

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ОБЪЕДИНЕННОГО ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА
99.2.143.02 СОЗДАННОГО НА БАЗЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «КОСТРОМСКОЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА» МИНИСТЕРСТВА
НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ,
ПО ДИССЕРТАЦИИ НА СОИСКАНИЕ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ
КАНДИДАТА НАУК

аттестационное дело № _____

решение диссертационного совета от 16.06.2026 г. № 8

О присуждении Терновой Ярославне Олеговне, гражданке Российской Федерации, ученой степени кандидата экономических наук.

Диссертация «Динамическое внутрифирменное планирование на предприятиях легкой промышленности в условиях нестабильности внешней среды» по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности) принята к защите 10.04.2026 г. (протокол заседания № 5) объединенным диссертационным советом 99.2.143.02, созданным на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Костромской государственный университет» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, расположенного по адресу 156005, Костромская область, городской округ город Кострома, город Кострома, улица Дзержинского, дом 17/11, федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации,

расположенного по адресу 191186, г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 18, Приказ о создании объединённого диссертационного совета №259/нк от 26.03.2024 г., приказ о внесении частичных изменений №369/нк от 22.04.2025 г.

Соискатель Терновая Ярославна Олеговна 11 сентября 1991 года рождения, в 2014 году окончила с отличием бакалавриат ФГБОУ ВПО Национальный минерально-сырьевой университет «ГОРНЫЙ» (ныне ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский горный университет императрицы Екатерины II») по направлению подготовки «Экономика», в 2016 году окончила магистратуру ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» по направлению подготовки «Менеджмент» по программе «Энергетический менеджмент».

Работает в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)» в должности младшего научного сотрудника лаборатории инновационных защитных материалов и покрытий.

Документ о сдаче кандидатских экзаменов в соответствии с отраслью науки и научной специальностью защищаемой диссертации выдан федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в 2025 году.

Диссертация выполнена на кафедре Финансов и бизнес-аналитики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор, **Силаков Алексей Викторович**, работает в должности проректора по подготовке кадров высшей квалификации и технологическому развитию,

профессора кафедры Финансов и бизнес-аналитики, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

Официальные оппоненты:

Бабкин Александр Васильевич – доктор экономических наук, профессор, профессор высшей инженерно-экономической школы института промышленного менеджмента, экономики и торговли федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации;

Иванова Наталия Александровна – 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» – **дали положительные отзывы** на диссертацию.

Ведущая организация – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова**» (РЭУ им. Г.В. Плеханова) в своем положительном отзыве, подписанным **Седовой Надеждой Васильевной**, д.э.н., профессором, заведующим кафедрой Экономики промышленности РЭУ им. Г.В. Плеханова, и утвержденным проректором, д.э.н., профессором **Екимовой Ксенией Валерьевной**, с учетом сделанных замечаний указала, что диссертация соответствует п.п.9-14 Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. № 842, и содержит решение научной задачи разработки методологических подходов к

динамическому планированию деятельности предприятий в условиях существенной информационной неопределенности, имеющей значение для развития соответствующей отрасли знаний (стратегическое планирование предприятий легкой промышленности Российской Федерации). Диссертация, автореферат и отзыв ведущей организации были обсуждены на заседании кафедры Экономики промышленности РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол №10 от 28 апреля 2026 г. Автор работы, Терновая Ярославна Олеговна, заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Соискатель имеет 26 опубликованных работ, в том числе по теме диссертации опубликовано 13 работ, из них в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России, опубликовано 5 работ и одна работа – в издании, индексируемом в международной базе цитирования, приравненном к изданиям перечня ВАК. Общий объем научных работ составляет 8,11 п.л. (вклад соискателя составляет 4,17 п.л.). Наиболее значимые научные работы по теме диссертации:

1.Терновая Я.О. Классификация внешних вызовов как основа динамического планирования в лёгкой промышленности / Я. О. Терновая // Учет и контроль. – 2025. – № 11. – С. 61-72, Авторский вклад 100 %.

2.Терновая Я.О. Анализ успешности организационных изменений на основе результатов теории реальных опционов / Я.О. Терновая // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 11, № 11(152). – С. 21-30. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.11.11.003, Авторский вклад 100 %

3.Терновая Я.О. Оценка перспектив организационной трансформации промышленного предприятия с учётом фактора эвентуальности / Я.О. Терновая, А.В. Силаков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 12, № 10(151). – С. 49-57. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.10.12.006, Авторский вклад 50 %.

