

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА 24.2.386.07,
СОЗДАННОГО НА БАЗЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ», МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ, ПО ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ
УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ КАНДИДАТА НАУК

аттестационное дело № _____

решение диссертационного совета от «28» апреля 2026 года № 18-3/26 о присуждении Мухаметхановой Неле Ильдусовне, гражданину Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Управление изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла» по специальности 5.2.6 – Менеджмент, принята к защите «26» февраля 2026 года, протокол № 18-2/26 диссертационным советом 24.2.386.07, созданным на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Министерство науки и высшего образования РФ (191023, г. Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, приказ о создании диссертационного совета № 1998/нк от 24 октября 2023 г.).

Соискатель Мухаметханова Неля Ильдусовна, 06 марта 1983 года рождения, гражданин Российской Федерации.

В 2005 году окончила ГОУ ВПО «Казанский государственный педагогический университет» с присуждением квалификации «педагог-психолог, учитель английского языка» по специальности «Педагогика и психология с дополнительной специальностью».

В 2015 году окончила ЧОУ ВПО «Институт экономики управления и права (г. Казань)» по программе магистратуры по направлению подготовки 27.04.02 Управление качеством.

В 2022 году Мухаметханова Н.И. окончила очную аспирантуру Частного образовательного учреждения высшего образования «Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязова» по направлению подготовки 38.06.01 «Экономика», присвоена квалификация «Исследователь. Преподаватель-исследователь».

В настоящее время, Мухаметханова Н.И. работает в ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет имени В.Г.Тимирязова», в должности старшего преподавателя кафедры цифровой экономики и управления качеством.

Справка № 06.03-19/121 о сдаче кандидатских экзаменов выдана Мухаметхановой Неле Ильдусовне 05 декабря 2025 года в ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Диссертация выполнена на кафедре цифровой экономики и управления качеством Частного образовательного учреждения высшего образования «Казанский инновационный университет».

Научный руководитель – доктор экономических наук, проректор по инновационно-проектной деятельности, Частное образовательное учреждение высшего образования «Казанский инновационный университет», доцент Антонова Ирина Ильгизовна, заведующая кафедрой цифровой экономики и управления качеством.

Официальные оппоненты:

Божко Леся Михайловна, доктор экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I», профессор кафедры информационных и вычислительных систем;

Ветрова Мария Александровна, кандидат экономических наук, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет», доцент экономического факультета – дали положительные отзывы на диссертацию.

Выбор официальных оппонентов обосновывается назначением компетентных ученых в области менеджмента и экономики замкнутого цикла, выпускающих монографии, участвующих в научных конференциях и имеющих за последние 5 лет публикации в рецензируемых изданиях по тематике данной диссертации.

Ведущая организация - Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский государственный энергетический университет», г. Казань, в своем положительном отзыве, утвержденном проректором по развитию и инновациям, доктором технических наук, профессором Ахметовой И.Г., и подписанном заведующей кафедрой менеджмента, д. соц.н., профессором Махияновой Алиной Владимировной, указала, что диссертация Мухаметхановой Нели Ильдусовны на тему «Управление изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла» соответствует критериям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук, установленным Положением о присуждении ученых степеней, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842 (в действ. редакции), а ее автор заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. - Менеджмент (экономические науки).

Выбор ведущей организации обусловлен высоким уровнем профессионализма и наличием признанных достижений ее работников в рассматриваемой области науки, что подтверждается списком опубликованных ими работ за последние 5 лет.

Наиболее существенные положения и результаты диссертационного исследования опубликованы в 13 печатных работах, из них 6 статей опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования

Российской Федерации для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций.

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Российской Федерации:

1. Мухаметханова Н.И. Управление изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла / И. И. Антонова, Мухаметханова Н.И. // Стандарты и качество. – 2026. – № 3. – С. 80-84. – DOI 10.35400/0038-9692-2026-3-291-25. – EDN SVMIAZ.

