

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

## ОТЗЫВ

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

Диссертационное исследование Терновой Я.О. посвящено решению актуальной для реального сектора экономики задачи – разработке инструментов планирования, способных обеспечить устойчивость предприятий легкой промышленности в турбулентной рыночной среде.

**Актуальность** затронутой в работе проблематики обусловлена тем, что предприятия легкой промышленности, и обувная подотрасль в частности, функционируют в условиях «коротких» коллекций, высокой зависимости от импортных материалов и конъюнктуры потребительского спроса. Попытка автора перейти от статических моделей управления к механизму динамического внутрифирменного планирования, основанному на непрерывном цикле мониторинга и обратной связи, представляет безусловный методологический и практический интерес.

**Научная новизна и практическая ценность работы.** Среди положений, выносимых на защиту, необходимо выделить два элемента, имеющих, наибольшую значимость для теории и практики экономики легкой промышленности.

Во-первых, это *структурно-комбинаторная модель ответных реакций* на внешние вызовы. В практике управления обувной фабрикой всегда остро стоит дилемма выбора глубины преобразований: стоит ли ограничиться адаптацией (например, сменой ассортимента колодок и фурнитуры) или требуется полноценный реинжиниринг бизнес-процессов (переход на иные материалы и конструкции верха обуви, смена технологии крепления подошвы и т.д.). Предложенная автором матрица, комбинирующая состояния ключевых факторов (производство, товар, технология, финансирование, процедуры) в 32 уникальные стратегии, представляет собой ценный для руководителя предприятия «навигатор» для принятия решений. Это позволяет не просто интуитивно выбирать между «старым» и «новым», а экономически обосновывать управленческий ответ, четко понимая, на каком уровне произойдут изменения. Это напрямую влияет на себестоимость и эффективность запуска новых моделей.

Во-вторых, *методический подход на основе интегрального коэффициента ожидаемой успешности изменений (L)*. В обувном бизнесе рентабельность коллекции часто непредсказуема, а классические методы оценки проектов (NPV, DPP) дают сбой из-за отсутствия репрезентативной статистики по новым моделям. Использование нечеткого прогноза и агрегированного показателя шансов и рисков (L) вместо жестких вероятностных моделей представляется более адекватным инструментом. Коэффициент L может быть полезен как предиктивный индикатор,

позволяющий до фактического «закрытия» сезона увидеть расхождение «план-прогноз» по устойчивости (RI) и рентабельности (ROE) и инициировать корректировку портфеля проектов, снижая потери от невыполнения плановых показателей.

Отмечая высокий уровень диссертационного исследования, хотелось бы уточнить следующее: из текста автореферата не до конца ясна трудоемкость первичной калибровки нечетких моделей и прогнозов для конкретного предприятия. Потребуется ли для внедрения предложенного инструментально-методического комплекса формирование отдельного штата аналитиков, или расчеты могут быть интегрированы в существующие планово-экономические службы фабрики?

Указанный вопрос носит характер рабочего уточнения и не снижает теоретической и практической ценности диссертационного исследования.

**Заключение.** Диссертационная работа Терновой Я.О. представляет собой целостное, логически завершенное исследование, решающее задачу разработки механизма динамического внутрифирменного планирования. Результаты работы обладают явной практической направленностью и могут быть эффективно использованы для повышения устойчивости и конкурентоспособности предприятий обувной и других подотраслей легкой промышленности.

Содержание автореферата соответствует требованиям, предъявляемым к кандидатским диссертациям, а автор диссертационной работы, Терновая Ярославна Олеговна, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Я, Татарчук Иван Русланович, даю свое согласие на включение моих персональных данных в документах, связанных с работой диссертационного совета, а также размещение предоставленной информации в сети Интернет.

Заместитель генерального директора  
по управлению производственным комплексом  
ЗАО МОФ «Парижская коммуна»,  
д-р техн. наук, доц.

Иван Русланович Татарчук  
28.04.2026 г.

Контактная информация:

Татарчук Иван Русланович, доктор технических наук, доцент, заместитель генерального директора по управлению производственным комплексом закрытого акционерного общества «Московская ордена Трудового Красного Знамени обувная фабрика «Парижская коммуна» (ЗАО МОФ «Парижская коммуна»)

Адрес: 115114, Москва, ул. Кожевническая, д. 7, стр. 1

Телефон: +7 (499) 235-99-35; электронная почта: pariskom@sovintel.ru

Сайт: <https://www.parcom.ru/>

*Поступило Татарчук И. Р. по электронной почте*

*Ж*

*30.04.2026*