4.Силаков А.В. Анализ отраслевой анизотропии в международном машиностроении / А. В. Силаков, К.В. Харебов, **Я.О. Терновая** //

Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 9(150). – С. 31-38. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.09.01.003, Авторский вклад 50 %.

5. Терновая Я.О. Оценка организационных изменений на предприятиях лёгкой промышленности с учетом свойств экономической эвентуальности / Я.О. Терновая // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 12, № 10(151). – С. 4-15. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.12.001, Авторский вклад 100 %.

6. Ternovaia Ia., Kurbanov E., Abdulaeva Z., Kireev A. (2024) A Fuzzy Assessment of the Resilience, Risks and Chances of an Oil and Gas Company (Using the Example of SOCAR) // *Ecosystems Without Borders 2024: Economic Systems and Processes. EcoSyst 2024. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 1521. pp 104–116. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97876-0_10., Авторский вклад 50 %.

На диссертацию и автореферат поступило **7 отзывов**. Все отзывы положительные:

1. из федерального государственного бюджетного учреждения науки Института проблем региональной экономики Российской Академии Наук от и.о. директора ИПРЭ РАН, доктора экономических наук, профессора, члена-корреспондента РАН **Шматко Алексея Дмитриевича**. Отзыв положительный, имеются замечания: «в автореферате предложен механизм динамического пересмотра планов, однако не раскрыт алгоритм учёта одновременных ресурсных ограничений (по сырью, кадрам, оборудованию). Остается неясным, как система обеспечивает выполнением плана в условиях дефицита нескольких видов ресурсов одновременно»; «остается не понятным, каким образом формализуется процедура выбора между адаптационными мерами и реинжинирингом бизнес-процессов в рамках предложенной комбинаторной модели».

2. из федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Северо-Западный государственный медицинский университет имени И.И.Мечникова» Министерства здравоохранения Российской Федерации от кандидата экономических наук,

доцента кафедры медицинской информатики и физики **Курбанбаевой Динары Фархатовны**. Отзыв положительный, имеется замечание: «в автореферате не поясняется, почему выбраны именно треугольные и трапециевидные функции принадлежности, и не анализируется чувствительность итоговых показателей (RI, ROE) к изменению формы этих функций. Уточнение данного вопроса повысило бы прозрачность методики».

3. из частного образовательного учреждения высшего образования «Московский университет имени С.Ю. Витте» от кандидата экономических наук, доцента, декана факультета экономики и финансов **Митрохина Владимира Владимировича**. Отзыв положительный, имеются замечания: «в автореферате не нашли должного освещения отдельных вопросов, связанных с наличием таких факторов уязвимости исследуемой отрасли как, кадровый дефицит, высокая импортозависимость»; «из содержания автореферата не совсем понятно, какие результаты получены ООО «Термопол» и ООО «ТК Иннотек» в результате внедрения системы мониторинга стратегических и оперативных изменений, разработанных соискателем».

4. из федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» от кандидата экономических наук, и.о. заведующего кафедрой безопасности информационных технологий и компьютерных систем **Путкова Кирилла Александровича**. Отзыв положительный, имеются замечания: «в работе не раскрыт вопрос об интеграции применённого программного решения «1С Анизотропия», созданного с участием автора, с действующей на предприятии корпоративной информационной системой»; «в работе введен термин «динамическое внутрифирменное планирование», однако его экономическое отличие от адаптивного планирования сформулировано преимущественно через временной горизонт корректировок. Представляется целесообразным дополнить дефиницию критериями

ресурсной мобильности и альтернативных издержек перестройки плановых траекторий, что усилит методологическую строгость исследования».

5. из федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х.М. Бербекова» от доктора экономических наук, профессора, профессора кафедры Экономики и учетно-аналитических систем **Аликаевой Мдины Валентиновны**. Отзыв положительный, имеются замечание: «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».