2. Мухаметханова, Н.И. Принципы управления изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла / Н. И. Мухаметханова // Components of Scientific and Technological Progress. – 2026. – № 1(115). – С. 76-81. – EDN SECLNM.

3. Мухаметханова, Н.И. Оценка эффективности управления изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла / Н.И. Мухаметханова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 1, №1. – С. 21-28. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2026.01.01.003. – 0,5 п.л.

4. Мухаметханова, Н.И. О процессе управления изменениями на предприятии при переходе к экономике замкнутого цикла / Н.И. Мухаметханова, И.И. Антонова // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31, № 3. – С. 291-301. – DOI 10.35854/1998-1627-2025-3-291-301. – EDN EUXWIS. – 0,7 п.л. / 0,35 п.л.

5. Мухаметханова, Н.И. Синергетический подход в управлении изменениями на предприятии при переходе к экономике замкнутого цикла / Н.И. Мухаметханова, И.И. Антонова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 1, № 6(159). – С. 34-40. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.01.004. – EDN VWKPBW. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л.

6. Мухаметханова, Н.И. Роль стандартизации при переходе к экономике замкнутого цикла / Н.И. Мухаметханова, И.И. Антонова // Стандарты и качество. – 2023. – № 9. – С. 22-27. – DOI 10.35400/0038-9692-2023-9-51-23. – EDN WEZEVZ. – 0,4 п.л. / 0,2 п.л.

В диссертации отсутствуют недостоверные сведения об опубликованных соискателем ученой степени работах, в которых изложены основные научные положения диссертации.

На диссертацию и автореферат поступили отзывы (все отзывы положительные) от:

1. Беспаловой Вероники Валерьевны, доцента кафедры экономики, управления и анализа хозяйственной деятельности ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет имени С. М. Кирова». Замечание: автор утверждает, что на начальном этапе целесообразно ограничиться четырьмя подсистемами (стратегия, инфраструктура, информация, персонал), так как они оказывают наибольшее влияние. Однако в работе не приведено убедительных аргументов или расчетов, доказывающих,

почему другие подсистемы (например, финансы или маркетинг) на стартовом этапе менее значимы.

2. Овчаренко Ярослава Эдуардовича, к.э.н., доцента кафедры экономики и управления Калужского филиала ФГБОУ ВО «Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева». Замечания: 1. 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; 2. 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; 3. Практические рекомендации апробированы на одном предприятии. Для подтверждения универсальности разработанных подходов желательно расширить эмпирическую базу исследования; 4. В работе не достаточно 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.

3. Лонциха Павла Абрамовича, д.т.н., профессора, профессора кафедры автоматизации и управления, Советника Генерального директора Ассоциации по сертификации «Русский регистр» ФГБОУ ВО «Иркутский Национальный исследовательский технический университет». Замечание: Практические рекомендации (стр. 22) приведены в общем виде. Адаптация мероприятий именно под ЭЗЦ не показана на конкретных примерах.

4. Мосейкина Юрия Николаевича, д.э.н., профессора, заведующего кафедрой национальной экономики ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы». Замечание: в автореферате предложена адаптированная модель «развертывания» системы управления изменениями на основе метода Хосин Канри, но не обоснована замена традиционных элементов данного метода.

5. Демьяновой Ольги Владимировны, д.э.н., доцента, заведующей кафедрой экономики производства ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) Федеральный университет». Замечание: в автореферате отсутствует различие между принципами управления изменениями для различных типов организаций. Автору рекомендовано прокомментировать, зависят ли принципы от размера компании, отрасли промышленности, степени готовности компании к переходу на ЭЗЦ.

6. Белобрагина Виктора Яковлевича, д.э.н., профессора, Члена Правления Всероссийской организации качества (ВОК), заместителя главного редактора журнала «Стандарты и качество» по научной работе, Заслуженного работника высшей школы РФ, Почетного работника науки и техники РФ.

