

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА 24.2.386.10,
СОЗДАННОГО НА БАЗЕ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ», МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,
ПО ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ
КАНДИДАТА НАУК**

аттестационное дело № _____

решение диссертационного совета от «22» сентября 2026 г., протокол № 63
о присуждении **Айрапетяну Роберту Грачевичу**, гражданину Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Интегрированное планирование конкурентного развития дорожно-строительных организаций» по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (Экономика строительства и операций с недвижимостью) принята к защите «29» июня 2026 г. (протокол №59) диссертационным советом 24.2.386.10 на базе Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (191023, г. Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, приказ о создании диссертационного совета № 2006/нк от 24 октября 2023 г.).

Соискатель Айрапетян Роберт Грачевич, «02» августа 1988 года рождения.

В 2020 году освоил программу бакалавриата, а в 2022 году – программу магистратуры по направлению подготовки «Юриспруденция» в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого».

В 2026 году окончил программу подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». Работает заместителем руководителя в ООО «АртСтройГрупп», а также генеральным директором в ООО «СтройСитиГрупп» и ООО «Новая ЭРА».

Диссертация выполнена на кафедре экономики и управления предприятиями и производственными комплексами ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Научный руководитель: **Яковлева Елена Анатольевна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления

предприятиями и производственными комплексами ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Официальные оппоненты:

1. **Кощеев Вадим Аркадьевич** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры Экономики и управления в строительстве ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет»;

2. **Половникова Надежда Анатольевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры Экономики и менеджмента в строительстве ФГБОУ ВО «Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I».

Официальные оппоненты дали положительные отзывы на диссертацию.

Ведущая организация: **Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет»**, г. Санкт-Петербург. В своем положительном отзыве, составленном и подписанном доктором экономических наук, доцентом, профессором кафедры экономики строительства и ЖКХ **Березиным Алексеем Осиповичем** и утвержденном в установленном порядке, указано, что диссертационное исследование **Айрапетяна Роберта Грачевича** является завершенной научно-квалификационной работой, выполненной на высоком научно-техническом уровне, обладающей выраженной научной новизной и значимой практической ценностью для цифровой трансформации и повышения устойчивости дорожно-строительного комплекса в условиях макроэкономической турбулентности.

Содержание диссертации соответствует требованиям паспорта научной специальности ВАК 5.2.3 – **«Региональная и отраслевая экономика (Экономика строительства и операций с недвижимостью)»**), а именно пунктам:

6.1. «Теоретические и методологические основы анализа процессов развития строительного комплекса и обеспечивающих отраслей. Методологическое обеспечение инвестиционно-строительной деятельности и взаимоотношений в сфере строительства и недвижимости»;

6.3. «Теоретические, методологические и методические основы оценки эффективности инвестиционных проектов в строительстве»;

6.5. «Конкурентоспособность строительных организаций. Управление качеством и конкурентоспособностью строительной продукции».

Наиболее существенные положения и результаты диссертационного исследования нашли отражение в **11 научных работах**, в том числе в **4** изданиях, определенных перечнем рецензируемых научных изданий ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. Общий объем публикаций автора по теме диссертации составил около 6 п. л.

Статьи, опубликованные в научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России:

1. Айрапетян, Р. Г. Организация системы планирования в дорожно-строительной организации / Р. Г. Айрапетян // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6387-6400. – 0,9 п. л.

2. Айрапетян, Р. Г. Моделирование и управление инновационными процессами в дорожно-строительной организации: роль стратегического планирования и экономической ответственности / Р. Г. Айрапетян, А. Е. Карлик // Экономические науки. – 2025. – № 242. – С. 35-44. – 0,6 п. л. / 0,3 п. л. (вклад автора).

3. Айрапетян, Р. Г. Интеграция методов адаптивного управления в стратегическое планирование дорожного строительства / Р. Г. Айрапетян // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 10. – С. 5687-5704. – 1,175 п. л.

4. Айрапетян, Р. Г. Интегрированное планирование в дорожном строительстве: преодоление разрыва между стратегией и исполнением через динамическое нормирование / Р. Г. Айрапетян, Е. А. Яковлева // Лидерство и менеджмент. – 2026. – Том 13. – № 2. – 1,1 п. л. / 0,7 п. л. (вклад автора).

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

На диссертацию и автореферат поступили отзывы (все отзывы положительные). В отзывах содержатся следующие замечания, носящие уточняющий и дискуссионный характер и не снижающие общей высокой оценки работы:

1. **АО «Атомэнергoproject» (главный специалист Архитектурного отдела, М.В. Лященко):** необходимость раскрытия алгоритмического и методического механизма синхронизации перераспределения работ при возникновении стратегических проблемных ситуаций с сетевыми графиками производства работ и критическим путем проекта.