6. из Военного учебно-научного центра Военно-морского флота «Военно-морской академии имени Адмирала Флота Советского Союза Н.Г. Кузнецова» от доктора экономических наук, профессора, профессора кафедры Военно-экономического обеспечения ВМФ и военной экономики **Барсукова Дмитрия Петровича**. Отзыв положительный, имеются замечания: «из текста автореферата не понятно, каким образом реализуется алгоритмическое решение обратной задачи: от целевых значений показателей устойчивости и эффективности - к конкретным параметрам проектов. Не раскрыто, какие оптимизационные процедуры и критерии сходимости применяются для такой декомпозиции»; «механизм динамического планирования включает мониторинг и обратную связь,

однако в автореферате не описаны процедуры восстановления плановой траектории предприятия после сильного внешнего шока (например, резкого роста цен или разрыва поставок)».

7. из закрытого акционерного общества Московская обувная фабрика «Парижская коммуна» от заместителя генерального директора по управлению производственным комплексом, доктора технических наук, доцента **Татарчука Ивана Руслановича**. Отзыв положительный, имеется замечание: «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?»

В отзывах на автореферат отмечается, что указанные замечания не являются критичными, не снижают научно-практическую ценность диссертационной работы. Внешние эксперты отмечают высокую научную ценность диссертационного исследования Терновой Я.О., актуальность темы, высокое качество и значимость достигнутых результатов.

Выбор официальных оппонентов и ведущей организации обосновывается их компетентностью и достижениями в рассматриваемой области наук, наличием публикаций в соответствующей сфере исследования, а также их способностью провести должную профессиональную научную и практическую оценку полученным в исследовании результатам.

Диссертационный совет отмечает, что на основании выполненных соискателем исследований:

- для обоснования необходимости применения динамического подхода к внутрифирменному планированию на промышленных предприятиях, на основе VAR-подобных связей, была **разработана** многомерная динамической модель состояния отрасли легкой промышленности (стр. 17), отображающая структурные диспропорции ее

развития и устанавливающая системное доминирование ценовых импульсов над факторами производственно-технологической адаптивности отрасли.

- для обоснования выбора оптимальной экономической стратегии в контуре разработанного механизма динамического внутрифирменного планирования, на основе систематизации возможных ответных решений, **разработана** структурно-комбинаторная модель ответных реакций промышленного предприятия (с. 75-88), позволяющая формировать экономически обоснованные комбинации для динамического внутрифирменного планирования и создающая инструментарий прогнозирования устойчивого развития предприятий легкой промышленности.

- на основе проведенного анализа **предложен** механизм динамического внутрифирменного планирования для предприятий легкой промышленности (с. 117), основанный на методическом подходе к оценке эффективности и экономической устойчивости в координатах RI-ROE и позволяющий формировать экономически обоснованные решения для достижения желаемого целевого состояния в прямой и обратной постановке задачи с учетом отраслевых экономических условий (с. 108).

- для обеспечения объективной оценки успешности портфеля стратегических проектов в условиях неопределенности, **предложен** методический подход к реализации динамического внутрифирменного планирования на предприятиях легкой промышленности на основе нечеткого прогноза, который базируется на оценке отношения шансов и рисков отдельных проектов с их агрегацией в интегральный коэффициент ожидаемой успешности изменений (L) на уровне портфеля (с. 102–105), что обеспечивает экономический эффект за счет снижения потерь от невыполнения плановых показателей.

Теоретическая значимость исследований обоснована тем, что:

- предложен методический подход к моделированию отраслевой динамики, преобразующий набор наблюдаемых показателей в

динамическую, причинно-следственно интерпретируемую карту уязвимостей и приоритетов;

- изложен методический подход анализа внешних вызовов и ответов на них при формировании внутрифирменных планов, обеспечивающие интеграцию принципов устойчивого развития в процессы внутрифирменного планирования;

- предложены принципы внедрения динамического внутрифирменного планирования, включающий оценку эффективности проектов на основе нечеткого прогноза и анализ показателя отношения шансов и рисков.

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

- разработаны и внедрены методические рекомендации по реализации механизма внутрифирменного планирования на предприятиях легкой промышленности, базирующиеся на нечетко-логическом аппарате и предложенном автором коэффициенте ожидаемой успешности, что обеспечивает возможность системного мониторинга текущего состояния хозяйствующего субъекта и своевременной корректировки плановых показателей;

- представлены практические рекомендации по оценке эффективности проектов в координатах RI-ROE в виде алгоритма достижения желаемого целевого состояния в прямой и обратной постановке задачи, который позволит качественно улучшить предварительную оценку инвестиционных инициатив с точки зрения их экономической эффективности и устойчивости к внешним вызовам.

