В диссертационный совет 24.2.386.07
при ФГБОУ ВО Санкт- Петербургский государственный экономический университет», 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д.30-32, лит. А

ОТЗЫВ

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

Актуальность темы исследования для ПАО «Татнефть»

ПАО «Татнефть» является одной из ведущих российских нефтегазовых компаний, последовательно реализующей стратегию устойчивого развития и перехода к экономике замкнутого цикла (ЭЗЦ). Внедрение бизнес-моделей ЭЗЦ является для «Татнефти» вопросом технологической, управленческой и цивилизационной зрелости, «где отходы становятся сырьём, а процессы проектируются с учётом всей жизненной траектории продукта».

В этих условиях для ПАО «Татнефть» исключительно актуальным является наличие научно обоснованного, системного инструментария управления организационными изменениями при переходе к циркулярным бизнес-моделям. Диссертационное исследование Мухаметхановой Н.И. в полной мере отвечает этой практической потребности.

Научная и практическая ценность исследования

Ознакомление с авторефератом позволяет сделать вывод о том, что диссертационное исследование Мухаметхановой Н.И. обладает высокой научной новизной и практической значимостью. Наиболее ценными для ПАО «Татнефть» представляются следующие результаты:

1. **Разработанная система управления изменениями в организации**, включающая четыре взаимосвязанные подсистемы: стратегическое

планирование, управление инфраструктурой, информационное обеспечение и управление персоналом. Особый интерес представляет адаптация метода Хосин Канри для развертывания системы управления изменениями, что позволяет решать задачи управления программами стратегических изменений и координации взаимодействия между структурными подразделениями компании.

2. **Модель оценки эффективности внедрения системы управления изменениями**, которая, в отличие от существующих методик, предлагает комплексную оценку показателей организационных изменений по всем четырем подсистемам. Разработанный автором интегральный показатель и система балльной оценки позволяют количественно измерить эффективность управления изменениями и выявить «узкие места» в процессе трансформации системы управления.
3. **Практические рекомендации по повышению эффективности управления изменениями**, включая мероприятия по экологизации процесса поставок и внедрению в производство новой продукции с учётом принципов экономики замкнутого цикла, что полностью соответствует текущим задачам ПАО «Татнефть» по развитию «зелёных» производственных цепочек.

ПАО «Татнефть» высоко оценивает потенциал внедрения разработанной диссертантом методики в практическую деятельность компании. Во-первых, предложенная система управления изменениями органично встраивается в существующую корпоративную систему управления ПАО «Татнефть», которая характеризуется зрелыми механизмами стратегического планирования, KPI-менеджмента и риск-ориентированного подхода. Предложенный автором комплексный подход к оценке эффективности управления изменениями позволит дополнить существующую KPI-систему новыми индикаторами, отражающими прогресс в области циркулярной трансформации. Во-вторых, разработанная модель оценки эффективности управления изменениями может быть использована для мониторинга реализации многочисленных «зелёных» проектов ПАО «Татнефть». В-

третьих, особый интерес для ПАО «Татнефть» представляет предложенный автором алгоритм дальнейшего совершенствования системы управления изменениями на основе цикла Деминга (PDCA). Компания последовательно развивает систему «открытых инноваций», имеет более 130 стратегических партнёров, и внедрение системного подхода к управлению изменениями позволит повысить эффективность инновационной деятельности компании.

Вывод о готовности к внедрению результатов исследования

ПАО «Татнефть» подтверждает заинтересованность в практическом применении результатов диссертационного исследования Мухаметхановой Н.И. Разработанные автором теоретико-методические положения и практические рекомендации по формированию системы управления изменениями при переходе к экономике замкнутого цикла, а также модель оценки эффективности внедрения инструментов управления изменениями **будут рассмотрены в ПАО «Татнефть» для дальнейшего включения в корпоративную систему управления «зелёными» проектами**.

Компания выражает готовность к сотрудничеству с автором в части апробации и адаптации разработанной методики применительно к специфике нефтегазовой отрасли, а также к тиражированию успешных практик управления изменениями в рамках корпоративной экосистемы Группы «Татнефть».

Общее заключение по автореферату

На основании анализа автореферата можно сделать вывод, что диссертационное исследование Мухаметхановой Нели Ильдусовны является **завершённой, самостоятельной и логически выстроенной научно-квалификационной работой**, содержащей решение важной научно-практической задачи – разработки системы управления изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла и инструментария оценки её эффективности.

Диссертация соответствует требованиям п.п. 9–14 «Положения о присуждении учёных степеней», утверждённого Постановлением Правительства Российской Федерации № 842 от 24 сентября 2013 г. (в действующей редакции), а её автор, Мухаметханова Неля Ильдусовна, заслуживает присуждения учёной степени **кандидата экономических наук** по специальности 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки).

Рецензент:

Начальник управления охраны окружающей среды и экологии ПАО «Татнефть» А. Ф. Алчинов

_____ Подпись

13 апреля 2026 г.

Контактная информация:

ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина

Адрес: 423450, Республика Татарстан, г. Альметьевск, ул. Ленина, д. 75

Телефон: + 7 (8553) 37-11-11, tnr@tatneft.ru, https://www.tatneft.ru/