

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования



КГЭУ

«КАЗАНСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)

ПРОРЕКТОР  
ПО РАЗВИТИЮ И ИННОВАЦИЯМ

Красносельская ул., д. 51, Казань, 420066

Тел: 8 (843) 519-43-55

E-mail: kgeu@kgeu.ru ; http://www.kgeu.ru

09.04.2026 № 2010-20/1665

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по развитию и инновациям  
Федерального государственного  
бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Казанский государственный  
энергетический университет»,

Доктор технических наук, профессор  
  
Ахметова И.Г.

«09» апреля 2026 г.



## ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский государственный энергетический университет» на диссертацию Мухаметхановой Нели Ильдусовны на тему «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)

### 1. Актуальность темы диссертационного исследования

Актуальность перехода организаций на экономику замкнутого цикла (ЭЗЦ) обусловлена сегодня необходимостью переосмысления традиционной (линейной) модели экономики, предполагающей утилизацию продукции в конце жизненного цикла, а также захоронение отходов, производимых в процессе производства продукции. Основными факторами, стимулирующими организации переходить на ЭЗЦ, являются, с одной стороны, ужесточение нормативного регулирования в области обращения с отходами, экологической безопасности, с другой стороны, меры государственной поддержки «зеленых» инициатив и внедрения бизнес-моделей ЭЗЦ.

Данная модель экономики приходит на смену традиционной линейной экономике, обеспечивая сокращение ресурсных затрат на производстве, уменьшение отходов и загрязнения окружающей среды. Достижение данных целей возможно через проектирование новой продукции, предполагающей ее переработку или повторное использование в качестве нового ресурса в конце жизненного цикла продукции. Это требует значительных изменений в системе управления организацией как на стратегическом, там и тактическом уровнях.

В данном контексте актуальность диссертационного исследования Мухаметхановой Н.И. подтверждается необходимостью внедрения изменений в организациях, переходящих на модель ЭЗЦ, касающихся стратегического планирования с учетом требований экономики замкнутого цикла, управления промышленными процессами, инфраструктурой и корпоративной социальной ответственности.

Стратегически важным для организаций, переходящих к ЭЗЦ, становится управление теми изменениями, которые способствуют более быстрому и эффективному внедрению бизнес-моделей ЭЗЦ, а соответственно, обеспечат повышение устойчивости компании. Модель системы управления изменениями, предложенная автором, позволяет обеспечить комплексный подход к внедрению изменений, учитывающий основные значимые параметры, требующие внедрения инноваций.

Диссертационное исследование Мухаметхановой Н.И. имеет высокую научную и социальную актуальность, поскольку рассматривает изменения в организации как инструмент достижения целей устойчивого развития, которые включают как экологические, так и социальные аспекты.

#### **Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании Мухаметхановой Н.И., определяется комплексным системным подходом к изучению проблемы управления изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла и подтверждается наличием в работе ряда взаимосвязанных системных элементов. В основе работы лежит методологически выверенный анализ обширного спектра как отечественной, так и зарубежной литературы, посвященной таким вопросам, как управление изменениями, инновации, устойчивое развитие, экономика замкнутого цикла.

Выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, подкреплены тщательным анализом статистических данных, законодательных, нормативных и справочных материалов, а также публикаций в научных изданиях, рекомендованных ВАК, что обеспечивает отражение актуального состояния внедрения изменений в организациях в условиях перехода к экономике замкнутого цикла.

Методологический контур исследования сформирован с учетом поставленных в диссертации цели и задач, что обеспечивает достоверность и объективность полученных результатов. Корректное применение общенаучных методов исследования, включая анализ, синтез, систематизацию, формализацию, наблюдение, позволяет обеспечить надежность представленных в работе заключений.

Информационной базой исследования послужили российские и зарубежные источники, включающие нормативно-правовые акты Российской Федерации, что обеспечивает актуальность и репрезентативность используемых данных.

Научная значимость и практическая ценность результатов исследования подтверждаются их апробацией на всероссийских конференциях, а также публикацией в рецензируемых научных журналах, что свидетельствует о признании научным сообществом вклада автора данной диссертации в развитие теории и практики управления изменениями в организации в условиях перехода к экономике замкнутого цикла.