Замечания: 1. на стр. 6 автореферата следовало бы обозначить вместо используемого ESG-рейтинга современный российский ЭКГ-рейтинг; 2. В автореферате автор предлагает группу из 7 принципов управления изменениями, известных в рамках школы Коттера и Крюгера. Целесообразно, дать пояснение, почему выделяются именно данные принципы,

7. Шинкевича Алексея Ивановича, д.э.н., профессора, заведующего кафедрой Логистики и управления ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет». Замечание: стоит конкретизировать преимущества предложенной модели системы управления изменениями в сравнении с уже существующими подходами.

8. Аронова Иосифа Зиновьевича, д.т.н., с.н.с, профессора кафедры «Торговое дело и регулирование» ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации». Замечание: Отсутствие описания связей системы управления изменениями в организации при переходе к ЭЗЦ СМК согласно МС ИСО 9001:2015.

9. Кузьминой Светланы Николаевны, д.э.н., профессора, и.о. заведующей кафедрой управления качеством и стандартизации ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)». Замечание: в работе система управления изменениями изображена как линейная, в которой не отражена обратная связь между подсистемами, хотя управление изменениями требует итераций (короткие циклы работы, направленные на достижение конкретного промежуточного результата).

10. Гагулиной Натальи Львовны, доктора экономических наук, доцента, главного научного сотрудника Центра региональных проблем экономики качества ФГБУН «Институт проблем региональной экономики Российской академии наук». Замечание: замечены некоторые опечатки (стр.3, 5), стилистические погрешности (стр.4: Фонд Э. МакАртур), терминологическая неточность: не приведены различия в терминах, используемых автором: «управления изменениями», «организационные изменения», «трансформация системы управления», они используются как синонимы, следует дать аргументацию применения данной терминологии. Переход к ЭЗЦ сопровождается определенными технологическими нововведениями, что можно было бы отразить в модели, представленной на рисунке 1.

11. Алчинова Александра Федоровича, начальника управления охраны окружающей среды в экологии ПАО «Татнефть», г. Альметьевск (без замечаний).

12. Майорова Сергея Васильевича, к.э.н., Председателя Правления Делового объединения кластеров России (без замечаний).

13. Першина Д.Н., заместителя Генерального директора по качеству АО «Производственное объединение «Завод имени Серго» (без замечаний).

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:

определены:

- барьеры и проблемы перехода организаций к экономике замкнутого цикла, связанные с ресурсными ограничениями, законодательным регулированием, экономическими, экологическими и культурными факторами, анализ которых позволяет систематизировать подходы к достижению целей трансформации управления изменениями в организациях при переходе к экономике замкнутого цикла (стр. 32-38);
- характеристики системы управления изменениями, необходимые для обеспечения устойчивого развития организации при переходе к экономике замкнутого цикла;
- цели управления организацией в условиях перехода к ЭЗЦ, включающие стратегические цели, а также детализированные цели управления, формируемые на конкретных этапах реализации мероприятий по внедрению изменений (стр. 45-46), а также цели трансформации системы управления организации при переходе к ЭЗЦ, включающие стратегические, тактические и операционные (стр. 101-102);

обоснованы:

- применение синергетического подхода при формировании системы управления изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла, способствующего разработке согласованных действий для реализации изменений и обеспечению соответствующих синергетических эффектов (стр. 126-135);
- применение модели McKinsey 7-S Framework для разработки системы показателей эффективности управления изменениями в организации, позволяющей осуществить адекватную группировку показателей, анализ которых обеспечивает выработку результативных стратегических решений по переходу к экономике замкнутого цикла (стр. 161-167);

предложены:

- модель совершенствования системы управления организацией в условиях перехода к ЭЗЦ, включающая такие операционные элементы, как стратегический, тактический контур контуры, а также обратную связь и адаптацию всех заинтересованных сторон к внедряемым изменениям (стр. 44);
- механизм внедрения изменений в организации в условиях перехода к ЭЗЦ, а также алгоритм трансформации системы управления изменениями, разработанный на основании механизма, объединяющий основные этапы диагностики состояния системы управления, нормативное обеспечение, проектирование изменений, реализация мероприятий по внедрению изменений, поддерживающий этап (ресурсное обеспечение изменений), оценка эффективности внедрения изменений и коррекцию планов (стр. 98-100);
- систему принципов управления изменениями, способствующую эффективному переходу организаций к экономике замкнутого цикла за счет

