

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор  
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»  
доктор экономических наук, профессор  
К.В. Екимова  
2026 г.

### ОТЗЫВ ВЕДУЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

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

#### Актуальность темы диссертационного исследования

Легкая промышленность Российской Федерации развивается в условиях существенных вызовов, связанных с высокой конкуренцией большинства стран западного и азиатского мира. В дополнении к сказанному, отрасль функционирует в условиях международных санкций, и это, в частности, сдерживает импорт современного оборудования и продвинутых производственных технологий. В этих условиях существенной нестабильности окружающей отрасли внешней среды складывается особый спрос на планирование отрасли в целом и отдельных предприятий в её составе, включающее в себя современные научно обоснованные технологии внутрифирменного планирования.

В составе технологий стратегического и оперативного планирования особое место занимают модели и методы динамического планирования, позволяющие гибко и своевременно реагировать на внешние вызовы негативного и позитивного содержания. Таким образом, избранная соискателем тема научного исследования представляется актуальной.

#### Содержание и структура работы

Структура диссертации Терновой Я.О. выстроена логично и способствует достижению цели и решению задач исследования, позволяет в

полной мере раскрыть тему работы. Диссертация включает введение, три главы, заключение с основными выводами, список литературы (189 источников), содержит 198 страниц, 27 таблиц, 24 рисунка и 4 приложения.

Диссертация характеризуется внутренней целостностью, последовательным изложением материала всех структурных частей научного исследования.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены степень разработанности научной проблемы, цель и задачи исследования, теоретическая и практическая значимость диссертации и сформулированы основные результаты, выносимые на защиту.

В первой главе диссертации был проведен обзор развития отрасли легкой промышленности, раскрыты теоретико-методологические основы внутрифирменного планирования. В пункте 1.1. проведен комплексный ретроспективный анализ развития легкой промышленности Российской Федерации, а также построена многомерная динамическая модель, которая демонстрирует влияние совокупности экономических факторов на состояние и траекторию развития отрасли. В пункте 1.2 представлены эволюция и анализ инструментов внутрифирменного планирования, выявлены преимущества и ограничения классических, сценарных, адаптивных и динамических подходов применительно к легкой промышленности. Содержание пункта 1.3. диссертации посвящено формированию концептуальной схемы динамического внутрифирменного планирования на предприятиях легкой промышленности, базирующееся на интеграции методики отраслевого позиционирования предприятия, теории бифуркации и гистерезиса, которая обеспечивает методологическую основу для выбора траектории трансформации предприятия в условиях нестабильности внешней среды.

Во второй главе рассматривается нечетко-логическая оценка и прогнозирование экономической успешности стратегических и оперативных изменений на предприятиях легкой промышленности. В пункте 2.1. автором проведен анализ эмпирических данных российских компаний, а также рассмотрены отраслевые кейсы для иллюстрации и обоснования необходимости трансформационных мероприятий. На этой основе предложена структурно-комбинаторная модель ответных реакций промышленного предприятия на систему внешних вызовов. В пункте 2.2. автором предложен интегральный коэффициент ожидаемой успешности изменений, основанный на нечетком прогнозе соотношения шансов и рисков. В пункте 2.3. рассмотрены вопросы формализации и решение прямой и обратной задач анализа динамического плана, позволяющих оценивать итоговые показатели устойчивости и эффективности, а также осуществлять декомпозицию целевых значений в конкретные экономические показатели, что имеет практическую значимость для науки, обеспечивая возможность экономически обоснованного проектирования трансформаций на промышленных предприятиях.

В третьей главе представлена сама поэтапная реализация механизма внутрифирменного динамического планирования. В пункте 3.1. автором предложена процессная последовательность динамического внутрифирменного планирования в виде человеко-машинного контура управления, регламентирующая полный цикл трансформационных мероприятий на промышленном предприятии. В пункте 3.2. рассмотрены вопросы практической реализации алгоритмов динамического планирования, подтверждающие эффективность предложенного механизма на примере проектного офиса промышленного предприятия.