Структура диссертации, определенная логикой исследования, обеспечивает последовательное и аргументированное изложение материала, способствуя ясности и убедительности представленных выводов. Предложенные в работе научные положения и рекомендации не противоречат существующим научным знаниям в рассматриваемой области, а, напротив, дополняют и развивают их, внося существенный вклад в формирование теоретической базы и разработку практических инструментов эффективного управления изменениями в организации в условиях перехода к экономике замкнутого цикла.

Таким образом, комплексный характер исследования, базирующийся на глубоком анализе теоретических и эмпирических данных, как и широкая апробация результатов на научно-практических мероприятиях, обеспечивают высокую степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций, представленных в диссертационном исследовании. Результаты работы могут служить основой для дальнейших научных исследований в области управления изменениями и разработки практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления организациями в условиях перехода к экономике замкнутого цикла.

#### **Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций диссертации**

Научная новизна диссертационного исследования Мухаметхановой Н.И. заключается в разработке модели совершенствования системы управления изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла с учетом ключевых подсистем стратегического планирования, управления информационным обеспечением, инфраструктурой и персоналом, которые в первую очередь требуют изменений для эффективного перехода организаций к ЭЗЦ и, соответственно, повышения устойчивости бизнеса. К наиболее существенным результатам, полученным соискателем, стоит отнести следующие:

1. Сформулированы основные характеристики системы управления изменениями в организации, необходимые для эффективного перехода к экономике замкнутого цикла на основе эмпирической модели устойчивого развития организации и принципов управления изменениями организации.

2. Разработана модель интеграции принципов управления изменениями в организации на основе карты взаимосвязей, которая систематизирует и

объединяет принципы управления изменениями, а также способствует эффективному переходу организаций к ЭЗЦ за счет снижения сопротивления персонала к изменениям, вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс внедрения изменений.

3. Разработана система управления изменениями в организации, представляющая собой совокупность четырех подсистем – стратегическое планирование, управление персоналом, управление инфраструктурой и информационное обеспечение, а также предложена адаптированная модель развертывания целей данной системы, на основе метода Хосин Канри позволяющая решать практические задачи по управлению подсистемами управления изменениями.

4. Предложена модель оценки эффективности внедрения системы управления изменениями для обеспечения устойчивого развития в организации, использующая комплексную оценку показателей организационных изменений в подсистемах стратегического планирования, инфраструктурного и информационного обеспечения, а также управления персоналом.

5. Сформированы и обоснованы практические рекомендации для дальнейшего повышения эффективности управления изменениями организации при переходе к экономике замкнутого цикла, включающие мероприятия по включению в систему управления изменениями подсистем разработки и внедрения в производство новой продукции, а также экологизации процесса поставок.

Таким образом, на основании полученных результатов, диссертационное исследование вносит существенный вклад в развитие теории управления изменениями, расширяя ее применительно к организациям, переходящим к экономике замкнутого цикла, для повышения эффективности этого перехода и обеспечения устойчивого развития организаций.

#### **Значимость результатов диссертационного исследования для науки и практики и рекомендации по их использованию**

В практическом аспекте, актуальность и значимость диссертационного исследования и его результатов заключается в разработке комплексной системы совершенствования системы управления изменениями и оценке эффективности внедрения изменений, а также разработке практических рекомендаций по дальнейшему управлению изменениями в условиях меняющихся требований экономики замкнутого цикла. Предложенные меры могут быть гибко адаптированы к специфике деятельности различных организаций при разработке стратегии развития компании, ориентируя их на повышение устойчивости бизнеса и рост эффективности в условиях экономики замкнутого цикла.

Кроме того, материалы и результаты исследований могут быть использованы в учебном процессе по направлениям обучения «Менеджмент», «Управление качеством», «Экономика», а также являться основой для дальнейших исследований в области устойчивого развития, управления изменениями и экономики замкнутого цикла. Разработанная методика оценки эффективности управления изменениями является адаптируемой моделью для организаций различных отраслей промышленности с возможностью изменения и дополнения основных показателей оценки в соответствии со спецификой организации.

#### **Дискуссионные вопросы и замечания по диссертационному исследованию**

Несмотря на выраженный системный подход Мухаметхановой Н.И. к исследовательской деятельности и тщательную проработку всех составляющих диссертации, данное исследование, как и любая глубокая научная работа, содержит ряд дискуссионных положений:

1. В разделе 1.3 (стр. 66) рассматриваемые методы и модели управления изменениями в организации раскрыты фрагментарно без учета контекста устойчивого развития бизнеса. Автору рекомендовано конкретизировать, какие именно элементы существующих моделей управления изменениями требуют адаптации для условий экономики замкнутого цикла.

