

*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 ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА

на диссертационную работу Арутюняна Марата Ваграмовича
Разработка и внедрение циркулярных бизнес-моделей на сетевых
предприятиях розничной торговли»,
представленную на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности
5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг)

Актуальность темы диссертации. Развитие современной экономики отмечено возрастающим негативным экологическим воздействием сектора услуг, в том числе торговли, включая электронную коммерцию, которое обусловлено образованием больших объемов отходов упаковки, бракованных и нереализованных товаров, выбросов от транспортировки по цепочкам поставок. Дополнительные вызовы обусловлены спецификой сетевого ритейла — крупными масштабами деятельности, территориальной распределённостью и многоуровневой системой управления, что требует разработки специализированных управленческих решений.

Вместе с тем существующие научные разработки в области циркулярной экономики преимущественно ориентированы на промышленный сектор, где вопросы коммерциализации циркулярных принципов проработаны значительно глубже. В результате особенности внедрения циркулярных бизнес-моделей в розничной торговле остаются недостаточно изученными, что предопределяет высокую значимость данного исследования как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Достоверность и новизна результатов диссертации. Достоверность результатов диссертационного исследования обеспечивается применением разнопланового, но методически согласованного инструментария, позволяющего рассматривать проблему с нескольких аналитических позиций. Автор сочетает качественные и количественные методы — от системного и сравнительного анализа до инвестиционных расчетов и эмпирических процедур (контент-анализ, экспертные оценки), что снижает риск односторонней интерпретации и повышает надежность полученных выводов.

Особую роль в повышении достоверности играет применение метода оценки жизненного цикла (LCA), который позволяет учитывать экологические эффекты не на отдельной стадии, а на протяжении всего

жизненного пути продукта — от добычи первичных материалов, их обработки, производства, дистрибуции и использования продукции до ее утилизации. Это принципиально важно для исследований циркулярной экономики, поскольку исключает смещение оценок и риск «переноса» экологической нагрузки между стадиями цепочки создания стоимости. Использование LCA обеспечивает более объективную и научно обоснованную оценку экологической эффективности, опирающуюся на стандартизированные подходы и признанную международную методологию.

Научная новизна исследования проявляется в переосмыслении природы циркулярных бизнес-моделей в ритейле: автор аргументированно показывает наличие структурного конфликта между экономическими и экологическими результатами их реализации, что выходит за рамки традиционных представлений об их двойственной (экономической и экологической) ценности. В качестве решения предложен поэтапный гибридный подход, дополняемый оригинальными методическими и институциональными разработками, учитывающими специфику функционирования сектора.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций. Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций диссертации представляется высокой и определяется их опорой на комплексный теоретико-эмпирический анализ. Аргументация автора базируется на широком круге источников, включая международные исследования, нормативно-правовые акты различных стран, статистические материалы, корпоративную отчетность ведущих розничных компаний, а также экспертные оценки широкого круга экспертов.

Существенным фактором обоснованности является то, что исследование не ограничивается обобщенными выводами по сектору в целом, а охватывает несколько ключевых подсекторов розничной торговли — продуктовый, одежда и обувь, спортивные товары и товары для дома. При этом для каждого из них проведен сравнительный анализ эффективности различных циркулярных бизнес-моделей, в частности аренды и переработки, что позволяет учитывать отраслевую специфику и избегать чрезмерных обобщений. Такой дифференцированный подход усиливает доказательную базу работы и повышает достоверность полученных выводов.

Предложенная гибридная циркулярная бизнес-модель, а также инструменты ее реализации — алгоритм выбора моделей, система ключевых показателей эффективности и подходы к управлению рисками — полностью адаптированы к условиям функционирования розничных предприятий. Их практическая состоятельность подтверждается апробацией и внедрением в деятельности таких крупных торговых компаний как «Лемана Про» и «Ламода», что дополнительно

свидетельствует о высокой степени обоснованности результатов исследования.

Ценность для науки и практики результатов работы.

Диссертационная работа развивает теоретические представления о закономерностях функционирования и развития экономики сферы услуг, конкретизируя особенности внедрения циркулярных бизнес-моделей в розничной торговле. Одним из ключевых научных результатов является обоснование наличия устойчивого противоречия между достижением экономической и экологической эффективности в рамках циркулярных моделей. Разработанная гибридная модель циркулярной бизнес-архитектуры расширяет теоретическую рамку понимания трансформации бизнес-процессов и создаёт основу для дальнейшего развития исследований в области устойчивой торговли и сервисной экономики.

Практическая значимость исследования проявляется в возможности применения предложенного инструментария в деятельности хозяйствующих субъектов. В частности, алгоритм выбора циркулярной бизнес-модели, методический подход к оценке эколого-экономической эффективности, система КРІ, а также инструменты управления рисками могут быть использованы предприятиями розничной торговли при формировании и корректировке стратегий устойчивого развития, в том числе в условиях роста требований со стороны потребителей и регуляторов к экологической ответственности бизнеса.

