

*В объединенный диссертационный совет  
99.2.143.02 на базе ФГБОУ ВО «Костромской  
государственный университет», ФГБОУ ВО  
«Санкт-Петербургский государственный  
университет промышленных технологий и дизайна»*

## **О Т З Ы В**

**на автореферат диссертации Терновой Ярославны Олеговны «Динамическое внутрифирменное планирование на предприятиях легкой промышленности в условиях нестабильности внешней среды», представленной к защите на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности)**

Актуальность диссертационной работы Терновой Я.О. соответствует стратегическим приоритетам развития легкой промышленности Российской Федерации. Достижение стратегических целей измеряется через объем внутреннего рынка, долю локального производства и налоговые поступления - показателей, которые, как справедливо отмечает автор, уязвимы под влиянием различных типов вызовов. Крупные промышленные предприятия металлургии и машиностроения уже переходят к интегрированному непрерывному планированию, получая экономический эффект в виде сокращения простоев и повышения загрузки мощностей. Однако, ключевой проблемой остается скорость реакции на внешние шоки. Как показывает практика, при разрыве цепочек поставок, изменении тарифов или процентных ставок традиционные схемы корректировки планов занимают недели и даже месяцы. За это время накапливаются кассовые разрывы, растут издержки на экстренное рефинансирование, снижается рентабельность.

Переход к непрерывной корректировке планов требует не просто «оцифровки», а формализованной методологии, встроенной в цифровые контуры предприятия. Без этого даже цифровые системы учета лишь фиксируют устаревшие процессы, не ускоряя реакцию.

Современное состояние легкой промышленности России характеризуется комплексом системных проблем: технологическое отставание, высокая импортозависимость, дефицит квалифицированных кадров, а также низкая устойчивость к внешним ценовым шокам.

Легкая промышленность все еще находится на стадии «лоскутной цифровизации», когда учет есть, а оперативной аналитики и сценарного моделирования нет. Пока методология динамического планирования не станет стандартом производства, отрасль не сможет выйти на новый уровень управленческой зрелости и адаптивности.

Автор обоснованно акцентирует внимание на необходимости перехода к динамическому, непрерывно корректируемому контуру планирования.

Представленные в автореферате Терновой Я.О. сведения обладают научной новизной и позволяют говорить о вкладе данной работы в развитие инструментально-методического комплекса динамического внутрифирменного планирования для предприятий легкой промышленности, направленного на обеспечение их устойчивости в условиях внешних вызовов.

Наибольший интерес среди выносимых на защиту научных результатов представляет интегральный показатель успешности портфеля проектов коэффициента  $L$ , методика оценки того, насколько успешно реализуется портфель проектов в условиях неопределенности. Традиционные показатели вроде NPV или IRR хороши, когда есть статистика и можно более-менее точно спрогнозировать денежные потоки. Но когда мы запускаем новый продукт или внедряем технологию, по которым ещё нет накопленных данных, классические методы

зачастую буксуют. Автор предлагает использовать аппарат нечеткой логики, где для каждого проекта строится нечёткий прогноз ключевых метрик, после чего оценивается соотношение шансов и рисков. Из этих оценок формируется интегральный коэффициент  $L$ , агрегированный показатель по всему портфелю.

Его снижение сигнализирует о нарастающем расхождении между планом и прогнозом ещё до того, как это расхождение отразится в бухгалтерской отчетности. Предприятие получает возможность своевременно перераспределить ресурсы между проектами, усилить перспективные и урезать проблемные, и тем самым уменьшить потери от невыполнения плановых показателей. Экономический эффект достигается не постфактум, а в процессе реализации планов.

Автореферат свидетельствует о системности проведенного автором диссертации исследования. Заслуживает внимания авторский научно-методический подход к формированию механизма динамического внутрифирменного планирования с решением прямой и обратной задач в пространстве «устойчивость – эффективность» (RI–ROE). Предложено фазовое пространство «RI–ROE» с отраслевой R-линзой. Решение прямой задачи позволяет по заданным параметрам проектов оценить ожидаемое положение предприятия; решение обратной задачи – по целевым значениям устойчивости и эффективности определить необходимые финансово-экономические параметры. Это обеспечивает двустороннюю связь между стратегическими целями и операционными возможностями.

Автореферат дает возможность видеть всю работу проведенного автором исследования, его текст логично выстроен, а каждое из положений научной новизны не вызывает спорных моментов. В автореферате выверены пропорции представления положений, выносимых на защиту, рассмотренных в соответствующем разделе, и при этом достаточно полно раскрывающих полученные результаты.

Наряду с положительными сторонами исследования, имеются следующие замечания к содержанию автореферата:

- из текста автореферата остается не до конца ясным, какое практическое преимущество даёт использование «треугольных нечётких чисел» вместо простого задания трёх сценариев (минимальный, средний, максимальный);
- отсутствует сравнение с альтернативными подходами к динамическому планированию (например, «бережливое производство», «agile-управление»). Автор, критикует традиционные подходы к стратегическому планированию, но не показывает преимущество предложенного им комплекса, адаптированного для промышленности;
- отдельные рисунки перегружены информацией (рис. 1, 2, 4) и выполнены в черно-белом варианте, что затрудняет их интерпретацию. В частности, на рисунке 1 «Многомерная динамическая модель состояния легкой промышленности» плохо различимы зоны и профили.

Указанные замечания не сказываются на качестве представленного исследования, которое заслуживает положительной оценки и является завершённым научным трудом, в котором достигнута поставленная цель и решены поставленные задачи.

Представленная научная позиция исследования имеет системный и научно-обоснованный характер. Результаты исследования прошли серьёзную апробацию: представлены 13 научных работ.

Содержание автореферата и публикации соискателя свидетельствуют том, что мы имеем дело с завершённым самостоятельным исследованием, где решены актуальные

научно-практические задачи.

Диссертационная работа соответствует паспорту научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности) по п. 2.7. «Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях промышленности. Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в промышленности» и п. 2.16 «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах».

Научная новизна и практическая значимость проведенного исследования позволяют считать, что диссертационная работа Терновой Ярославны Олеговны на тему «Динамическое внутрифирменное планирование на предприятиях легкой промышленности в условиях нестабильности внешней среды» представляет собой законченное самостоятельное научное исследование, в котором успешно решена научная задача, имеющее важное теоретическое и прикладное значение для современной экономики промышленности.

Работа полностью соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации № 842 от 24.09.2013 г., предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук, а её автор Терновая Ярославна Олеговна заслуживает присуждения искомой ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Я, Аликаева Мадина Валентиновна, даю свое согласие на включение моих персональных данных в документы, связанные с работой диссертационного совета, а также размещение предоставленной информации в сети Интернет.

Доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры экономики и  
учетно-аналитических систем  
ФГБОУ ВО «Кабардино-Балкарский  
государственный университет  
им. Х.М. Бербекова»

/М.В. Аликаева/

«25» мая 2026 г.

Подпись Аликаевой Мадины Валентиновны, д-ра экон. наук, профессора

Заверяю  
Ученый секретарь

/И.В. Ашинова/

Контактные данные:

Место работы: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова»

Адрес: 360004, Кабардино-Балкарская Республика, г. Нальчик, ул. Чернышевского, 173

Тел.: +7928-719-40-04

Web-сайт: <https://kbsu.ru/>

Адрес электронной почты: [Alika123@rambler.ru](mailto:Alika123@rambler.ru)