



**Уральский
федеральный
университет**

имени первого Президента
России Б.Н. Ельцина

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» (УрФУ)

ул. Мира, 19, Екатеринбург, 620062, тел.: +7 (343) 375-45-07
контакт-центр: +7 (343) 375-44-44, 8-800-100-50-44 (звонок бесплатный)
e-mail: rector@urfu.ru, www.urfu.ru
ОКПО 02069208, ОГРН 1026604939855, ИНН/КПП 6660003190/667001001

13.03.2025

01.09 - 04/136

№ _____

На № _____

от _____

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по науке

ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого
Президента России Б.Н.Ельцина»

Д-р физ.-мат. наук,

Германенко А.В.



03

2026 г.

ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Федерального государственного автономного образовательного учреждения
высшего образования «Уральского федерального университета имени первого

Президента России Б. Н. Ельцина» на диссертационную работу
Раджаба Мохамеда на тему «Развитие процессного подхода в стратегическом
управлении международной кооперацией организаций», представленной на
соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности

5.2.6. – Менеджмент

Актуальность темы диссертационной работы.

Актуальность диссертационного исследования обусловлена ключевыми
тенденциями мировой экономики, где международная кооперация служит
основным инструментом повышения конкурентоспособности и
инновационного потенциала организаций российской промышленности. В
условиях санкционного давления и жесткого регулирования глобальной
торговли российские предприятия вынуждены адаптироваться к новым

288871

реалиям, разрабатывая стратегии взаимодействия с зарубежными партнерами и интегрируясь в глобальные производственные цепочки. Процессный подход приобретает особое значение, обеспечивая доступ к ресурсам и технологиям, оптимизацию бизнес-процессов, минимизацию внешних рисков и четкое разделение зон ответственности между участниками кооперации. Это снижает риски конкуренции на рынках сбыта и фокусирует усилия на совместных целях. Разработка методических основ процессного управления международной кооперацией отвечает стратегическим запросам отечественной промышленности и способствует формированию практик устойчивого развития российской экономики.

Характеристика содержания диссертационного исследования

Структура диссертационного исследования Раджаб М. отличается логичностью и последовательно раскрывает итерации исследования, заявленные в задачах работы. Автором реализован анализ теоретических основ исследования, в результате которого произведено уточнение основных понятий, сформирована методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов организаций и осуществлена их апробация, как для хозяйственных комплексов отечественной экономики, так и для конкретной группы компаний, функционирующей на рынке энергетического машиностроения, предложена концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций, апробированная для группы СВЭЛ, что свидетельствует о системном подходе автора к проведению исследования.

В первой главе подробно раскрыты теоретические основы международной кооперации. Автор анализирует ключевые положения теории международного разделения труда, специализации и глобализации, а также рассматривает роль инновационных активов в формировании производственно-распределительных цепей, особое внимание уделено особенностям применения сетевого и процессного подходов в организации взаимодействия организации с зарубежными партнерами. В результате проведенного исследования были уточнены понятия «международная

кооперация» как комплекс отношений, включающих несколько субъектов, относящихся к различным национальным экономикам и направленным на достижение совместных целей, касающихся разработки, освоения, выпуска и реализации продукции (с. 25), понятие «бизнес-процесс» как комплекс взаимосвязанных операций, направленных на преобразование ресурсов в продукт, востребованный субъектом партнерских отношений (с. 61) и введено в научный оборот понятие «сетевая конструкция международной кооперации» как комплекс долгосрочных соглашений с иностранными партнерами, отношения с которыми отвечают стратегическим интересам компании (с. 39).

Вторая глава посвящена анализу современных условий реализации стратегии международной кооперации, автор констатирует кардинальную смену парадигмы осуществления внешнеэкономических стратегий ввиду отказа от концепции формирования глобальных цепочек создания стоимости из-за существенного санкционного давления на российские организации со стороны недружественных государств. В ходе исследования сформирована методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов организаций (с. 95-104), на основе которой проведена оценка потенциала международной кооперации для организаций отраслей российской экономики.