В российском контексте, характеризующемся фрагментарностью и недостаточной зрелостью нормативно-правовой базы в сфере циркулярной экономики, результаты исследования приобретают дополнительную прикладную значимость. Они могут быть использованы при разработке и совершенствовании регуляторных подходов на уровне федеральных органов исполнительной власти, включая профильные министерства и ведомства, в части формирования единых методических рекомендаций по оценке устойчивости бизнес-моделей, а также при подготовке отраслевых стандартов для розничной торговли. Кроме того, предложенные решения могут служить аналитической основой для пилотных проектов и «регуляторных песочниц», направленных на апробацию элементов циркулярной экономики в условиях правовой неопределённости.

Дополнительное практическое значение результатов заключается в их применимости на уровне корпоративного управления торговых сетей, где они могут использоваться для интеграции экологических критериев в систему стратегического и операционного планирования. Проведённая апробация отдельных положений на базе действующих компаний подтверждает их реализуемость и адаптивность к условиям реального бизнеса. В совокупности полученные результаты способствуют повышению обоснованности управленческих решений, снижению негативного

воздействия на окружающую среду и формированию более устойчивых моделей развития торгового сектора в России.

Основные публикации результатов диссертации в научной печати. Количество и уровень публикаций в полной мере отвечают требованиям ВАК РФ, установленным для кандидатских диссертаций. По теме диссертационного исследования автором опубликовано 7 научных работ, включая 3 статьи в журналах, входящих в Перечень ВАК РФ и относящихся к категории К1. Основные результаты исследования прошли апробацию на ряде российских и международных научных конференций.

Соответствие содержания автореферата основным положениям диссертации. Автореферат диссертации в полной мере соответствует содержанию диссертационного исследования и корректно отражает его ключевые положения. В нем четко обозначены актуальность темы, цель и задачи работы, объект и предмет исследования, а также теоретико-методологическая база, научная новизна и теоретическая и практическая значимость полученных результатов. Положения, выносимые на защиту, представлены последовательно и в полном объеме, согласуются с содержанием диссертации и демонстрируют личный вклад автора в разработку рассматриваемой научной проблемы. Структура автореферата отвечает установленным требованиям ВАК РФ.

В то же время по работе можно высказать несколько замечаний:

Автор заявляет в работе использование метода анализа жизненного цикла продукции (LCA) при расчете экологических эффектов циркулярных бизнес-моделей, однако в реальности ограничивается лишь расчетом выбросов углерода. Несмотря на то, что этот показатель является важным, он не единственный, и расчет других показателей по категориям воздействия на окружающую среду таким, как экотоксичность, выбросы оксида серы и т.д. мог бы скорректировать выводы относительно экологической эффективности рассмотренных бизнес-моделей.

При анализе мирового опыта институционального стимулирования развития циркулярной экономики автор ограничивается примерами Европейского союза, Китая и России, тогда как опыт других стран, например, Японии в сфере обращения с отходами, также заслуживает исследовательского внимания и переосмысления.

В работе в качестве одного из ключевых инструментов оценки уровня развития циркулярных процессов используется анализ ESG-рейтингов, что вызывает определённые методологические вопросы. ESG-показатели лишь частично отражают циркулярные практики и могут не учитывать важные аспекты, такие как продление жизненного цикла продукции или глубину переработки, что снижает точность выводов.

Хотелось бы отметить, что высказанные замечания носят дискуссионный характер и не снижают общей высокой оценки диссертационной работы.

Заключение. На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что диссертационное исследование Арутюняна М.В. представляет собой завершённую научно-квалификационную работу, в рамках которой предложено решение актуальной научной проблемы, обладающей существенной значимостью для устойчивого развития экономики сферы услуг в России. Работа отличается высоким уровнем теоретической проработки, методологической целостностью и обоснованностью, а также выраженной практической ценностью полученных результатов.

Авторский вклад заключается в разработке комплексного инструментария, состоящего из алгоритма выбора циркулярной бизнес-модели, методического подхода к оценке эколого-экономической эффективности, системы KPI, а также методов управления рисками, который может быть использован предприятиями розничной торговли при формировании и корректировке стратегий устойчивого развития и внедрении циркулярных бизнес-процессов.

Диссертационная работа соответствует требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг), согласно п. 2.2 раздела II (кандидатская) Положения о присуждении ученых степеней в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», утвержденного ученым советом РУДН протокол № УС-1 от 22.01.2024 г.

На основании изложенного считаю, что автор диссертации Арутюнян Марат Ваграмович заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

Официальный оппонент:

Доцент Экономического факультета

Санкт-Петербургский государственный университет,

Кандидат экономических наук (08.00.05)

Ветрова Мария Александровна

" 23 " июля 2026 г.

Подпись Ветровой М.А. удостоверяю

М.П.

Подпись руки Ветровой М.А. удостоверяю.

*Заместитель начальника
Управления кадров*

199034, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7-9, Санкт-Петербургский государственный университет, экономический факультет, +7 (931) 381-60-61, m.a.vetrova@spbu.ru



Л.П. Колумбские