Оценка достоверности результатов исследования выявила:

- идея и концептуальный аппарат работы основываются на всестороннем анализе и синтезе отечественных и зарубежных научных трудов в области стратегического и динамического планирования, теории динамических способностей, теории нечетких множеств и экономической устойчивости;

- в работе использованы эмпирические данные в качестве первичной информации об экономической деятельности крупнейших российских и международных компаний легкой промышленности, информационной базой послужили представительные выборочные совокупности об экономической деятельности компаний, а также информация о профильной деятельности компаний из официальных баз данных финансовой отчетности;

- комплексное применение общенаучных и специальных методов, а именно системного, сравнительного, ситуационного, эконометрического моделирования, аппарата нечеткой логики, теории возможностей и матричного агрегатного вычислителя обуславливает объективность полученных авторских выводов, которые согласуются с существующими результатами, представленными в независимых источниках по теме разработки инструментально-методического комплекса внутрифирменного планирования.

Личный вклад автора заключается в самостоятельном определении целей диссертационного исследования, формулировании методических подходов к динамическому внутрифирменному планированию на предприятиях легкой промышленности, проведении критического анализа теоретических основ стратегического и оперативного планирования, выявлении ключевых особенностей и системных уязвимостей легкой промышленности России.

Автором проведен сравнительный анализ российской и международной легкой промышленности, позволивший выявить системное отставание отечественных предприятий по прибыльности и производительности труда.

Предложен и обоснован механизм динамического внутрифирменного планирования, включающий методический подход к оценке экономической устойчивости и эффективности предприятий в координатах $RI-ROE$ в прямой и обратной постановке задачи, а также структурно-комбинаторную модель ответных реакций на внешние вызовы, систематизирующую 32

стратегические комбинации по пяти факторам (производство, товар, технология, финансирование, процедуры). Разработаны и математически формализованы процедуры нечеткого прогнозирования, определены критерии оценки рисков и шансов и предложен интегральный коэффициент ожидаемой успешности изменений L для принятия решений на уровне портфеля проектов.

Результаты диссертационного исследования внедрены в деятельность предприятий ООО «ТК Иннотек» и ООО «Термопол»; автор самостоятельно обосновала применимость разработанного механизма, адаптировав его к специфике производственных и управленческих процессов, и подготовила методические рекомендации для практического использования предложенных инструментов.

В ходе защиты диссертации было высказано критическое замечание о модельной связи специализированной системы сбалансированных показателей для целей мониторинга организационной трансформации.

Соискатель ответила на все заданные ей в ходе заседания вопросы и привела собственную аргументацию полученных научных результатов.

Диссертационная работа Терновой Ярославны Олеговны «Динамическое внутрифирменное планирование на предприятиях легкой промышленности в условиях нестабильности внешней среды» соответствует требованиям пп. 9–14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 г. № 842 (с изменениями и дополнениями), предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени кандидата наук.

Диссертационная работа соответствует пунктам 2.7, 2.16 паспорта специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

Таким образом, диссертационная работа Терновой Ярославны Олеговны «Динамическое внутрифирменное планирование на предприятиях легкой промышленности в условиях нестабильности внешней среды»

является научно-квалификационной работой, в которой содержатся новые научно-обоснованные организационно-экономические решения по созданию инструментов динамического внутрифирменного планирования для предприятий легкой промышленности, направленных на обеспечение устойчивости промышленных предприятий в условиях внешних вызовов, имеющие существенное значение для экономики страны.

На заседании 16 июня 2026 года диссертационный совет за новые научно-обоснованные организационно-экономические решения по созданию инструментов динамического внутрифирменного планирования для предприятий легкой промышленности, направленных на обеспечение их устойчивости в условиях внешних вызовов, что имеет существенное значение для развития экономики Российской Федерации, принял решение присудить Терновой Ярославне Олеговне ученую степень кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика промышленности).

При проведении тайного голосования диссертационный совет в количестве 14 человек, из них 7 докторов наук по специальности рассматриваемой диссертации, участвовавших в заседании, из 20 человек, входящих в состав совета, дополнительно введены на разовую защиту 0 человек, проголосовали: за – 14 человек, против – нет, недействительных бюллетеней – нет.

Заместитель председателя объединенного
диссертационного совета

99.2.143.02

Титова Марина Николаевна

Ученый секретарь объединенного
диссертационного совета

99.2.143.02

Сиротина Лидия Константиновна

16.06.2026 г.