

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА ПДС 0600.005
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО АВТОНОМНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ ИМЕНИ ПАТРИСА
ЛУМУМБЫ» ПО ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ
КАНДИДАТА НАУК

аттестационное дело № _____

решение диссертационного совета от 10 сентября 2026 г., протокол № 3-3

О присуждении Арутюняну Марату Ваграмовичу, гражданину Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Разработка и внедрение циркулярных бизнес-моделей на сетевых предприятиях розничной торговли» по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг) в виде рукописи принята к защите 10 июня 2026 года, протокол №3-ПЗ, диссертационным советом ПДС 0600.005 Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» (РУДН) Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6; приказ от № 631 от 27 октября 2025 года).

Соискатель Арутюнян Марат Ваграмович, 14 марта 1999 года рождения, в 2022 году окончил магистратуру Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» по направлению подготовки «Менеджмент».

В период с 01.04.2025 г. по 31.03.2026 г. Арутюнян М.В. был прикреплен к кафедре экономико-математического моделирования экономического факультета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» для подготовки диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Также в период обучения в аспирантуре Марат Ваграмович являлся старшим менеджером продукта ООО «Ламода Тех», где и работает на текущий момент.

Диссертация выполнена на кафедре экономико-математического моделирования экономического факультета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский

университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Научный руководитель: Ратнер Светлана Валерьевна, доктор экономических наук (08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством), доцент, профессор кафедры экономико-математического моделирования экономического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы».

Официальные оппоненты:

- Антонова Ирина Ильгизовна - (гражданка Российской Федерации), доктор экономических наук (08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством), профессор, проректор по инновационно-проектной деятельности ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова (ИУЭП)».

- Ерзнкян Баграт Айкович - (гражданин Российской Федерации), доктор экономических наук (08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством), профессор, руководитель лабораторией стратегии экономического развития ФГБУН Центральный экономико-математический институт Российской академии наук.

- Ветрова Мария Александровна – (гражданка Российской Федерации), кандидат экономических наук (08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством), доцент экономического факультета ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет».

дали положительные отзывы о диссертации.

В отзывах официальных оппонентов указано, что диссертационная работа соответствует требованиям п. 2.2 (кандидатская) раздела II Положения о присуждении ученых степеней в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», утвержденного ученым советом РУДН 22.01.2024 г., протокол № УС-1, а ее автор, Арутюнян Марат Ваграмович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук.

Соискатель имеет 6 опубликованных работ, из них 3 публикации входящие в Перечень ВАК РФ. Общий объем публикаций 5,6 п.л., личный вклад – 82%. В публикациях, подготовленных в соавторстве, основные результаты, выносимые на защиту диссертации, разработаны лично автором.

Наиболее значимые публикации:

1. Арутюнян М.В. Оценка уровня развития циркулярных процессов в секторе розничной торговли // Экономический анализ: теория и практика. —

2025. — Т. 24. — №11. — С. 185-198. (1,1 п. л.).

2. Ратнер С.В., Арутюнян М.В. Циркулярная экономика: сравнительный анализ российского и международного законодательства и его влияние на торговый сектор // Национальные интересы: приоритеты и безопасность – 2025.– № 7. – С. 18-37. (0,61/0,8 п. л.).

3. Ратнер С.В., Арутюнян М.В. Анализ мирового опыта развития бизнес-моделей экономики замкнутого цикла в торговле // Экономический анализ: теория и практика. — 2025. — Т 24. — №3. — С.61-77. (0,2/ 0,6 п. л.).

4. Арутюнян М.В. Продуктивно-сервисные системы в торговле как инновационная бизнес-модель: кейс IKEA // Экономический Вестник ИПУ РАН. – 2024. – Т. 5. №4. – С. 17-25. (0,64 п. л.).

5. Ratner S. V., Arutiunian M. V. Assessing ESG Commitment in BRICS Companies // BRICS+: Current Agenda. – 2025. – Vol. 1, No. 2. – P. 178–191. (0,2/0,6 п.л.)

6. Арутюнян М.В. Совершенствование системы взаимодействия с поставщиками сетевой розничной компании: на примере ООО ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК // Экономический вестник ИПУ РАН. – 2023.– Т.4 - №3. – С. 48-62. (0,8 п.л.)

