

В диссертационный совет 24.2.425.01
при ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

ОТЗЫВ

официального оппонента, доктора экономических наук, доцента
Фоменко Натальи Михайловны
на диссертационную работу **Раджаб Мохамеда** на тему
**«Развитие процессного подхода в стратегическом управлении
международной кооперацией организаций»**, представленную на соискание
ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.6 – Менеджмент

Актуальность темы диссертационного исследования

Диссертация посвящена актуальной проблеме развития международной кооперации российских организаций в условиях усиления санкционного давления, что требует от отечественных компаний поиска новых форм адаптации к изменяющимся условиям международного сотрудничества. Актуальность выбранной темы обусловлена динамикой мировых экономических процессов, ростом числа внешних ограничений и необходимостью поиска эффективных стратегий адаптации для, прежде всего, отечественных производственных предприятий.

В современных условиях санкционного давления и ограниченного доступа к зарубежным технологиям особое значение приобретает эффективное процессное управление международной кооперацией, позволяющее организациям не только сохранять конкурентоспособность, но и развивать инновационный потенциал через привлечение новых партнеров и технологий.

Кроме того, необходимость совершенствования методологических подходов к оценке ресурсного потенциала международной кооперации способствует формированию научно обоснованных стратегий развития и

повышению результативности бизнес-процессов российских организаций в условиях международного обмена.

Результаты диссертационного исследования направлены на решение важной научной проблемы, обусловленной недостаточной проработанностью в теории менеджмента вопросов проведения анализа параметров стратегий международной кооперации и ограниченным методическим обеспечением процессного управления в контексте расширения направлений международной кооперации в современных условиях деятельности российских организаций. Автор аргументированно обосновывает необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению внешнеэкономической деятельностью, предлагая концепции, позволяющие учитывать ресурсное обеспечение на процессном уровне функционирования организаций участников международного обмена.

Степень обоснованности и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций

Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования подтверждается:

Во-первых, широким охватом информационных источников, включая материалы 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, а также данные, полученные лично соискателем в ходе подготовки диссертации.

Во-вторых, использованием современных методологических инструментов, таких как структурный анализ, экономико-статистические методы анализа, моделирование, конкретизации, обобщения, сравнения, формализации и экономико-математических методов анализа, применение

указанных методов позволило провести всестороннюю проверку полученных данных и снизить влияние субъективных факторов при их интерпретации.

В-третьих, подтверждением высокой обоснованности результатов, полученных в диссертации, являются положительные отзывы и экспертные оценки, полученные в ходе представления материалов 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 предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2023–2025); Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, Республика Беларусь, 2023–2024); Уральском экономическом форуме «Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России» (Екатеринбург, 2023–2024).

В-четвертых, практическим внедрением результатов в деятельность ряда организаций энергетического машиностроения России и зарубежных компаний, среди которых АО «Группа СВЭЛ», Al Farraj Electrical Engineering (Катар), Maham Tajhiz Sepand (Исламская Республика Иран), а также использованием отдельных методических разработок автора Фондом технологического развития промышленности Свердловской области, что свидетельствует о прикладной значимости, надежности и актуальности предложенных научных положений.

В-пятых, публикацией результатов исследования в научных изданиях, так, по теме диссертации 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.

Научная новизна диссертационной работы заключается в теоретическом и методическом обосновании сетевого и процессного подходов

к международной кооперации, а также в разработке инструментов оценки ресурсного потенциала кооперации на уровне бизнес-процессов. Автор формулирует новые положения о механизмах взаимодействия субъектов международной кооперации, адаптации к санкционным условиям и интеграции инновационных решений в производственные процессы организаций.