снижения сопротивления персонала к изменениям, вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс внедрения изменений (стр. 114-125);

- модели развертывания причин и разработки мероприятий по переходу к ЭЗЦ на основе, адаптированного к особенностям экономики замкнутого цикла, метода Хосин Канри, которые позволяют решать практические задачи по менеджменту подсистем системы управления изменениями, такие как выбор направлений трансформации системы, планирование мероприятий по трансформации и определение взаимосвязанных показателей оценки их результативности (стр. 142-149);

разработаны:

- эмпирическая модель устойчивого развития организации, отражающая взаимосвязь результатов стратегического планирования и необходимых для их достижения областей трансформации системы управления и обеспечивающая комплексный подход к внедрению изменений в организации при переходе к экономике замкнутого цикла, (стр.40);

- система управления изменениями в организации, представляющая собой совокупность подсистем, включающих стратегическое планирование, управление инфраструктурой, информационное обеспечение и управление персоналом, изменения в которых способствуют эффективному и быстрому переходу организаций к ЭЗЦ (стр.104);

- модель оценки эффективности системы управления изменениями, которая использует комплексную оценку показателей организационных изменений в подсистемах и за счет интегральной оценки соответствия требованиям экономики замкнутого цикла способствует обеспечению устойчивого развития организации при переходе к новой циркулярной модели экономики (стр.167);

- практические рекомендации для повышения эффективности управления изменениями, включающие мероприятия по дальнейшему совершенствованию системы управления изменениями в условиях перехода к экономике замкнутого цикла (стр. 178-183).

Теоретическая значимость исследования представлена развитием научных положений в области управления организационными изменениями в организации за счет разработки и систематизации модернизированных и новых подходов к внедрению инструментов управления изменениями в компании при переходе к экономике замкнутого цикла, а также формирования модели оценки эффективности внедрения подсистемы управления изменениями на предприятии, включающей основные элементы, требующие модернизации:

изложены:

- концепция управления изменениям в организации при переходе к ЭЗЦ, которая предполагает смену парадигмы деятельности организации,

осознание перехода от линейной к циклической модели экономики: сильное лидерство, проектирование новых видов продуктов и процессов, внедрение циклических бизнес-моделей, масштабное обучение персонала, формирование мотивации на внедрение изменений, работа с регуляторами, сотрудничество с поставщиками и конкурентами (стр. 64-73);

раскрыты:

- принципы управления изменениями, ключевыми из которых являются партнерское взаимодействие всех заинтересованных сторон организации в процессе внедрения изменений, вовлечение персонала в процесс осуществления перемен, готовность персонала к постоянным изменениям, т.е. ключевым в обеспечении устойчивости организации в условиях ЭЗЦ является «человеческий фактор» (стр. 114-125).

Значение полученных соискателем результатов исследования для практики подтверждается тем, что:

представлены:

- система реализации синергетического подхода к управлению изменениями в организации при переходе к ЭЗЦ, а также категории изменений на основе синергетического подхода (стр. 133-136);

- модель оценки эффективности системы управления изменениями на основе метода McKinsey 7S, по аналогии с элементами которой разработаны показатели эффективности управления изменениями и методы их экспертной оценки каждой группы показателей (стр. 166-176);

- алгоритм совершенствования системы управления изменениями на основе метода непрерывных улучшений Цикла Деминга (PDCA), который обеспечивает последовательность действий одновременно как для отслеживания эффективности реализации уже существующих подсистем управления изменениями, так и создание новых подсистем на основе мониторинга возникающих дополнительных требований ЭЗЦ, законодательных актов и изменения внешних и внутренних факторов (стр. 178-183).