В третьей главе диссертационного исследования детально раскрывается концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций (с. 123-130), основанная 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 обеспечение повышения эффективности реализации таких бизнес-процессов, как «Операционная деятельность», «Сбыт продукции» и «Маркетинг». Особое внимание уделяется вопросам расширения производственных возможностей через кооперацию с иностранными партнерами, предусматриваются варианты передачи производственного потенциала, включая локализацию отдельных узлов и агрегатов на

производственных площадях АО Группа СВЭЛ. Помимо анализа ресурсного потенциала, в третьей главе рассматривается комплекс задач, связанных с поиском оптимальных механизмов адаптации к санкционному давлению со стороны недружественных государств. В этом контексте подчеркивается необходимость формирования устойчивых партнерских связей, разработки альтернативных моделей взаимодействия и диверсификации каналов поставок, что позволяет организации не только минимизировать риски внешних ограничений, но и эффективно использовать возможности международной кооперации для обеспечения устойчивого развития, сохранения конкурентоспособности и расширения присутствия на международных рынках.

Новизна научных положений и выводов диссертационного исследования

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

К наиболее существенным научным результатам, обладающим признаками научной новизны можно отнести следующие:

1) осуществлен анализ теоретических подходов к предметному полю управления межсубъектными отношениями в рамках международной кооперации организаций, что позволило уточнить понятия «международная кооперация» и «бизнес-процесс» и предложить новое авторское понятие «сетевая конструкция международной кооперации». 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. «Бизнес-процесс» – комплекс взаимосвязанных операций,

направленных на преобразование ресурсов в продукт, востребованный субъектом партнерских отношений. «Сетевая конструкция международной кооперации» – комплекс долгосрочных соглашений с иностранными партнерами, направленных на осуществление ресурсного обмена в рамках реализации бизнес-процессов выпуска и реализации продукции. Введение предложенных положений в научный оборот целесообразно для описания декомпозиции партнерских отношений ресурсного обмена до уровня бизнес-процессов, что позволяет рассматривать формирование сетевой структуры международной кооперации как задачу ресурсного обеспечения реализации бизнес-процессов организации (п. 10 Паспорта научной специальности 5.2.6) (гл. 1, § 1.1–1.3)

2) разработана методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации организаций, использование которой позволяет алгоритмизировать управленческое решение, направленное на пересмотр политики ресурсного обеспечения деятельности организации. Детализация расходования ресурсов в соответствии со структурой бизнес-процессов позволяет использовать механизм международной кооперации для оптимизации расходов за счет привлечения иностранного партнера в целях реализации комплекса бизнес-процессов в случае экономической целесообразности (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, включающая обоснование выбора иностранных партнеров в разрезе ресурсного обеспечения реализации бизнес-процессов, создание сетевой конструкции международной кооперации, представляющей схему взаимодействия партнеров. Реализация этапов концептуальной модели процессного управления международной кооперацией организаций позволяет связать направления 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)

Достоверность и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций

Степень достоверности результатов диссертационного исследования подтверждается не только достаточным объемом и глубиной проведенных аналитических исследований, но и комплексным, научно обоснованным использованием современных методов структурного анализа, экономико-статистических подходов, инструментов моделирования, конкретизации, обобщения, сравнения, синтеза, формализации, а также экономико-математических методов. Применение указанных методологических инструментов обеспечило всестороннюю проверку полученных данных и позволило минимизировать влияние субъективных факторов на интерпретацию результатов. Кроме того, высокая степень достоверности результатов подкрепляется положительными рецензиями и экспертными оценками, полученными в ходе представления материалов на международных и всероссийских научных конференциях, где они прошли независимую научную апробацию. Внедрение полученных результатов в практическую деятельность ведущих организаций энергетического машиностроения Российской Федерации и зарубежных компаний служит дополнительным свидетельством их прикладной значимости и подтверждает надежность и актуальность предложенных научных положений.

Информационная база диссертации включает 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.

Основные положения научно-квалификационной работы 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 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 неиндустриального и инновационного развития России» (Екатеринбург, 2023–2024).

