

В объединенный диссертационный совет 99.2.143.02, созданный на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Костромской государственной академии управления», федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»

ОТЗЫВ

**официального оппонента, кандидата экономических наук, доцента
Ивановой Наталии Александровны**

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

1. Актуальность темы диссертационной работы

Актуальность диссертационной работы Терновой Я.О. определяется совокупностью факторов, сложившихся в российской экономике, и может быть рассмотрена в двух взаимосвязанных аспектах: отраслевом и научно-методическом (потребность в обновлении инструментария внутрифирменного планирования).

В отраслевом аспекте актуальность обусловлена стратегической ролью легкой промышленности в обеспечении экономического и технологического суверенитета России, что особенно значимо в условиях реализации государственного курса на импортозамещение и развитие собственных критических технологий.

Сама необходимость перехода от традиционного к динамическому внутрифирменному планированию диктуется объективными закономерностями. Во-первых, современная экономическая среда характеризуется устойчивой турбулентностью, что выражается в высокой скорости и нелинейности изменений макроэкономических параметров, конъюнктуры рынков, логистических условий и регуляторной среды. Во-вторых, в таких условиях прогнозная способность классических методов снижается, планы устаревают быстрее, чем завершается их реализация. На первый план выходит не столько точность первоначального прогноза, сколько способность системы планирования оперативно пересматривать решения при поступлении новой информации.

Кроме того, необходимость трансформации внутрифирменного планирования закреплена на уровне государственной промышленной политики. В соответствии с обновленным стратегическим направлением цифровой трансформации обрабатывающих отраслей промышленности (распоряжение Правительства РФ от 26 февраля 2026 г. № 378-р), где указано, что к 2030 году не менее 80% российских промышленных предприятий должны

перейти на использование отечественного программного обеспечения в системах, обеспечивающих основные производственные и управленческие процессы.

2. Область исследования

Область исследования охватывает экономические процессы функционирования и развития предприятий легкой промышленности, а также механизмы и инструменты внутрифирменного планирования, обеспечивающие их адаптацию к условиям нестабильности внешней среды. Работа соответствует паспорту специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности), в части пунктов 2.7. Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях промышленности. Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в промышленности и 2.16 Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

3. Структура диссертации

Диссертационное исследование Терновой Я.О. представляет цельную научную работу с логичной структурой и последовательным изложением материала, где обоснованы актуальность, научная новизна разработанных положений, сформулированы выводы и предложены рекомендации по реализации.

Содержание, структура и форма изложения диссертации соискателя полностью соответствует заявленным целям и задачам, они объединены внутренней логикой и целостностью. Обоснованность научных положений диссертации доказана их публичным обсуждением в научной и профессиональной среде, а также публикациями в рецензируемых журналах.

В первой главе автором проведен развернутый анализ актуального состояния российской легкой промышленности, где описываются ключевые ограничения развития отрасли: технологическое отставание, импортозависимость, кадровый дефицит, высокий износ основных фондов. Предложена многомерная VAR-подобная модель отрасли, позволяющая описать взаимосвязи ценовых, производственных, трудовых и технических показателей. На основе обзора эволюции стратегического планирования обоснован переход к динамическому подходу к планированию. Автором анализируется коэффициент соотношения шансов и рисков как инструмент возможностного анализа, а также изложена общая логика R-линзы для позиционирования предприятия в пространстве «устойчивость – эффективность». Полученные автором в первой главе результаты создают теоретическую базу для последующих разработок.

Во второй главе приведено описание разработанной автором методики динамического планирования, основанной на нечётко-логической оценке рисков и шансов. Сопоставлены отраслевые индикаторы российских и международных предприятий легкой промышленности, относительно которых оценивается текущая устойчивость предприятий отрасли. Построена структурно-комбинаторная модель ответов на вызовы, созданная на основе адаптированной классификации внешних вызовов, включающая пять бинарных параметров (производство, товар, технология, финансирование, процедуры) и охватывающая 32 стратегические комбинации. Сформулированы прямая и обратная задачи позиционирования предприятия в пространстве RI–ROE. Главным методическим результатом является введение интегрального коэффициента ожидаемой успешности изменений L. Верификация предложенного аппарата проведена на данных международных компаний и на динамике показателей корпорации Nike.