Обоснованность выбора оппонентов:

Антонова Ирина Ильгизовна является крупным специалистом в области циркулярной экономики и устойчивого развития. В частности, в сфере её научных интересов находятся вопросы ресурсосбережения, внедрения моделей экономики замкнутого цикла и обеспечения конкурентоспособности регионов, что является одним из важных аспектов диссертационного исследования соискателя.

Основные публикации Антоновой И.И. по тематике диссертационного исследования:

1. Антонова И.И., Мухаметханова Н.И. Управление изменениями в организации при переходе к экономике замкнутого цикла // Стандарты и качество. 2026. № 3. С. 80-84.

2. Антонова И.И., Мухаметханова Н.И. Синергетический подход в управлении изменениями на предприятии при переходе к экономике замкнутого цикла // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1. № 6 (159). С. 34-40.

3. Антонова И.И., Мухаметханова Н.И. О процессе управления изменениями на предприятии при переходе к экономике замкнутого цикла // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 3. С. 291-301.

4. Антонова И.И. Экономика замкнутого цикла как инновационный путь устойчивого развития регионов: роль стандартизации // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2024. № 6 (81). С. 181-185.
5. Антонова И.И., Мухаметханова Н.И. Роль стандартизации при переходе к экономике замкнутого цикла // Стандарты и качество. 2023. № 9. С. 22-27.
6. Антонова И.И., Антонов С.А. Циркулярная экономика как инновационная модель устойчивого развития региона // Стандарты и качество. 2022. № 5. С. 68-73.

Ерзнкян Баграт Айкович является крупным специалистом в области институциональной экономики и устойчивого развития. В частности, в сфере его научных интересов находятся вопросы институционального обеспечения трансформации социально-экономических систем, включая формирование условий перехода к циркулярной экономике и развитию моделей замкнутого цикла, что является одним из важных аспектов диссертационного исследования соискателя.

Основные публикации Ерзнкяна Б.А. по тематике диссертационного исследования:

1. Фонтана К.А., Ерзнкян Б.А. Переход к экономике замкнутого цикла в рамках комплексного управления водными ресурсами. обзор методов оценки // Проблемы рыночной экономики. 2024. № 1. С. 112-124.
2. Фонтана К.А., Ерзнкян Б.А. Экономика замкнутого цикла - циркулярные образы будущего // Экономическая наука современной России. 2023. № 3 (102). С. 32-46.
3. Ерзнкян Б.А., Фонтана К.А. Изучение барьеров на пути к экономике замкнутого цикла (малые и средние предприятия) // Проблемы рыночной экономики. 2023. № 2. С. 6-24.
4. Ерзнкян Б.А., Фонтана К.А. Потенциал циркулярной экономики и "природных решений" - возможность достижения устойчивого развития // Экономический анализ: теория и практика. 2022. Т. 21. № 4 (523). С. 616-642.
5. Ерзнкян Б.А., Фонтана К.А. Технологии индустрии 4.0 - фактор, способствующий внедрению циркулярной экономики для достижения устойчивого развития (обзор зарубежной литературы) // Проблемы рыночной экономики. 2022. № 3. С. 59-77.

Ветрова Мария Александровна является крупным специалистом в области устойчивого развития и циркулярной экономики. В частности, в сфере её научных интересов находятся вопросы формирования и реализации принципов

экономики замкнутого цикла, экологизации хозяйственной деятельности и повышения эффективности использования ресурсов, что является одним из важных аспектов диссертационного исследования соискателя.

Основные публикации Ветровой М.А. по тематике диссертационного исследования:

1. Ветрова М.А., Пахомова Н.В., Львова Н.А., Лемешко Н.А. Климатические проекты российского бизнеса: методология обоснования и рамочные условия успешной реализации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2025. Т. 41. № 1. С. 65-91.
2. Ветрова, М. А. Оценка уровня готовности субъектов РФ к развитию низкоуглеродной циркулярной экономики // Экономика устойчивого развития. 2025, 61, 1, стр. 50-60.
3. Ветрова, М. А., Варламова, М. П. Осуществление ESG-стратегий в условиях санкций: опыт Ирана и рекомендации для России // Креативная экономика. 2023, 17, 1, стр. 91-110.
4. Пахомова Н.В., Рихтер К.К., Ветрова М.А. Глобальные климатические вызовы, структурные сдвиги в экономике и разработка бизнесом проактивных стратегий достижения углеродной нейтральности // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2022. Т. 38. № 3. С. 331-364.

