

В диссертационный совет ПДС 0600.005
на базе ФГАОУ ВО «Российский
университет дружбы народов имени
Патриса Лумумбы» (РУДН)

ОТЗЫВ

на автореферат диссертации *Арутюнян Марата Ваграмовича*
**«Разработка и внедрение циркулярных бизнес-моделей
на сетевых предприятиях розничной торговли»,**
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

В наши дни возрастает интерес к циркулярной экономике в целом и, в частности, к циркулярным бизнес-моделям, допускающим внедрение в практику хозяйствования организаций различных отраслей. К числу работ, решающих задачу разработки и внедрения таких моделей в организациях розничной торговли, относится диссертация М.В. Арутюняна.

Основные результаты, представленные в данной диссертационной работе и содержащие выраженные элементы научной новизны, заключаются в следующем.

1. Разработана система эколого-экономических показателей, выступающая инструментом контроллинга внедрения элементов циркулярных бизнес-моделей в практику хозяйственной деятельности организаций розничной торговли. Принципиально важно подчеркнуть, что предложенная автором система показателей допускает возможность оценки общего уровня циркуляризации бизнес-процессов рассматриваемых фирм. Кроме того, возможно масштабирование данной системы показателей (пусть с некоторыми частичными изменениями) на другие сферы экономики.

2. Обоснован вывод о том, что за последние 5 лет не произошло существенных изменений в положении ведущих компаний-ритейлеров в ESG-рэнкинге крупнейших российских компаний по экологической составляющей этого рэнкинга.

3. Выявлены предпосылки применения каждой из существующих циркулярных бизнес-моделей в хозяйственной практике организаций розничной торговли. Оценка наличия выявленных предпосылок положена автором в основу алгоритма выбора фирмами-ритейлерами циркулярных бизнес-моделей в соответствии со степенью готовности этих фирм к внедрению соответствующих моделей.

Тщательный анализ текста автореферата позволил обнаружить ряд недостатков, среди которых заслуживают упоминания следующие.

1. Общим методологическим недостатком данной работы является относительное невнимание автора к технологическим реальностям. Можно вносить поправки в нормативные акты, но неотъемлемым условием реализации этих поправок, их влияния на хозяйственную деятельность агентов является наличие технологий, позволяющих осуществлять вторичную переработку отходов и использование экологически чистых субстанций при производстве благ потребительского назначения. Рассуждения автора выстроены таким образом, как будто любые технологии доступны как производителям благ, так и торговым организациям, и их экономический выбор диктуется исключительно уровнем их экологической ответственности.

Указанное невнимание к технологиям находит отражение в целом ряде вспомогательных утверждений автора, при помощи которых обосновывается общая концепция работы. Например, рост мировых цен на первичные ресурсы, включая продовольствие, вызван не осложнением экологической обстановки, как утверждает автор (с. 3), а структурной неравномерностью мировой инфляции, которая ускоряется вследствие обострения проблемы ресурсного дефицита, вызванной глобальными технологическими сдвигами.

2. Разрабатывая алгоритм выбора подходящей циркулярной бизнес-модели для торговой организации (рис. 2 на с. 12), автор упускает из виду соотношение между предельной выгодой организации от внедрения той или иной модели в конкретных условиях конъюнктуры локального рынка и предельными издержками, необходимыми для этого внедрения. Между тем, именно это соотношение играет ключевую роль в принятии решений, поскольку оно определяет эффективность действий агента, внедряющего ту или иную модель. Например, некоторые отработанные продукты могут иметь сравнительно низкую цену, однако на пути их переработки возникают технические трудности, и при современном уровне технологий эта переработка обойдется торговой организации достаточно дорого.

Подобных поворотов сюжета алгоритм, разработанный автором, не предполагает, что, на мой взгляд, обедняет вклад диссертанта в развитие данной предметной области.

3. Автор осуществил попытку оценить эколого-экономическую эффективность проектов внедрения разных циркулярных моделей (таблица 5 на с. 20). В основе этой оценки лежит расчет NPV каждого из рассматриваемых проектов на трехлетнем горизонте. Однако большинство коммерческих проектов, осуществляемых фирмами-ритейлерами, должно приносить эффект в более коротком горизонте. Этим и объясняется факт настороженного отношения руководства этих фирм к реализации экологически значимых проектов – факт, зафиксированный автором диссертации при проведении опросов.