### **Обоснованность и достоверность результатов исследования**

В основу диссертации Терновой Я.О. положены результаты критического анализа трудов зарубежных и отечественных ученых и специалистов, посвященных проблемам внутрифирменного планирования, экономической устойчивости промышленных предприятий, оценки рисков и неопределенности. Достоверность полученных результатов обеспечивается использованием официальной статистической информации, разрабатываемой Федеральной службой государственной статистики (Росстат), подтверждается репрезентативной эмпирической базой, включающей данные годовой отчетности российских предприятий легкой промышленности за период 2015–2024 годов. В работе применены как традиционные методы финансово-экономического анализа, так и современные методы построения хозяйственных планов и прогнозов в условиях неопределённости, основанные на применении результатов математической теории нечётких множеств и мягких вычислений. Также в работе применяются апробированные ранее технологии комплексного исследования предприятий, в частности, метод матричного агрегатного вычислителя и метод оценки риска срыва планового задания при фиксированном нормативе ROE. В ходе аналитических расчетов использовалось официально зарегистрированное на территории Российской Федерации программное обеспечение MAC.Resilience, Отрасли.Устойчивость, Риски и Шансы, 1С: Анизотропия.

Полученные научные выводы не вступают в противоречие с аналогичными результатами, полученными в зарубежной и отечественной экономической науке, а также подтверждаются на множестве примеров хозяйственной деятельности предприятий легкой промышленности Российской Федерации в экстремальных условиях.

### **Научная новизна основных положений и результатов исследования**

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

Основными результатами исследования, имеющими научную новизну и полученные автором, являются:

- формирование многомерной динамической модели отрасли, на основе VAR-подобных связей, позволяющей установить системное доминирование ценовых импульсов над факторами производственно-технологической адаптивности отрасли, обосновывающее использование динамического подхода к внутрифирменному планированию.
- разработка структурно-комбинаторной модели ответных реакций промышленного предприятия на систему внешних вызовов и формирование экономически обоснованных решений для динамического внутрифирменного планирования на предприятиях лёгкой промышленности, создающих основу для инструментов прогнозирования и планирования в целях адаптации бизнес-процессов.
- разработка механизма динамического внутрифирменного планирования для предприятий легкой промышленности, включающего методический подход к оценке эффективности и экономической устойчивости предприятий легкой промышленности и их проектов в координатах RI-ROE в прямой и обратной постановке задачи достижения желаемого целевого состояния с учётом экономических условий отрасли.
- разработка методического подхода к реализации динамического внутрифирменного планирования на предприятиях легкой промышленности на основе нечёткого прогноза, который использует показатель отношения шансов и рисков на уровне отдельного проекта и агрегирует его в интегральный коэффициент ожидаемой успешности изменений (L) на уровне портфеля проектов, позволяющий минимизировать расхождения «план-прогноз для обеспечения экономического эффекта за счёт снижения потерь от невыполнения плановых показателей.

### **Основные научные результаты и значимость для науки**

Разработанные Терновой Я.О. положения вносят вклад в развитие теории внутрифирменного планирования и совершенствование инструментов внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях отраслевой экономики.

Целесообразно внедрять предложенный в работе динамический подход к организационному планированию на средних предприятиях (выручка от 1 млрд. руб. в год, численность от 100 человек), которые по уровню организационной зрелости готовы формулировать стратегическое целеполагание на глубину достижения 1 год и применять в ходе целедостижения загодя проработанные стратегические проекты, объединённые в портфель проектов. Это, в частности, предполагает наличие

на предприятиях развитой корпоративной информационной системы на основе известных программных платформ (например, 1С: ERP).

### **Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации**

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования предложенных теоретических и практических положений в практической работе субъектов хозяйствования в промышленности для создания планов на основе принципов динамического внутрифирменного планирования и мониторинга эффективности планов.

Результаты диссертационного исследования применимы на российских предприятиях легкой промышленности, что подтверждено актами о внедрении.

Материалы диссертации могут быть использованы на предприятиях легкой промышленности при организации системы динамического внутрифирменного планирования, в проектных офисах для планирования проектов, а также в образовательном процессе высших учебных заведений при подготовке кадров по направлениям бакалавриата 38.03.01 Экономика, магистратуры 38.04.01 Экономика.

### **Дискуссионные вопросы и замечания диссертации**

1. В главе 3 работы представлена специализированная система сбалансированных показателей (СМССП, рис. 3.2) для целей мониторинга организационной трансформации. При этом не в полной мере раскрыты, какие именно показатели лежат в основе СМССП и как они связаны между собой в модели.