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.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационного исследования

Теоретическая значимость диссертационной работы проявляется в глубоком и всестороннем анализе существующих теоретических подходов к управлению межсубъектными отношениями в рамках международной кооперации организаций. В ходе исследования была проведена систематизация положений теорий международного разделения труда, международной специализации, теории глобализации, инновационного менеджмента, сетевой теории и процессного подхода, что позволило не только уточнить и расширить понятия «международная кооперация» и «бизнес-процесс», но и обосновать введение нового авторского термина – «сетевая структура международной кооперации». Данная концепция раскрывает специфику формирования устойчивых долгосрочных партнерств между организациями, базирующимися в различных национальных экономиках, и описывает механизмы взаимодействия субъектов в рамках бизнес-процессов по обмену ресурсами и реализации совместных проектов. Теоретические положения, сформулированные в диссертации, открывают новые возможности для декомпозиции партнерских отношений до уровня бизнес-процессов, что способствует более эффективному поиску и

формированию сетевых структур международной кооперации, а также обеспечивает основу для построения современных моделей процессного управления в условиях глобальной конкуренции и инновационного развития.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в решении актуальных задач, связанных с преодолением разрыва между существующим уровнем знаний и практикой оценки бизнес-процессов, направленных на управление международной кооперацией организаций. В работе предложены методические рекомендации по поиску и оценке потенциальных партнеров, что позволяет повысить эффективность формирования международных альянсов и сетей фирм, а также оптимизировать процессы ресурсного обеспечения деятельности организаций. Особое внимание уделено ликвидации методического пробела в определении порядка модификации бизнес-процессов, необходимых для успешного выхода на внешние рынки предприятий энергетического машиностроения Российской Федерации. Разработанная концептуальная модель процессного управления международной кооперацией предоставляет инструменты для адаптации бизнес-процессов с учётом стратегических целей компании, а также способствует внедрению инновационных методов управления, что в итоге повышает конкурентоспособность российских производственных организаций на международном рынке и способствует устойчивому развитию отрасли.

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.

Замечания и дискуссионные моменты, содержащиеся в диссертационном исследовании

1. Оценка влияния санкционного давления на интегральный потенциал ресурсного обмена в ходе международной кооперации организаций требует дополнительного многофакторного анализа, учитывающего отраслевые и региональные особенности.

2. Выделение процессного подхода как ключевого для управления международной кооперацией не исключает актуальности концепции стратегического управления при организации партнерств, что может стать предметом дальнейшей дискуссии.

3. Целесообразно представить обоснование выбора модели локализации производства трансформаторов в виде унифицированной методики с учетом различий рыночных условий (например, конкуренции, логистики, нормативных требований). Это повысит воспроизводимость подхода и позволит адаптировать его для других проектов импортозамещения.

4. Автор упоминает оптимизационные модели, однако не применяет инструментарий экономико-математического моделирования (целевые функции, ограничения, методы программирования). Рекомендуется уточнить, что понимается под оптимизационными моделями в диссертации — дескриптивный анализ, экспертные оценки или иные подходы без формальной математики.

Указанные дискуссионные аспекты не снижают научной ценности работы, а напротив, свидетельствуют о глубине и актуальности исследования, открывают новые направления для дальнейших научных дискуссий и развития теории.

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

Диссертационное исследование Раджаба 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

«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.

Диссертация и отзыв обсуждены и одобрены на заседании кафедры международного менеджмента и маркетинга (протокол № 3 от 12.03.2026г.). На заседании присутствовало 24 человек, результаты голосования: «за» – 23 чел. «против» – 0, «воздержались» – 1.

Заведующий кафедрой международного менеджмента и маркетинга,

ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

доктор экономических наук, доцент

Л. С. Ружанская



«13» марта 2026 г.

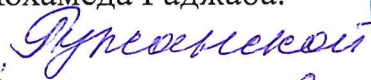
Подпись д-ра экон. наук, профессора Ружанской Л.С. заверяю

Сведения о ведущей организации:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина», Почтовый адрес: 620062, Российская Федерация, Уральский федеральный округ, Свердловская область, Екатеринбург, ул.Мира, 19, телефон: +7(343) 375-45-07, 375-46-09

Я, Ружанская Людмила Станиславовна, даю согласие на обработку своих персональных данных и их включение в документы, связанные с защитой диссертации Мохамеда Раджаба.

ПОДПИСЬ
ЗАВЕРЯЮ:



УЧЕНЫЙ СЕКРЕТАРЬ УРФУ
МОРОЗОВА В.А.



«13» марта 2026 г.