В условиях заведомой ограниченности инвестиционных ресурсов руководство компаний выбирает направления инвестирования, способные принести наиболее быстрый и значимый по величине эффект. Поэтому инвестиции в достижение экологических целей не являются приоритетом для большин-

Таким образом, едва ли в сложившихся технологических условиях разумно ставить вопрос о внедрении циркулярных бизнес-моделей для торговых организаций. Скорее нужно искать возможности постепенного внедрения отдельных циркулярных элементов в сложившиеся бизнес-модели, которых придерживаются компании-ритейлеры. Такая постановка задачи более реалистична и более тесно сопряжена с предкризисными реальностями всего мирового хозяйства, находящегося в условиях ресурсного истощения многих хозяйственных процессов.

Общий вывод. Диссертационная работа М.В. Арутюняна является завершенной, самостоятельно выполненной научно-квалификационной работой, посвященной решению актуальной задачи современной экономической науки и практики. Эта работа в целом соответствует требованиям, предъявляемым к кандидатским диссертациям. Автор данной диссертации заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

доктор экономических наук, профессор
(08.08.01 Экономика предприятия)
29.06.2026



Р.М. Нижегородцев

Нижегородцев Роберт Михайлович
ФГБУН Институт проблем управления
им. В.А. Трапезникова РАН
117342, Москва, ул. Профсоюзная, 65
Раб. тел. +7(495)198-1720 доб. 123-05-891
E-mail: bell44@rambler.ru



В диссертационный совет
ПДС 0600.005 при ФГАОУ ВО
«Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы»
117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.6

ОТЗЫВ

на автореферат диссертации Арутюняна Марата Ваграмовича
«РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ЦИРКУЛЯРНЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
НА СЕТЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ»,
представленной на соискание ученой степени
кандидата экономических наук
по специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

Диссертационное исследование М.В. Арутюняна, посвященное разработке и внедрению циркулярных бизнес-моделей на сетевых предприятиях розничной торговли, затрагивает одну из наиболее актуальных проблем современного развития экономики сферы услуг. Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью перехода хозяйствующих субъектов к более рациональным моделям использования ресурсов, усилением экологических требований со стороны государства, а также возрастающим вниманием потребителей к вопросам устойчивого развития. Особую значимость рассматриваемая проблематика приобретает для предприятий розничной торговли, которые занимают ключевое место в цепочке взаимодействия между производителем и конечным

потребителем и способны оказывать существенное влияние на формирование обратных материальных потоков, организацию переработки и повторного использования продукции и упаковки.

Поставленные в работе цель и задачи отличаются логичностью и последовательностью. Автор не ограничивается рассмотрением теоретических аспектов циркулярной экономики, а стремится решить комплекс научных и прикладных вопросов, связанных с выбором эффективных бизнес-моделей, оценкой результатов их внедрения, анализом институциональных условий функционирования торговых предприятий и разработкой механизмов практической реализации принципов экономики замкнутого цикла. Содержание задач полностью соответствует заявленной цели исследования и позволяет всесторонне раскрыть предмет диссертационной работы.

Научная новизна исследования представляется достаточно обоснованной и заключается прежде всего в разработке концепции гибридной циркулярной бизнес-модели для предприятий розничной торговли. Существенный научный интерес представляет выявление ограничений применения существующих циркулярных моделей в торговом секторе и доказательство того, что достижение высоких экологических и экономических результатов требует их комбинирования и последовательного внедрения. К новым результатам следует также отнести предложенный алгоритм выбора наиболее целесообразной модели в зависимости от характеристик торгового предприятия и особенностей реализуемой продукции, методический подход к оценке уровня развития циркулярных процессов в торговле на основе интеграции ESG-показателей и корпоративной нефинансовой отчетности, а также предложения по совершенствованию нормативно-правового регулирования в

рассматриваемой сфере. Новизной обладает и разработанная система показателей эффективности и управления рисками, адаптированная к специфике розничной торговли.

В целом автореферат свидетельствует о выполнении самостоятельного, завершеного и актуального научного исследования, содержащего новые научные результаты и имеющего существенную теоретическую и практическую ценность.

Наряду с несомненными достоинствами работы отдельные положения исследования могут стать предметом дальнейшей научной дискуссии. В частности, предложенная автором гибридная циркулярная бизнес-модель демонстрирует значительный потенциал для повышения устойчивости торговых предприятий, однако требует дополнительной апробации на более широкой совокупности организаций, различающихся по масштабу деятельности, товарной специализации и региональным условиям функционирования. Это позволило бы более полно оценить универсальность разработанного подхода и определить границы его практического применения.

Кроме того, представляется целесообразным дальнейшее развитие предложенного инструментария оценки эффективности циркулярных бизнес-моделей с учетом динамики внешней среды. В современных условиях влияние на результаты деятельности предприятий оказывают не только экологические и экономические факторы, но и изменения потребительского поведения, цифровизация бизнес-процессов, а также трансформация регуляторных требований. В этой связи определенный интерес представляет вопрос о возможности расширения системы показателей за счет учета долгосрочных социальных эффектов и поведенческих характеристик потребителей. Указанные замечания не

снижают общей высокой оценки диссертационного исследования и положений новизны выполненной работы, носят дискуссионный характер, определяя перспективные направления дальнейших научных разработок.