На автореферат диссертации поступило 4 отзыва.

- Нижегородцев Роберт Михайлович (гражданин Российской Федерации), доктор экономических наук (08.00.01, Экономическая теория), профессор, заведующий лабораторией экономической динамики и управления инновациями Института проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН (117342, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 65). Отзыв положительный. В отзыве отмечается, что диссертационная работа содержит научно обоснованные результаты, содержащие выраженные элементы научной новизны. А именно, разработана система эколого-экономических показателей, выступающая инструментом контроллинга внедрения элементов циркулярных бизнес-моделей в практику хозяйственной деятельности организаций розничной торговли; 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; выявлены предпосылки применения каждой из существующих циркулярных бизнес-моделей в хозяйственной практике организаций розничной торговли.

В отзыве указано, что общим методологическим недостатком является относительное невнимание автора к технологическим реальностям. 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. Во-вторых, разрабатывая алгоритм выбора подходящей циркулярной бизнес-модели для торговой организации, автор упускает 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. В-третьих, автор осуществил попытку оценить эколого-экономическую эффективность проектов внедрения разных циркулярных моделей. При этом в условиях заведомой ограниченности инвестиционных ресурсов руководство компании выбирает направления инвестирования, способные принести наиболее быстрый и значимый по величине эффект. Поэтому инвестиции в достижение экологических целей не являются приоритетом для большинства компаний. Таким образом, едва ли сложившихся технологических условиях разумно ставить вопрос о внедрении циркулярных бизнес-моделей для торговых организаций.

Данные замечания не снижают вклад автора и не искажают положительного впечатления о работе.

- Минченкова Ольга Юрьевна (гражданка Российской Федерации), доктор экономических наук (08.00.05, Экономика и управление народным хозяйством), профессор, заведующий кафедрой менеджмента факультета экономики, управления и международных отношений АНО ВО «Московский гуманитарный университет» (111395, г. Москва, ул. Юности, д. 5). Отзыв положительный. В отзыве отмечается, что автореферат отражает результаты комплексного исследования, посвященного вопросам внедрения циркулярных бизнес-моделей в сфере розничной торговли с учетом современных нормативно-правовых условий и специфики функционирования торговых предприятий. Особо отмечаются разработанная автором классификация циркулярных бизнес-моделей, адаптированная к особенностям торговой деятельности, предложенный алгоритм выбора оптимальной бизнес-модели в зависимости от ресурсных возможностей предприятия, а также методический подход к оценке уровня развития циркулярных процессов в торговле. В отзыве также отмечается практическая значимость исследования, связанная с разработкой гибридной

циркулярной бизнес-модели, рекомендаций по поэтапной трансформации деятельности торговых предприятий, а также предложений по управлению рисками и оценке эффективности внедрения циркулярных решений.

В качестве замечаний указывается, что 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.

Замечания не снижают научной ценности исследования.

- Архипова Марина Юрьевна (гражданка Российской Федерации), доктор экономических наук (08.00.12, Бухгалтерский учет, статистика) профессор, профессор департамента анализа и статистики данных факультета экономических наук ФГАОУ ВО Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (109028, г. Москва, Покровский бульвар, д. 11). Отзыв положительный. В отзыве отмечается, что диссертационное исследование отличается логичностью построения, последовательностью изложения материала и четкой взаимосвязью поставленных целей, задач и полученных результатов. Подчеркивается, что работа посвящена решению актуальных научных и прикладных задач, связанных с разработкой эффективных механизмов внедрения циркулярной экономики в деятельность предприятий розничной торговли. Особое внимание обращается на предложенную автором концепцию гибридной циркулярной бизнес-модели, учитывающую современные тенденции развития торговли и позволяющую преодолеть ограничения существующих подходов. Положительную оценку получили разработанные методические положения по оценке уровня развития циркулярных процессов в торговле, основанные на интеграции количественных и качественных показателей, а также предложенная система эколого-экономических индикаторов, обеспечивающая комплексную оценку эффективности и управляемости циркулярных бизнес-моделей с учетом особенностей функционирования предприятий розничной торговли.