В третьей главе представлена реализация разработанного механизма динамического внутрифирменного планирования в составе человеко-машинного контура управления, включающего этапы диагностики, целеполагания, выбора стратегии, реализации и оценки успешности. Описана апробация на примере проектного офиса, реализующего семь взаимосвязанных проектов. Детально рассмотрен проект «Опытное швейное производство» с приведением управленческих форм, плановых и прогнозных показателей. Показан переход изображающей точки предприятия из зоны повышенного риска в зону устойчивого развития. Таким образом продемонстрирована работоспособность предложенного инструментария на реальных данных.

Авторский вклад соискателя (4,17 п.л.) отражен в 13 научных работах общим объемом 8,11 п.л., из которых 5 публикаций - в рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России по научной специальности защищаемой диссертации, одна статья опубликована в издании, входящем в международную базу цитирования Springer.

Общий объем работы составляет 198 страниц, диссертация состоит из введения, трех глав, заключения с основными значимыми выводами, списка литературы (189 источников) и четырех приложений.

4. Новизна полученных результатов

Научная новизна исследования состоит в разработке инструментально-методического комплекса динамического внутрифирменного планирования, обеспечивающего сохранение устойчивости предприятий легкой промышленности.

Основными результатами исследования, которые характеризуются новизной, являются:

- формирование многомерной динамической модели отрасли на основе VAR-подобных связей, объединяющая совокупность основных факторов производственно-экономической динамики отрасли;
- предложенная автором структурно-комбинаторная модель ответных реакций промышленного предприятия на внешние вызовы, обеспечивающая формирование экономически обоснованных решений в рамках динамического внутрифирменного планирования и способствующая адаптации бизнес-процессов;
- разработка механизма динамического внутрифирменного планирования, включающий методический подход к оценке эффективности и устойчивости предприятий легкой промышленности и их проектов в координатах RI–ROE в прямой и обратной постановке задачи достижения целевого состояния с учетом отраслевых условий;
- разработка методического подхода к реализации динамического внутрифирменного планирования на основе нечеткого прогноза, использующий интегральный коэффициент ожидаемой успешности изменений (L) на уровне портфеля проектов, для обеспечения экономического эффекта за счет снижения потерь от невыполнения плановых показателей.

5. Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций

Содержание, стиль текста и логика построения диссертационного исследования соответствует заявленным цели и задачам, характеризуется внутренней согласованностью. Работа целостна и последовательна по структуре изложения материала.

Автором продемонстрирован высокий уровень теоретической и методической проработки исследуемой проблематики, а также обоснованность сформулированных научных

положений, выводов и практических рекомендаций. В диссертации выполнен значительный объем аналитических исследований, охватывающих методологические аспекты области стратегического планирования, реинжиниринга бизнес-процессов и их мониторинга, экономической устойчивости организаций и инструментов внутрифирменного планирования.

Сочетание системного экономического подхода, методов статистического моделирования и инструментов анализа в условиях неопределённости адекватно задаче исследования хозяйственных процессов в нестабильной среде. Применение аппарата нечёткой логики обосновано экономической необходимостью работы с качественными экспертными оценками и неполными данными при формировании прогнозных сценариев. Использование специализированного программного обеспечения подтверждает практическую реализуемость предложенных экономических методик.

Основные выводы исследования проиллюстрированы с помощью таблиц, рисунков и формул, которые обеспечивают убедительность и достоверность полученных выводов.

Основные результаты диссертации были апробированы на всероссийских и международных научно-практических конференциях. Доклады и публикации получили положительные отзывы научного сообщества, подтвердив достоверность разработок.

Результаты исследования могут быть использованы в дальнейшей практической работе субъектов хозяйствования в промышленности, а также в научных работах и разработке учебных пособий по планированию на промышленных предприятиях, комплексной оптимизации бизнес-процессов и цифровых решениях в экономике и управления.

6. Теоретическая и практическая значимость полученных результатов

Теоретическая значимость состоит в создании новых и в совершенствовании применяемых подходов к внутрифирменному динамическому планированию в масштабе предприятия или отрасли.

Практическая значимость подтверждается разработанными автором в предложенных теоретических и практических положений, моделей и механизма, которые применимы в деятельности компаний легкой промышленности, а частности, предложенный подход к анализу экономической устойчивости предприятия и алгоритм оценки ожидаемой успешности были внедрены и апробированы на предприятиях ООО «Термопол» и ООО «ТК Иннотек».