Оценка достоверности результатов исследования выявила:

- **что теория** построена на известных, проверяемых данных, фактах и обобщении результатов фундаментальных и прикладных исследований зарубежных и российских авторов в области в области теории менеджмента, управления изменениями, экономики замкнутого цикла, общетеоретических концепции управления – концепции корпоративной социальной ответственности, модель ответственного управления, ESG-концепция; современных научных подходах к исследованию особенностей построения системы управления организацией с учетом внешних и внутренних факторов, а также стратегии ЭЗЦ.

- **использованы** современные методы сбора и обработки исходной эмпирической и аналитической информации, базирующейся на совокупности актуальных данных, полученных из верифицируемых источников информации, аналитических материалов, представленных в том числе в сборниках докладов

научных и научно-практических конференций, научных статьях в рецензируемых изданиях, а также сведений, размещенных на официальных сайтах предприятий и организаций, отчетов по устойчивому развитию, ESG и ЭКГ-рейтингов.

Личный вклад соискателя состоит в:

- разработке теоретико-методических основ развития управления изменениями на основе анализа концепций и моделей управления, как оптимального способа обеспечения устойчивого развития организаций в условиях перехода к ЭЗЦ;

- построении концептуальной системы управления изменениями, учитывающей внедрение инноваций в ключевые подсистемы системы управления организацией;

- разработке методики оценки эффективности управления изменениями, отражающей уровень внедрения изменений в каждой подсистеме, а также обеспечивающей интегральную оценку эффективности системы управления изменениями. Также на основании комплексного подхода к оценке эффективности управления организационными изменениями сформулированы требования, способствующие объективному оцениванию результатов внедрения изменений.

- разработке практических рекомендаций по совершенствованию системы управления изменениями на основе расширения областей применения разработанных подходов к иным подсистемам системы управления.

В ходе дискуссии выступили профессора А.Г. Бездудная и П.А. Аркин, которые отметили, что положения диссертационной работы научно обоснованы, практическая реализация предложений сформулирована и работа полностью соответствуют требованиям, предъявляемым к диссертационным исследованиям. Профессор П.А. Аркин высказал следующие рекомендации для дальнейшей работы: 1. Можно было бы чуть больше места уделить, чем экономика замкнутого цикла отличается от циркулярной экономики. 2. Объект исследования у нас организации, участвующие в переходе к экономике замкнутого цикла, а предмет исследования почему-то предприятия. Почему работа не над объектом исследования, не над организацией, а над предприятием? Этот момент прослеживается в течение практически всей диссертации, постоянно идет перескок от организации к предприятию, от предприятия к организации, не по сути, а терминологический. Хотелось бы, чтобы в дальнейших исследованиях этот терминологический момент был более точным.

Соискатель Мухаметханова Н.И. согласилась с членами совета и поблагодарила их.

На заседании «28» апреля 2026 года, протокол № 18-3/26 диссертационный совет принял решение за новые научно обоснованные теоретические и методические положения в области развития управления изменениями на основе анализа концепций и моделей управления, как

оптимального способа обеспечения устойчивого развития организаций в условиях перехода к ЭЗЦ, имеющие существенное значение для развития страны, присудить Мухаметхановой Н.И. ученую степень кандидата экономических наук.

При проведении тайного голосования (очная форма заседания) диссертационный совет в количестве 10 человек, из них 5 докторов наук по профилю рассматриваемой диссертации (5.2.6. – Менеджмент (экономические науки)), участвовавших в заседании из 13 человек, входящих в состав совета, дополнительно введены на разовую защиту – 0 человек, проголосовали: за – 10, против – нет, недействительных бюллетеней – нет.

Председатель

диссертационного совета 24.2.386.07,

доктор экономических наук,

профессор



Горбашко Елена Анатольевна

Ученый секретарь

диссертационного совета 24.2.386.07,

доктор экономических наук,

профессор

Головцова Ирина Геннадьевна

28 апреля 2026 года