В отзыве есть замечания. Отмечается, что предложенная автором гибридная циркулярная бизнес-модель 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, в отзыве отмечается, что представляется целесообразным дальнейшее развитие предложенного инструментария оценки эффективности циркулярных бизнес-моделей с учетом динамики внешней среды.

Указанные замечания не снижают общей высокой оценки проведенного исследования.

- Секерин Владимир Дмитриевич (гражданин Российской Федерации), доктор экономических наук (08.00.05, Экономика и управление народным хозяйством) профессор, заведующий кафедрой маркетинга и брендинга факультета маркетинга и рекламы Института социально-экономических наук ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет» (125047, г. Москва, Миусская площадь, д. 6, стр. 6). Отзыв положительный. В отзыве отмечается, что результаты диссертационного исследования обладают высокой научной и практической значимостью и направлены на решение актуальных задач, связанных с разработкой методических подходов к внедрению принципов циркулярной экономики в деятельность предприятий розничной торговли. Подчеркивается, что автором проведен всесторонний анализ современных тенденций развития циркулярной экономики, раскрыты особенности функционирования торговых организаций в условиях экологической трансформации и сформулированы предложения по развитию методического обеспечения оценки эффективности циркулярных бизнес-моделей. Особо выделяются разработанная классификация циркулярных бизнес-моделей для торгового сектора, методика определения уровня развития циркулярных процессов в розничной торговле, а также рекомендации по совершенствованию управления циркулярной трансформацией торговых предприятий на основе использования комплексной системы эколого-экономических показателей. Отмечается, что полученные результаты отличаются научной новизной, практической направленностью и могут быть использованы при разработке управленческих решений, а также в образовательной и научно-исследовательской деятельности.

Все отзывы положительные. Замечания носят рекомендательный характер.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:

разработаны:

- алгоритм выбора оптимальной циркулярной бизнес-модели для предприятий розничной торговли, отличающийся учетом ценовой категории

реализуемой продукции, а также логистических, инфраструктурных и трудовых ресурсов предприятия при принятии управленческих решений (С. 52-54);

- масштабируемая стратегия управления рисками и система ключевых показателей эффективности (KPI) внедрения гибридной циркулярной бизнес-модели, учитывающие особенности функционирования предприятий розничной торговли различных форматов, включая организации электронной коммерции, что расширяет возможности их практического использования (С. 146-150);

предложены:

- направления совершенствования нормативно-правового обеспечения развития циркулярной экономики в Российской Федерации, предусматривающие уточнение механизма реализации принципа расширенной ответственности производителя (РОП) в соответствии с действующими изменениями Федерального закона № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» (С. 83-87);

- методический подход к оценке уровня развития циркулярных процессов в розничной торговле, отличающийся комплексным применением нормированных ESG-рейтингов по экологическому компоненту («Е») национального рейтинга RAEX и результатов контент-анализа публичной отчетности об устойчивом развитии ведущих торговых сетей, что позволяет повысить объективность оценки степени развития циркулярных процессов (С. 87-100);

доказана:

- целесообразность выделения четырех базовых циркулярных бизнес-моделей для предприятий розничной торговли, учитывающих отраслевую специфику торговой деятельности и возможность самостоятельной реализации отдельных циркулярных процессов без участия производителя, что отличает их от существующих моделей циркулярной экономики, ориентированных преимущественно на промышленное производство (С. 103-116);

введено:

- в научный оборот понятие гибридной циркулярной бизнес-модели предприятия розничной торговли, отличающееся сочетанием различных циркулярных процессов и их поэтапной реализацией в зависимости от ресурсных, инфраструктурных и технологических возможностей предприятия, что позволяет согласовать требования экономической эффективности с задачами экологической результативности и обеспечить последовательный переход к капиталоемким и технологически сложным направлениям циркулярной трансформации (С. 140-145).