К перечню результатов диссертационного исследования, характеризующихся наличием научной новизны необходимо отнести:

Во-первых, проведен всесторонний анализ теоретических концепций, относящихся к управлению межсубъектными отношениями в рамках внешнеэкономической деятельности организаций. Такой подход дал возможность уточнить и конкретизировать содержание понятий «международная кооперация» и «бизнес-процесс» и ввести понятие «сетевой конструкции международной кооперации» в контексте формирования целостной структуры партнерских отношений, направленной на достижение стратегических целей компании. Данный подход позволяет рассматривать формирование сетевой структуры международной кооперации не просто как взаимодействие различных организаций, а как стратегическую задачу по оптимальному обеспечению ресурсов, необходимых для реализации бизнес-процессов, что способствует более глубокому пониманию механизмов интеграции и координации между организациями на международном уровне, а также расширяет возможности для анализа, планирования и управления процессами совместной деятельности в современных условиях глобальной экономики.

Во-вторых, разработана комплексная методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации организаций, которая позволяет структурировать и алгоритмизировать процесс принятия управленческих решений, связанных с пересмотром и оптимизацией политики ресурсного обеспечения функционирования организации. Детальное распределение и анализ использования ресурсов в соответствии с архитектурой бизнес-процессов дает возможность применять механизмы международной

кооперации для повышения эффективности деятельности, включая оптимизацию затрат посредством привлечения зарубежных партнеров к реализации отдельных или комплексных бизнес-процессов, если это экономически оправдано. Такой подход обеспечивает гибкое реагирование на изменения внешней среды и способствует устойчивому развитию организации за счет расширения ресурсной базы и интеграции инновационных решений.

В-третьих, сформирована концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций, в которой обоснован выбор иностранных партнеров с учетом ресурсного обеспечения бизнес-процессов, а также описана структура сетевой кооперации, отражающая схему взаимодействия между партнерами. Реализация этапов данной модели позволяет интегрировать стратегию поиска и выбора альтернативных партнерств в рамках общей стратегии международной кооперации с операционными аспектами функционирования организаций, обеспечивая взаимосвязь между стратегическими целями и практической деятельностью в разрезе бизнес-процессов.

Оценка структуры и содержания диссертационной работы

Структура диссертационного исследования Раджаб Мохамеда характеризуется последовательной реализацией всех этапов научного поиска, обозначенных в цели и задачах работы. Основываясь композиционно на проработке ключевых концепций и подходов, автор переходит к уточнению базовых понятий и обоснованию использования в научном обороте понятия «сетевая конструкция международной кооперации», отражающего специфику внешнеэкономической деятельности организаций в современных условиях. Далее базируясь на положениях сетевого и процессного подхода, автор формирует методику оценки ресурсного потенциала международной кооперации организаций в разрезе бизнес-процессов, при этом демонстрирует её применимость как для крупных хозяйственных комплексов отечественной экономики, так и для конкретных компаний, специализирующихся на рынке энергетического машиностроения. Логическим продолжением работы

является разработка концептуальной модели процессного управления международной кооперацией, которая не только теоретически обоснована, но и практически внедрена в деятельность АО «Группа СВЭЛ» – лидера российского рынка производителей сухих трансформаторов. Последовательное раскрытие взаимосвязей между теоретическими положениями и практической реализацией обеспечивают прозрачность научной логики и наглядность исследования, что способствует формированию новых практик адаптации российских компаний к меняющимся условиям международного взаимодействия.

Первая глава диссертации посвящена детальному анализу теоретических основ изучения международной кооперации, включая теорию инновационного менеджмента, международного разделения труда, глобализации, региональной специализации. Анализ обозначенных теорий проводится в контексте концепции формирования глобальных производственно-распределительных сетей. Далее автор анализирует возможности использования сетевого и процессного подходов в создании устойчивых партнерств с зарубежными компаниями.

Во второй главе диссертационной работы представлен комплексный анализ современных условий реализации стратегии международной кооперации, отмечено радикальное изменение направления внешнеэкономических стратегий российского бизнеса ввиду создания жесткого санкционного давления со стороны недружественных государств. Разработана методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации, позволяющая детализировать расходование ресурсов, выявить экономическую целесообразность привлечения иностранных партнёров к реализации комплекса бизнес-процессов, а также оптимизировать затраты и повысить эффективность функционирования организаций.