2. **Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (к.э.н. Логинова А.В.):** потребность в строгом эконометрическом обосновании причинно-следственной связи заявленного снижения себестоимости на 14,7% с применением методов разности разностей (difference-in-differences) или регрессионного анализа с контрольными переменными; необходимость описания протоколов обмена данными, механизмов обеспечения семантической консистентности информации и алгоритмов разрешения коллизий при интеграции гетерогенных информационных систем (ERP, BIM).

3. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» (д.э.н., профессор Носов С.И.): потребность в детальной проработке алгоритма управления оборотным капиталом в межсезонье для покрытия постоянных издержек; целесообразность включения в структуру фреймовой модели отдельного блока оценки и планирования экологических и социальных инвестиций (ESG-критерии).

4. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Центральный экономико-математический институт РАН (д.э.н., профессор Борталевич С.И.): необходимость уточнения вида агрегирования функций принадлежности, механизмов экспертных оценок и конкретного математического оператора перехода от фаззи-множеств к жестким плановым заданиям; потребность в пояснении адаптации матрицы ресурсных ограничений и фреймовых моделей для самостоятельных, неинтегрированных организаций.

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт экономики РАН (д.э.н. Лебедева Н.А.): необходимость раскрытия экономико-правового механизма компенсации динамических отклонений при исполнении государственных контрактов с фиксированной ценой; потребность в описании математического или алгоритмического аппарата оценки синергетического эффекта коррелированных макроэкономических шоков.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования — «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации» Одинцовский филиал). (д.п.н., доцент Литвинова Т.Н.): В автореферате справедливо делается акцент на интеграции искусственного интеллекта, BIM-технологий и цифровых двойников в систему планирования. Однако механизмы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям (change management) описаны фрагментарно. Внедрение структурно параметрических моделей и новых KPI неизбежно вызывает тревогу у сотрудников среднего и старшего звена из-за страха потери контроля или несоответствия новым требованиям. В методические рекомендации по внедрению системы интегрированного планирования целесообразно было бы добавить этап обязательной социологической диагностики корпоративной культуры и готовности коллектива к изменениям, а также прописать конкретные коммуникационные стратегии для минимизации организационного стресса.

В автореферате фокус смещен на внутренние бизнес-процессы. Было бы весьма продуктивно рассмотреть, как предложенная система интегрированного планирования может учитывать внешние социальные эффекты: например, создание временных рабочих мест для местного населения, минимизацию экологического и шумового воздействия на жилые кварталы или участие в развитии социальной инфраструктуры региона. Интеграция этих параметров в матрицу ресурсных ограничений и целеполагания сделала бы модель по-настоящему устойчивой в долгосрочной перспективе.

Указанные замечания носят частный и дискуссионный характер, не влияют на итоговое положительное заключение по диссертационному исследованию и были учтены соискателем при подготовке к защите.

Выбор официальных оппонентов обосновывается их высокой профессиональной квалификацией и значительным научным вкладом в исследование проблем интегрированного планирования, оценки эффективности и управления в строительном комплексе. Выбор ведущей организации обусловлен ее широкой известностью и фундаментальными достижениями в области исследования экономики строительства, регионального развития и цифровизации управленческих процессов.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:

разработана комплексная методика интегрированного планирования (КМИП) (с.99-114), обеспечивающая сквозную увязку стратегических целей с ресурсным обеспечением на основе синтеза ситуационного, адаптивного и ресурсоориентированного подходов, апробированная на примере дорожно-строительных организаций, что позволило выявить качественно новые закономерности функционирования дорожно-строительных организаций и повысить точность прогнозирования с расширением границ применимости полученных результатов в условиях макроэкономической нестабильности и ресурсных ограничений;

предложены механизмы динамического нормирования сметных затрат и управления рисками на базе структурно-параметрических (фреймовых) моделей представления и обработки знаний (с.86-89), трансформирующих внешние макроэкономические шоки во внутренние плановые нормативы, а также **архитектура системы интегрированного планирования (СИП)**, отличающаяся от традиционных подходов четырехуровневой иерархией (стратегический, тактический, оперативный, кросс-функциональный) с интеграцией цифровых платформ и интеллектуальных систем поддержки принятия решений (с.46);

доказана экономическая эффективность и системная устойчивость предложенных решений (с.141-152), подтвержденная апробацией на базе интегрированного дорожно-строительного холдинга (ООО «АртСтрой», ООО «Артдорстрой», ООО «Стройситигрупп»), где достигнуто снижение себестоимости на 14,7%, рост производительности труда на 21%, увеличение доли государственных контрактов до 52%, а инвестиционная программа при консервативной ставке дисконтирования 21,7% обеспечила показатели IRR 29,5%, NPV 178,9 млн руб., срок окупаемости 2,2 года;

введены в научный оборот *инструменты формализации ресурсных ограничений* в виде сопряженных матриц (с. 173) и *структурно-параметрических моделей (фреймов)* (с.86) для задач инвестиционно-строительной деятельности, а также *авторская трактовка системы интегрированного планирования* как целостного, многоуровневого механизма экономического регулирования, объединяющего стратегическое, тактическое и оперативное планирование на основе синтеза ситуационного, адаптивного и ресурсоориентированного подходов (с. 12).

Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

Обоснованы подходы, вносящие существенный вклад в развитие теории экономики строительства и экономики предприятия, в том числе:

а) *интеграция структурно-параметрического моделирования в контуры экономического анализа дорожно-строительной организации*, обеспечивающая переход от дискретно-статического к интегрированному планированию в условиях высокой капиталоемкости и волатильности и эффективность которой доказана в диссертационном исследовании;

б) *концепция фреймовой модели как экономического инструмента трансформации внешних ресурсных ограничений во внутренние нормативы планирования*, позволяющая осуществлять динамическую корректировку ключевых показателей эффективности в режиме реального времени;

в) *механизм динамического нормирования сметных затрат*, в котором плановые показатели формируются как непрерывная функция от экзогенных макроэкономических возмущений и эндогенных структурных дисбалансов, а не от статических плановых индикаторов;

изложены концептуальные и теоретические положения, раскрывающие:

а) классификацию и специфику *ресурсных ограничений* (финансовые, материально-технические, кадровые, технологические, институциональные, инфляционные) в дорожно-строительной отрасли;

б) *экономико-математическую формализацию адаптивных процессов*, включающую параметрические и стохастические модели, обеспечивающие динамическую подстройку системы управления под изменяющиеся внешние и внутренние условия;

в) теоретическое обоснование применения структурно-параметрических моделей и логико-лингвистического моделирования для распознавания и разрешения стратегических проблемных ситуаций;

раскрыты существенные проявления закономерностей интегрированного планирования, в частности, трансформация управленческих парадигм от реактивных, статичных моделей долгосрочного планирования к динамическим, адаптивным системам, обеспечивающим непрерывную подстройку параметров и превентивное сценарное моделирование на базе цифровых технологий, а также

выявлены фундаментальные противоречия между объективной потребностью отрасли в гибком, основанном на данных реагировании на экзогенные макроэкономические возмущения и ригидностью традиционных механизмов управления;

изучены причинно-следственные связи между макроэкономическими факторами (ключевая ставка, инфляция материальных затрат, стоимость кредитования) и управленческими решениями в дорожном строительстве, а также установлены закономерности динамики и структуры развития дорожно-строительного комплекса Санкт-Петербурга и Ленинградской области за 2020–2025 гг.;

проведена модернизация существующих подходов к оценке эффективности инвестиционных проектов за счет интеграции проектного управления и алгоритмов динамического нормирования, а также синтеза ситуационного, адаптивного и ресурсоориентированного управления с цифровыми технологиями.

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

разработаны и внедрены (в виде методических рекомендаций и типовых форм плановых заданий) *комплексная методика интегрированного планирования дорожно-строительной организации и организационно-методическое обеспечение системы интегрированного планирования* с обоснованием методов цифровой интеграции данных, аналитических процедур и применения интеллектуальных систем для мониторинга и прогнозирования отраслевых процессов (акты внедрения в ООО «АртСтрой», ООО «Артдорстрой», ООО «Стройситигрупп»);

определены направления нормативно-правовой трансформации для реализации *механизма интегрированного планирования* в рамках отраслевой политики, включающие адаптацию плановых нормативов к макроэкономическим шокам, развитие механизмов государственно-частного партнерства и усиление импортозамещения;

создана четырехуровневая *архитектура системы интегрированного планирования* с элементами сетевого и экосистемного взаимодействия, матрицей ресурсных ограничений, алгоритмами динамического нормирования и системой мотивации менеджмента на основе интегральных адаптивных показателей;

представлены рекомендации по совершенствованию стратегического планирования и поддержки отрасли, включая применение цифровых платформ («Геопаспорт.Дороги», BIM, ГИС, ERP), развитие кадрового потенциала и повышение квалификации управленческого персонала для работы в условиях цифровой трансформации.