2. В первой главе автор аргументирует высокую значимость «человеческого фактора» в повышении эффективности управления изменениями в условиях перехода организаций к экономике замкнутого цикла. В то же время соискателю рекомендовано конкретизировать инструменты повышения мотивации, корпоративной культуры и снижения сопротивления изменениям с учетом современных теорий поведенческой экономики и организационной психологии.

3. В разделе 2.1 диссертации (стр. 104) представлена модель системы управления изменениями в виде «черного ящика», определяющая значение и функции каждой из подсистем управления изменениями. Автору рекомендовано визуализировать взаимосвязи внутри данной модели управления в целях конкретизации функционирования системы управления изменениями.

4. Модель совершенствования системы управления изменениями (стр. 106) не учитывает временную динамику внедрения изменений. Для повышения эффективности использования модели для планирования последовательности управленческих действий и оценки промежуточных результатов автору рекомендовано определить приоритетность элементов модели на каждом этапе внедрения изменений.

5. В диссертационном исследовании автор предлагает создание отдельной постоянно действующей комиссии по управлению изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла (стр. 138). Но создание новых структурных подразделений увеличивает бюрократизацию процессов управления. Целесообразно обосновать, почему нельзя использовать существующие проектные офисы или существующие структурные подразделения организации.

6. Автор представляет адаптированную систему Хосин Канри как инструмент, позволяющий решать задачи управления изменениями в четырех подсистемах системы управления изменениями. В данной модели не детализированы причины трансформации системы управления изменениями, связанные с управлением инфраструктурой (рис. 2.6).

Данные замечания не имеют принципиальных возражений, поскольку могут стать основой для дальнейших исследований диссертанта. Результаты исследования и рекомендации, предложенные автором, имеют высокую актуальность и перспективы дальнейшей работы.

**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным  
Положением о присуждении ученых степеней**

Диссертационное исследование Мухаметхановой Н.И. представляет собой самостоятельное, завершенное научное исследование, посвященное актуальной и значимой проблеме достижения целей устойчивого развития через внедрение изменений в систему управления компании. В работе предложены и обоснованы методы управления изменениями в условиях перехода к экономике замкнутого цикла, предложена модель управления изменениями и дальнейшей оценки эффективности внедрения изменений. Предложенные мероприятия по дальнейшему совершенствованию системы управления изменениями являются универсальной и адаптируемой под специфику организации.

Проведенный анализ диссертации свидетельствует о ее логичности, последовательности и методологической обоснованности. Структура работы четко выстроена, аргументация автора убедительна, а результаты исследования отличаются теоретической и практической значимостью. Выдвинутые на защиту положения базируются на обширном эмпирическом материале и анализе современных тенденций в области экономики замкнутого цикла.

Актуальность и научная новизна диссертационного исследования, представленного на соискание ученой степени кандидата экономических наук, подтверждаются его соответствием пунктам паспорта научной специальности ВАК 5.2.6.: пунктам 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие. 13. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации.

Диссертация Мухаметхановой Н.И. на тему «Управление изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла» соответствует критериям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук «Положением о присуждении ученых степеней», утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (в ред. от 16.10.2024 г.), а ее автор – Мухаметханова Неля Ильдусовна – заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент (экономические науки).

Подготовка отзыва осуществлялась заведующей кафедрой менеджмента, доктором социологических наук Махияновой Алиной Владимировной.

Отзыв обсужден и одобрен на заседании кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет» (протокол № 06 от «07» апреля 2026 г.).

Заведующая кафедрой менеджмента  
ФГБОУ ВО «КГЭУ»,  
д. соц.н., профессор

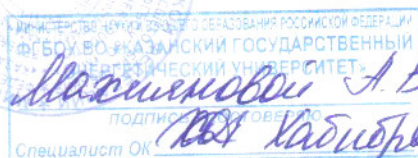


/Махиянова А.В.

«07» апреля 2026 г.



Контактная информация:



*Махияновой А.В.*

*Специалист ОК Мухаметханова Н.И.*

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский государственный энергетический университет»  
Адрес: 420066 Республика Татарстан, г.Казань ул.Красносельская, 51  
Электронный адрес: [kgeu@kgeu.ru](mailto:kgeu@kgeu.ru)  
Телефон: (843) 519-42-02  
Сайт: <https://kgeu.ru>