Диссертация М.В. Арутюняна представляет собой законченное и самостоятельное научное исследование, выполненное на высоком научно-методологическом уровне, вносящее существенный вклад в развитие циркулярной экономики.

Диссертационная работа полностью соответствует требованиям п. 2.2 раздела II Положения о присуждении ученых степеней в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», утвержденным Ученым советом РУДН (протокол № УС-1 от 22.01.2024 г.), а ее автор, Арутюнян Марат Ваграмович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

доктор экономических наук, профессор, профессор
департамента статистики и анализа данных НИУ ВШЭ

(08.00.12 – БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, СТАТИСТИКА)

Адрес: 109028, г. Москва, Покровский бульвар, д. 11,

тел.: 8 (495) 772-95-90

сайт <https://www.hse.ru/>

 М.Ю.Архипова

"25" августа 2026 г.

Подпись заверяю



ВЕТУШНИЙ СПЕЦИАЛИСТ
ЦЕНТРА
ПО КАДРОВОМУ АДМИНИСТРИРОВАНИЮ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
ЖИВОВА Ю.С. 

В диссертационный совет
ПДС 0600.005 при ФГАОУ ВО
«Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы»
117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.6

ОТЗЫВ

**на автореферат диссертации Арутюняна Марата Ваграмовича
на тему «Разработка и внедрение циркулярных бизнес-моделей на сетевых
предприятиях розничной торговли», представленной на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая
экономика (экономика сферы услуг)**

Переход к принципам экономики замкнутого цикла является одним из ключевых направлений устойчивого развития современной экономики. Особую роль в данном процессе играют предприятия розничной торговли, выступающие связующим звеном между производителями и конечными потребителями и обладающие значительным потенциалом для формирования эффективных механизмов возврата, повторного использования и переработки продукции и упаковки. В условиях усиления экологических требований, развития ESG-повестки и необходимости повышения ресурсной эффективности бизнеса вопросы разработки и внедрения циркулярных бизнес-моделей в торговом секторе приобретают особую актуальность.

В этой связи научные задачи, поставленные автором и направленные на совершенствование механизмов циркулярной трансформации сетевых предприятий розничной торговли, представляют значительный теоретический и практический интерес. Исследование посвящено решению комплекса вопросов, связанных с выбором и адаптацией циркулярных бизнес-моделей, оценкой эффективности их внедрения, формированием системы управления рисками и совершенствованием институциональных условий развития экономики замкнутого цикла в сфере торговли.

Представленные в автореферате результаты свидетельствуют об успешном достижении поставленной цели и решении сформулированных задач. Это подтверждает высокий уровень проведенного исследования и его значимость для дальнейшего развития научных представлений о циркулярной экономике применительно к розничной торговле.

К числу наиболее значимых результатов диссертационной работы следует отнести разработку гибридной циркулярной бизнес-модели для сетевых предприятий розничной торговли, учитывающей особенности функционирования торговых организаций и позволяющей сочетать различные инструменты циркулярной экономики. Автором выявлены ограничения существующих моделей и обоснована необходимость их

комбинированного применения для достижения как экономических, так и экологических эффектов.

Существенный научный интерес представляет предложенный алгоритм выбора циркулярной бизнес-модели в зависимости от характеристик предприятия и реализуемой продукции. Важным результатом является разработка методического подхода к оценке уровня циркулярности и эффективности деятельности торговых компаний на основе ESG-показателей и данных нефинансовой отчетности. Практическую значимость имеют также предложения по совершенствованию нормативно-правового регулирования и разработанная система показателей управления рисками при внедрении циркулярных решений.

Диссертационное исследование основано на анализе значительного массива отечественных и зарубежных научных публикаций, нормативно-правовых документов, материалов международных организаций и корпоративной отчетности ведущих компаний. Достоверность и обоснованность полученных результатов обеспечиваются использованием современных методов научного исследования, включая системный, сравнительный и статистический анализ, инструменты оценки жизненного цикла продукции, методы инвестиционного анализа и экспертных оценок. Дополнительным подтверждением практической значимости результатов является их апробация и внедрение в деятельность российских торговых компаний.