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования

заключается в развитии методологических подходов к оценке и построению ключевых циркулярных бизнес-моделей для предприятий торгового сектора, обладающих максимальной комплексной эколого-экономической эффективностью.

Значение полученных соискателем практических результатов исследования подтверждается тем, что:

- практическое внедрение результатов подтверждается актом внедрения от ООО «ЛЕМАНА-ПРО», г. Москва, а также внедрением обновленной системы метрик оценки эффективности циркулярных процессов в ООО «Ламода» г. Москва.

- результаты исследования возможно использовать федеральными и региональными органами государственной власти Российской Федерации, а также Российским экологическим оператором при разработке и реализации региональных программ и проектов в сфере развития экономики замкнутого цикла в Российской Федерации;

- полученные результаты также могут быть использованы руководителями и специалистами торговых предприятий, а также ответственными за устойчивое развитие и управление производственными отходами, при внедрении механизмов трансформации операционных процессов в соответствии с принципами циркулярной экономики и при проведении объективной оценки эффективности циркулярных подходов.

Оценка достоверности результатов исследования выявила:

- теория подкреплена использованием официальных нормативных документов Российской Федерации, Китайской Народной Республики и Европейского Союза в сфере развития циркулярной экономики, статистическими материалами агентства «Statista», аналитическими отчётами компании Deloitte, данными отчётности в области устойчивого развития крупнейших международных и российских ритейлеров, материалами агентства RAEX, а также внутренними данными компаний «Лемана Про», «Ламода», «Магнит» и «Спортмастер». Привлеченная информационная база обеспечивает высокий уровень репрезентативности исследования и позволяет верифицировать полученные выводы на основе официальных статистических и аналитических данных;

- использованы современные методики сбора и анализа данных: сравнительный, системный, структурный и статистический анализ, элементы методологии анализа и оценки жизненного цикла продукции (Life Cycle Analysis), а также методы проектного управления (метод чистой приведённой

стоимости, анализ чувствительности), применение которых обеспечивает достоверность, объективность и репрезентативность результатов исследования.

Результаты диссертационной работы обсуждены на международных, всероссийских научных конференциях и опубликованы в открытой печати.

Личный вклад соискателя состоит в:

- непосредственном личном участии на всех этапах исследования;
- постановке научной проблемы, формулировке цели и задач исследования, обосновании актуальности и научной новизны;
- личном сборе и критическом анализе эмпирических данных в сфере циркулярной экономики крупнейших игроков рынка розничной торговли как отечественных, так и международных;
- формулировке положений, выносимых на защиту;

личной подготовке всех 6 публикаций. В публикациях, подготовленных в соавторстве, основные результаты, составляющие научную новизну диссертации, разработаны лично автором, что подтверждается разделением авторских обязанностей в публикациях.

На заседании 10 сентября 2026 года диссертационный совет принял решение: за разработку положений, совокупность которых можно квалифицировать как решение научной задачи по развитию теоретико-методического инструментария разработки и внедрения циркулярных бизнес-моделей на сетевых предприятиях розничной торговли присудить Арутюняну Марату Ваграмовичу ученую степень кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 10 человек, из них 6 докторов наук по специальности рассматриваемой диссертации, участвовавших в заседании, из 14 человек, входящих в состав совета, проголосовали: за – 10, против – 0, недействительных бюллетеней – 0.

Заключение диссертационного совета подготовлено доктором экономических наук (08.00.05, Экономика и управление народным хозяйством), профессором, профессором кафедры маркетинга экономического факультета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» Бондаренко Викторией Андреевной; доктором экономических наук (08.00.01, Экономическая теория), профессором, профессором кафедры политической экономии экономического факультета федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего

образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы» Дигилиной Ольгой Борисовной; доктором экономических наук (08.00.12, Бухгалтерский учет, статистика), профессором, профессором департамента маркетинга Высшей школы бизнеса Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» Мхитаряном Сергеем Владимировичем.

Председатель
диссертационного совета ПДС 0600.005

О.Б. Дигилина

Ученый секретарь
диссертационного совета ПДС 0600.005



М.В. Черняев

10 сентября 2026 года