Оценка достоверности результатов исследования выявила, что:

теория построена на известных, проверяемых данных и фактах (статистика Росстата, Минтранса РФ, Росавтодора, данные финансовой отчетности дорожно-строительных организаций, нормативно-правовые акты РФ) и согласуется с опубликованными данными по теме исследования;

идея базируется на *анализе экономических проблем и практики управления дорожно-строительными организациями*, обобщении отечественного и зарубежного опыта интегрированного планирования, цифровой трансформации и государственного регулирования отрасли;

применительно к проблематике диссертации результативно **использован комплекс существующих фундаментальных методов исследования**, в том числе системный анализ, структурно-параметрическое и логико-лингвистическое моделирование, экономико-математическое моделирование, сценарное и инвестиционное планирование, а также авторитетные источники данных – научные труды, официальные статистические данные, верифицируемые аналитические материалы по строительной отрасли, цифровой трансформации и инновациям, находящиеся в открытом доступе;

установлено качественное и количественное соответствие авторских результатов результатам, полученным ранее по рассматриваемой тематике, а также подтверждена *непротиворечивость* авторских результатов выводам других специалистов в области интегрированного планирования и управления строительными организациями;

использованы современные методики сбора и обработки исходной информации, представительные выборочные совокупности за период 2023–2025 гг., а сопоставимость выводов подтверждена перекрестной проверкой 8 инвестиционных коэффициентов и экономических показателей дорожного строительства, оценкой динамики фактических затрат и применением действующих отраслевых нормативов.

Личный вклад соискателя заключается в самостоятельной постановке цели и задач исследования, а также выборе методологии. Соискатель лично осуществил сбор, систематизацию и экономико-математическую обработку массива финансово-статистических данных предприятий дорожно-строительной отрасли за 2020–2025 гг. Им самостоятельно разработаны и теоретически обоснованы: комплексная методика интегрированного планирования, методика расчета матрицы ресурсных ограничений, концепция функционирования системы интегрированного планирования на базе структурно-параметрических моделей. Соискатель лично обеспечил апробацию полученных результатов на базе интегрированного дорожно-строительного холдинга (ООО «АртСтрой», ООО «Артдорстрой», ООО «Стройситигрупп») и является автором всех представленных в диссертации научных публикаций.

В ходе защиты диссертации были высказаны следующие критические замечания и предложения, носящие конструктивный характер:

1 Профессор Федосеев И.В. указал на то, что если в работе присутствует внешняя среда, конкурентность, то тут должна присутствовать теория Тиса – динамических способностей, современный инструментарий оценки этих динамических способностей, а сводный текст, который указан в таблице у автора, должен быть заменен на VRIO-анализ. Здесь можно было говорить о том, что существует большая монография А.Н. Петрова, которая описывает простые стратегии в современном изменяющемся мире, которая разрешает часть проблем, которые ставит автор в своей работе.

2 Профессор Асаул В.В. что даже такие сложные темы надо уметь писать простым языком. Потому что берешь автореферат и некий перебор в терминологии, на мой взгляд. Конечно, это большое искусство. И только уже защищая докторскую диссертацию, мы понимаем, что мы написали в кандидатской диссертации, и учимся уже простыми словами объяснить сложные вещи. На будущее старайтесь без этого украшения, во многом ненужного, решать поставленные задачи и проблемы.

Соискатель Айрапетян Р.Г. дал исчерпывающие ответы на заданные в ходе заседания вопросы, согласился с высказанными замечаниями и подтвердил их обязательный учет при окончательном редактировании текста автореферата и диссертации. Диссертационный совет признал ответы соискателя исчерпывающими и научно обоснованными.

На заседании «22» сентября 2026 года (протокол № 63) диссертационный совет 24.2.386.10 принял решение за решение научной задачи, имеющей значение для развития соответствующей отрасли знаний, а именно: развитие теоретических положений и разработка методического обеспечения интегрированного планирования дорожно-строительных организаций, а также формирование системы интегрированного планирования конкурентного развития с механизмами динамического нормирования и структурно-параметрического моделирования на базе цифровых технологий и интеллектуальных систем поддержки принятия решений, присудить **Айрапетяну Роберту Грачевичу** ученую степень кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (Экономика строительства и операций с недвижимостью).

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 16 человек, из них 4 доктора наук по профилю рассматриваемой диссертации (5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (Экономика строительства и операций с недвижимостью)), участвовавших в заседании из 21 человека, входящих в состав совета, дополнительно введены на разовую защиту 0 человек, проголосовали: «за» – 16, «против» – нет, недействительных бюллетеней – нет.

Председатель диссертационного
совета 24.2.386.10
доктор экономических наук,
профессор



Ткаченко Елена Анатольевна

Ученый секретарь
диссертационного совета 24.2.386.10
доктор экономических наук, профессор

Ветрова Елена Николаевна

22 сентября 2026 года