

ОТЗЫВ

**на автореферат диссертации Мухаметхановой Нели Ильдусовны
«Управление изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого
цикла», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических
наук по специальности 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки)**

Актуальность темы исследования

Диссертационная работа Н.И. Мухаметхановой посвящена одной из наиболее значимых и своевременных проблем современного менеджмента — управлению организационными изменениями в условиях перехода к экономике замкнутого цикла (ЭЗЦ). Актуальность темы обусловлена глобальными вызовами, связанными с истощением природных ресурсов, ростом объемов отходов и ужесточением экологического регулирования. В России реализуется федеральный проект «Экономика замкнутого цикла», предусматривающий масштабную трансформацию производственных и управленческих процессов. В этих условиях потребность в научно обоснованных подходах к управлению изменениями становится критически важной для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития отечественных предприятий. Автор убедительно обосновывает актуальность темы, опираясь на статистические данные и анализ государственных инициатив.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций

Обоснованность результатов диссертационного исследования подтверждается глубоким анализом теоретических источников (более 100 работ отечественных и зарубежных авторов), применением современных методов научного познания, включая системный и сравнительный анализ, библиометрический и семантический анализ, методы моделирования и экспертных оценок. Автором корректно сформулированы цель и задачи исследования, логически выстроена структура работы. Выводы и рекомендации базируются на результатах апробации разработанных моделей в деятельности реального предприятия (АО «НПО ГИПО»), что подтверждено соответствующим актом внедрения.

Научная новизна и значимость результатов

Наиболее существенные результаты, обладающие научной новизной, заключаются в следующем:

Выявлены характеристики системы управления изменениями, необходимые для обеспечения устойчивого развития организации при переходе к ЭЗЦ. Автором обоснована необходимость учета трех уровней требований (стратегического, тактического, операционного) и разработана эмпирическая модель устойчивого развития, интегрирующая внешние и внутренние факторы трансформации.

Разработана модель интеграции принципов управления изменениями на основе карты взаимосвязей. Предложенный подход позволяет систематизировать принципы управления и снизить сопротивление персонала за счет вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс изменений.

Создана система управления изменениями, включающая четыре взаимосвязанные подсистемы: стратегическое планирование, управление инфраструктурой, информационное обеспечение и управление персоналом. Особенностью предложенной системы является применение адаптированного метода Хосин Канри для развертывания изменений и создания постоянно действующей комиссии по управлению изменениями.

Разработана модель оценки эффективности внедрения системы управления изменениями, основанная на комплексной оценке показателей по всем подсистемам. Предложены оригинальные формулы расчета эффективности управления инфраструктурой, информационным обеспечением и персоналом, а также интегральный показатель эффективности. Дополнительно разработана методика оценки рисков с использованием матричного подхода.

Предложены практические рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы управления изменениями, включая расширение подсистем на процессы проектирования новой продукции и экологизации поставок, а также алгоритм непрерывного улучшения на основе цикла PDCA.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных положений теории управления изменениями применительно к специфике ЭЗЦ, систематизации принципов и разработке методического инструментария оценки эффективности.

Практическая значимость подтверждается возможностью использования разработанных моделей и рекомендаций для проведения аудита организационной готовности к трансформации, снижения сопротивления персонала, повышения эффективности взаимодействия между подразделениями и ускорения перехода к циркулярным бизнес-моделям. Апробация результатов на реальном предприятии подтверждает их прикладную ценность.

Апробация и публикации

Основные положения диссертации представлены на более чем 25 научно-практических конференциях различного уровня, включая международные форумы в Санкт-Петербурге, Казани, Улан-Удэ. По теме исследования опубликовано 11 научных работ, в том числе 4 статьи в журналах, рекомендованных ВАК, что отражает достаточную степень апробации результатов в научном сообществе.

Структура и содержание работы

Диссертация имеет логичную структуру, включающую введение, три главы, заключение и список литературы. В первой главе проведен глубокий анализ теоретических основ управления изменениями и концепции ЭЗЦ. Во второй главе разработаны авторские модели и системы управления изменениями. В третьей главе представлены методика оценки эффективности и практические рекомендации. Работа хорошо иллюстрирована таблицами и рисунками, что облегчает восприятие материала.

Дискуссионные вопросы и замечания

При общей положительной оценке диссертационного исследования можно высказать следующие замечания и пожелания:

Предложенная система управления изменениями ориентирована преимущественно на крупные промышленные предприятия. Требуется дополнительное обоснование возможности ее адаптации для малого и среднего бизнеса, где ресурсные и организационные ограничения могут быть более существенными.

В модели оценки эффективности используется экспертный метод, что вносит элемент субъективности. Целесообразно было бы предложить способы верификации экспертных оценок или возможность использования объективных статистических данных там, где это возможно.

Практические рекомендации апробированы на одном предприятии. Для подтверждения универсальности разработанных подходов желательно расширить эмпирическую базу исследования.

В работе недостаточно подробно раскрыт вопрос о взаимосвязи предложенной системы управления изменениями с существующими системами менеджмента качества (ISO 9001) и экологического менеджмента (ISO 14001), что могло бы усилить интеграционный потенциал разработки.

Указанные замечания носят рекомендательный характер и не снижают общей высокой оценки диссертационного исследования.

Заключение

Диссертационная работа Мухаметхановой Нели Ильдусовны на тему «Управление изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла» соответствует специальности 5.2.6. – Менеджмент (экономические науки) и отвечает критериям пп. 9-14 Положения о присуждении учёных степеней, утверждённым постановлением Правительства Российской Федерации №842 от 24.09.2013 г. (редакция 2024 г.), а её автор Мухаметханова Неля Ильдусовна – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук.

Овчаренко Ярослав Эдуардович, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, Калужский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева»

02.03.2026 г.

НАЧАЛЬНИК ОКНДО
КФ РГАУ-МСХА
ИМЕНИ К.А. ТИМИРЯЗЕВА



Почтовый адрес: 248007, г. Калуга, ул. Вишневого, д.27, Калужский филиал ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева, каб. 434

Телефон (4842) 72-50-22

Адрес электронной почты sonado@mail.ru