Диссертационная работа полностью соответствует требованиям п. 2.2 раздела II Положения о присуждении ученых степеней в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», утвержденным Ученым советом РУДН (протокол № УС-1 от 22.01.2024 г.), а ее автор, Арутюнян Марат Ваграмович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

Доктор экономических наук, профессор, *(08.00.05 - Экономика и управление организациями)*
Заведующий кафедрой маркетинга и брендинга факультета маркетинга и рекламы
Института социально-экономических наук,
ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»
Секерин Владимир Дмитриевич

Сведения об организации: 125047; г. Москва, Миусская площадь, д. 6; тел. +7 (495) 250-61-18, +7 (499) 250-51-09; rsuh@rsuh.ru



"27" августа 2026 г.

В диссертационный совет
ПДС 0600.005 при ФГАОУ ВО
«Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы»
117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.6

ОТЗЫВ

**на автореферат диссертации Арутюняна Марата Ваграмовича
на тему «Разработка и внедрение циркулярных бизнес-моделей на сетевых
предприятиях розничной торговли»,
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности**

5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг)

Переход к принципам экономики замкнутого цикла становится одним из ключевых направлений развития мировой и российской экономики, так как он позволяет добиться решения основных экологических проблем без снижения темпов экономического роста. В этой связи исследования, посвященные разработке механизмов внедрения циркулярных бизнес-моделей в деятельности предприятий различных секторов экономики, в том числе, торговли, представляют несомненный научный и практический интерес. Диссертационное исследование М.В. Арутюняна посвящено решению именно этой актуальной задачи.

Содержание автореферата свидетельствует о том, что автором проведено комплексное исследование особенностей внедрения циркулярных бизнес-моделей в сфере розничной торговли с учетом современной нормативно-правовой среды и специфики функционирования сетевого ритейла. Логика исследования отличается последовательностью, а поставленные цель и задачи находятся в полном соответствии с полученными результатами.

Особый научный интерес представляют предложенная автором классификация циркулярных бизнес-моделей, адаптированная к особенностям торговой деятельности, алгоритм выбора оптимальной бизнес-модели в зависимости от ресурсных возможностей предприятия, а также разработанный методический подход к оценке уровня развития циркулярных процессов в торговле. Заслуживает положительной оценки выполненный автором глубокий сравнительный анализ зарубежной практики регулирования циркулярной

экономики и сформулированные на его основе предложения по совершенствованию российского законодательства в сфере расширенной ответственности производителя.

Следует отметить, что результаты исследования не ограничиваются развитием теоретических положений. Автором предложена гибридная циркулярная бизнес-модель, учитывающая необходимость поэтапной трансформации деятельности торгового предприятия, а также разработаны практические рекомендации по управлению рисками и оценке эффективности внедрения циркулярных решений. Это существенно повышает прикладную значимость выполненного исследования и расширяет возможности использования полученных результатов как предприятиями торговли, так и органами государственного управления.

Достоверность результатов исследования обеспечивается применением комплекса современных методов экономического анализа, использованием обширной базы нормативно-правовых документов Российской Федерации, Европейского Союза и Китайской Народной Республики, статистических и аналитических материалов, а также результатов деятельности крупных российских торговых компаний. Представленные в автореферате выводы отличаются логической последовательностью и достаточной степенью научной обоснованности.

Наряду с положительной оценкой диссертационной работы следует также отметить отдельные замечания.

Во-первых, в автореферате недостаточно подробно раскрыты критерии, на основании которых предлагается определять последовательность внедрения отдельных элементов гибридной циркулярной бизнес-модели для предприятий различных сегментов розничной торговли.

Во-вторых, при исследовании зарубежного опыта развития циркулярной экономики основное внимание уделено практике Европейского союза и Китайской Народной Республики. Вместе с тем рассмотрение опыта других стран, активно внедряющих циркулярные бизнес-модели в сфере торговли, позволило бы сделать проведенный сравнительный анализ более полным.

Высказанные замечания носят частный, дискуссионный характер и не оказывают влияния на общую положительную оценку выполненного исследования.

Диссертационная работа полностью соответствует требованиям п. 2.2 раздела II Положения о присуждении ученых степеней в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет дружбы

народов имени Патриса Лумумбы», утвержденным Ученым советом РУДН (протокол № УС-1 от 22.01.2024 г.), а ее автор, Арутюнян Марат Ваграмович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

Доктор экономических наук, профессор
Заведующий кафедрой менеджмента

Минченкова Ольга Юрьевна

Московского гуманитарного университета.

Адрес организации Москва, Ул. Юности, 5

телефон организации 84993745151

сайт организации mosgu.ru

31.08.2026

Подпись Минченковой О.Ю.
УДОСТОВЕРЯЮ
Старший инспектор
АНО ВО «Московский гуманитарный университет»
А.В. Самохин
«___» _____ 20__