Результаты научной работы являются основой для внедрения нового подхода в части разработки системы мониторинга изменений в ходе составления планов предприятия на основе принципов динамического внутрифирменного планирования.

7. Соответствие автореферата диссертационной работы

Автореферат в полной мере соответствует установленным требованиям и достоверно отражает содержание диссертационной работы.

Несмотря на высокое качество работы, ряд моментов заслуживает уточнения.

8. Замечания по диссертационной работе соискателя

1. В главе 1, стр. 31, в таблице 1.2 автором систематизированы инструменты стратегического планирования по этапам и типам подходов (классический, сценарный, адаптивный, динамический). Однако для динамического подхода в ряде ячеек указано «гибридные методы» без конкретизации. Было бы полезно привести примеры гибридных методов, что повысило бы практическую ценность таблицы.

2. В диссертационном исследовании, в частности в таблице 2.1 (стр. 61), представлен сравнительный анализ отраслевых индикаторов международной и российской лёгкой промышленности. Вместе с тем данные в таблице приведены в агрегированном виде, без дифференциации по видам экономической деятельности. Раскрытие сопоставительных показателей на уровне профильных подсекторов отрасли позволило бы выявить специфику конкурентных позиций и резервы развития для отдельных направлений, что усилило бы прикладную ценность полученных выводов.

3. В главе 2, стр. 88 (табл. 2.9), автором предложена удобная группировка 32 стратегических комбинаций в 8 типов. Для использования этой классификации в качестве инструмента поддержки управленческих решений целесообразно ввести дополнительные градации, помогающие дифференцировать близкие типы, например, разграничить умеренную и агрессивную модернизацию по критериям минимальной рентабельности инвестиций или предельно допустимого срока окупаемости.

4. В главе 3, в разделе 3.2, стр. 142-147 автором описан опыт создания проектного офиса для реализации динамического планирования, включая 7 проектов. Вместе с тем в работе не представлен классический инвестиционный анализ (расчет ROI, NPV, срока окупаемости) для проектного офиса в целом как единого объекта инвестиций. Представление подобных расчетов позволило бы более полно оценить совокупный экономический эффект от внедрения всего инструментально-методического комплекса, органично дополнив результаты по отдельным пилотным проектам.

5. В главе 3, стр. 135–142 автором предложен механизм динамического планирования, предполагающий ежемесячный мониторинг с горизонтом корректировки. Однако из текста диссертации следует, что фактические данные управленческого учёта доступны с отставанием примерно 25 дней от закрытия месяца (стр. 40). Это означает, что к моменту получения достоверных цифр по прошедшему месяцу текущий месяц уже почти завершён. В работе не показано, каким образом преодолевается указанное запаздывание и насколько адекватны управленческие решения, принимаемые на основе информации двух-трехнедельной давности в условиях быстро меняющейся конъюнктуры легкой промышленности.

Вместе с тем, высказанные замечания не снижают высокой оценки проведённого автором исследования.

9. Заключение о соответствии диссертационной работы критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней

Диссертация Терновой Я.О. «Динамическое внутрифирменное планирование на предприятиях легкой промышленности в условиях нестабильности внешней среды» представляет собой завершённое научное исследование, соответствующее паспорту специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности). Автор самостоятельно решил важную научную задачу разработки экономически обоснованного инструментально-методического комплекса динамического внутрифирменного планирования, обладающего теоретической новизной и практической значимостью для реального сектора экономики.

Диссертационная работа полностью соответствует требованиям п. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук, в которой содержится решение научной задачи, имеющей важное значение

для развития экономической науки, а ее автор, Терновая Ярославна Олеговна, заслуживает присуждения искомой ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Официальный оппонент:

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики
высокотехнологичных производств института
технологий предпринимательства и права
федерального государственного автономного
образовательного учреждения высшего
образования «Санкт-Петербургский
государственный университет
аэрокосмического приборостроения»

Иванова Наталия Александровна

Дата: « 15 » мая 2026 г.

Контактные данные:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»,

190000, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 67, лит. А

Тел. +7921-770-16-86

Email: ivanovanat207301@mail.ru

Сайт: <https://guap.ru>

