Плахин, А. Е. Развитие теоретических взглядов на международную кооперацию компаний / А. Е. Плахин, **М. Раджаб** // Материалы докладов 57-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, 18–19 апр. 2024 г.) : в 2 т. – Витебск : ВГТУ, 2024. – Т. 1. – С. 120–122 (0,2/0,1 п. л.).

22. **Раджаб, М.** Оценка воздействия международной активности на показатели инновационной деятельности / М. Раджаб // Материалы докладов 56-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, 19 апр. 2023 г.) : в 2 т. – Витебск : ВГТУ, 2023. – Т. 1. – С. 235–237 (0,2 п. л.).

23. **Раджаб, М.** Целевые сегменты мирового рынка стали / М. Раджаб // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26 мая 2023 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 181–185 (0,3 п. л.).

24. Кочергина, Т. В. Концепция конкурентных преимуществ на глобальных рынках / Т. В. Кочергина, **М. Раджаб** // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России : материалы V Урал. экон. форума (Екатеринбург, 19–20 окт. 2023 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 212–214 (0,2/0,1 п. л.).

Подписано в печать 19.02.2026.

Формат 60 × 84 1/16. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 150 экз. Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45