2. Непонятно, почему именно показатель ROE выбран в качестве основного для анализа экономической эффективности предприятия.

3. В работе постулируется, что исследуемая организация обладает проектным портфелем. Однако неясно, по какому принципу проекты попадают в портфель и по какому принципу они из него исключаются, соответствующие критерии отбора не сформулированы.

4. Представляется неудачным выбор аббревиатуры VAR для обозначения регрессионного подхода в главе 1. Экономистам это обозначение гораздо более известно как Value-at-Risk – ценность под риском. К тому же, исходная выборка для регрессионного анализа, используемая в работе, надлежащим образом не описана.

### **Связь работы с планами развития соответствующих отраслей науки и народного хозяйства**

Рассматриваемая работа хорошо согласуется с тематикой Стратегии развития лёгкой промышленности Российской Федерации до 2030 года (с

перспективой 2035 года) в части её основных положений: целевые показатели (рост отрасли в натуральном и стоимостном выражении, снижение зависимости от импорта, увеличение объёмов производства одежды); технологическая модернизация (внедрение современных технологий, развитие «умного текстиля» и инновационных материалов); наращивание государственной поддержки (расширение налоговых льгот, снижение страховых взносов для предприятий отрасли, формирование гарантированных государственных заказов, в том числе по линии Министерства обороны Российской Федерации); пространственное развитие (учёт интересов федеральных округов, Арктики и новых регионов). Указанная Стратегия разработана в соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации № 2436-р от 09.09.2023 г.).

Также работа Терновой Я.О. может послужить основой для внедрения разработанной ею технологии динамического планирования в состав современных программных комплексов и корпоративных информационных систем.

### **Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней**

Представленная диссертация Терновой Я.О. на тему «Динамическое внутрифирменное планирование на предприятиях легкой промышленности в условиях нестабильности» внешней среды» является оригинальной и самостоятельной завершенной научно-квалификационной работой. В ней содержатся научные результаты и положения, свидетельствующие о личном вкладе автора, которые можно квалифицировать как новые научно-обоснованные организационно-экономические решения по разработке и применению инструментов динамического внутрифирменного планирования для предприятий легкой промышленности.

Содержание автореферата соответствует содержанию диссертации, отражает основные результаты исследования. Работа выполнена автором самостоятельно, заимствования использованы корректно. Основные результаты диссертационного исследования Терновой Я.О. опубликованы в 13 работах общим объемом 8,11 п.л., в том числе авторских 4,17 п.л., из них в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России – 5 публикаций, в издании, входящем в международную базу цитирования Springer – одна публикация.

Содержание диссертационной работы соответствует следующим пунктам паспорта специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности): п. 2.7. Бизнес-процессы на предприятиях и в отраслях промышленности. Теория и методология прогнозирования бизнес-процессов в промышленности; п. 2.16. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

Таким образом, диссертационная работа Терновой Ярославны Олеговны на тему «Динамическое внутрифирменное планирование на предприятиях лёгкой промышленности в условиях нестабильности» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение научной задачи разработки методологических подходов к динамическому планированию деятельности предприятий в условиях существенной информационной неопределённости, имеющей значение для развития соответствующей отрасли знаний (стратегическое планирование предприятий легкой промышленности Российской Федерации).

Диссертация имеет важное значение для обеспечения экономического развития предприятий лёгкой промышленности Российской Федерации на стратегическом уровне и полностью соответствует требованиям, предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук, установленным пп. 9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 № 842, 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).

Отзыв ведущей организации подготовлен доктором экономических наук, профессором, заведующим кафедрой экономики промышленности ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» Седовой Надеждой Васильевной.

Отзыв ведущей организации на диссертацию Терновой Я.О. обсужден и одобрен на заседании кафедры экономики промышленности (протокол №10 от 28 апреля 2026 г.).

Заведующий кафедрой экономики  
промышленности  
ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»,  
доктор экономических наук, профессор

Седова Надежда Васильевна

Контактная информация:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Адрес: ОПС 109992, Москва, Стремянный пер. 36

Телефон: +7 (495) 958-27-43

Официальный сайт в сети «Интернет»: <https://www.rea.ru>