Третья глава диссертационного исследования посвящена детальному раскрытию концептуальной модели процессного управления международной кооперацией организаций, основанной на интеграции современных методологических подходов и системном анализе бизнес-процессов. В

качестве ключевых направлений международной кооперации для АО «Группа СВЭЛ» выделены стратегические вектора, ориентированные на повышение эффективности таких ключевых бизнес-процессов, как «Операционная деятельность», «Сбыт продукции» и «Маркетинг». Автор подробно рассматривает вопросы расширения производственных возможностей за счет кооперации с иностранными партнёрами, включая варианты передачи производственного потенциала и локализации отдельных узлов и агрегатов на российских производственных площадках. Помимо анализа ресурсного потенциала, в главе раскрывается комплекс задач, связанных с поиском оптимальных механизмов адаптации к санкционному давлению, формированием устойчивых партнерских связей, разработкой альтернативных моделей взаимодействия и диверсификацией каналов поставок.

Дискуссионные вопросы, касающиеся диссертационного исследования:

При общей положительной оценке диссертационного исследования Раджаб Мохамеда следует отметить ряд дискуссионных моментов и замечаний:

1. С учетом возможной заинтересованности в развитии партнерских связей между российским производителем и компаниями-представителями иностранных юрисдикций целесообразно было бы расширить рамки анализа направлений сетевого взаимодействия в условиях возможной конкуренции с между иностранными партнерами.

2. Необходимо уточнение разработанной стратегии адаптации для АО «Группа СВЭЛ» в современных условиях геополитической нестабильности в регионах Ближнего Востока, поскольку основными выводами автора являются проектные решения по локализации производств на территории Саудовской Аравии, то как например следует действовать в рамках реализуемого проекта, какие могут быть предприняты адаптационные меры.

3. Как видит автор перспективы развития стратегий международной кооперации компаний в контексте вопросов институционализации

международной кооперации в условиях изменяющегося нормативно-правового поля зарубежных государств, которые остаются открытыми и требуют постоянного мониторинга и совершенствования подходов.

Указанные дискуссионные аспекты и замечания не снижают в целом научной и практической ценности диссертационного исследования и определяют новые направления для дальнейших научных дискуссий и совершенствования инструментария менеджмента.

Общая оценка диссертационного исследования и заключение о соответствии диссертационного исследования критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней

Представленное диссертационное исследование Раджаб Мохамеда на тему «Развитие процессного подхода в стратегическом управлении международной кооперацией организаций» представляет собой значимый вклад в развитие теории и практики управления международной кооперацией организаций, инновационного менеджмента и механизмов адаптации российских организаций к санкционным условиям. Автору удалось обосновать актуальность выбранной темы, предложить оригинальные подходы и методики, подтвердить достоверность результатов и обеспечить композиционную целостность исследования.

Диссертационное исследование Раджаб Мохамеда «Развитие процессного подхода в стратегическом управлении международной кооперацией организаций», соответствует следующим пунктам Паспорта научной специальности 5.2.6 Менеджмент: п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология 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»

Диссертация Раджаб Мохамеда отражает высокую исследовательскую квалификацию автора и соответствует требованиям пунктов 9-11, 13-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ № 842 от 24.09.2013 г. Автор диссертации Раджаб Мохамед - заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 – Менеджмент.

Официальный оппонент:

Профессор кафедры экономики промышленности,

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

доктор экономических наук, доцент

Фоменко Наталья Михайловна

«01» апреля 2026 г.

Подпись д-ра экон. наук, доцента Фоменко Натальи Михайловны заверяю



Контактная информация:

117997, Российская Федерация, г. Москва, Стремянный пер. 36, корп. 6., к. 247,
Тел. +7 (495) 800-12-00 (доб. 1042), fomenko.NM@rea.ru