

## ВИСНОВОК

попередньої експертизи про наукову новизну, теоретичне та практичне значення  
результатів дисертаційної роботи  
**ПЕТРОВОЇ МАРІЇ ГЕННАДІЇВНИ**  
на тему: "Удосконалення контролінгу в управлінні фінансами  
сільськогосподарських підприємств", поданої на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії у галузі знань 07 Управління та адміністрування  
за спеціальністю 073 Менеджмент

Рецензенти, які призначені Вченою Радою Центральноукраїнського національного технічного університету (протокол № 9 від 26.04.2021 р.):

д.е.н., професор Левченко О.М.,

к.е.н., доцент Ніколаєв І.В.,

на основі результатів засідання фахового семінару з попередньої експертизи дисертації Петрової Марії Геннадіївни на тему "Удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств" (протокол № 2 від 21.05.2021 р.) прийняли наступне рішення:

**Актуальність теми дисертаційного дослідження.** Вважаємо, що дисертантом вдало обрано проблематику і тему дисертації, вони становлять значний науковий інтерес та відображають актуальність проведеного дослідження. Управління процесом максимізації ринкової вартості виробничого підприємства на кожній фазі життєвого циклу його функціонування повинно ґрунтуватись на реалізації заходів ефективної політики операційного та фінансового менеджменту. Метою запровадження контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств є безперервне забезпечення усіх стадій технологічної, виробничої та фінансової діяльності достатніми обсягами фінансових ресурсів, концентрування потоків грошових коштів на пріоритетних напрямках діяльності, оптимізація грошового обороту з метою забезпечення постійної фінансової рівноваги з врахуванням особливостей сезонності та циклічності діяльності аграрного підприємства.

Обравши для дослідження актуальну, але фрагментарно розроблену у вітчизняній теорії, тому лише вибірково та частково придатну для практичного використання у виробничому менеджменті контролінгову діяльність, дисертант провів системний та комплексний аналіз наукових праць щодо рефреймінгу процесів складання бюджетів центрів виробничої та фінансової відповідальності підприємств сфери агропромислового виробництва з метою обґрунтованого скорочення виробничих витрат, ефективного планування технологічних та виробничих процесів, збалансування товарно-матеріальних й фінансових потоків.

Наукова гіпотеза містить авторське припущення про неможливість реалізації засадничих елементів бізнес-ідеології конкурентоспроможного сільськогосподарського підприємства - місії, цінностей, орієнтирів, принципів господарювання - без запровадження адекватних ринковому середовищу господарювання прийомів внутрішнього контролю і контролінгу грошових потоків підприємства у інтересах власників статутного капіталу та виконавців бізнес-процесів. Ідея вирішення гіпотези формулюється авторкою у вигляді необхідності запровадження контролінгу як регуляторної системи управління, що дозволяє

сконцентрувати контрольні дії менеджерів на пріоритетних напрямках безумовного виконання бюджетів центрів відповідальності на засадах нормалізації відхилень потоків грошових коштів від очікуваних значень.

Дослідження дисертанта є пілотним у галузі знань з управління та адміністрування щодо особливостей імплементації контролінгу в управлінні фінансами як окремого блоку фінансового менеджменту підприємств аграрного сектора економіки. Заснований на засадах заощадливого виробництва, орієнтований на безупинне нарощування ринкової вартості аграрного бізнесу, максимально повне задоволення потреб споживачів продукції, гарантоване забезпечення стабільного нарощування чистих потоків грошових коштів від операційної діяльності з врахуванням сезонних коливань ринкової кон'юнктури покладаються в основу теоретико-методичного осмислення та обумовлюють необхідність удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств. Цим зумовлено вибір теми, мети та завдань, структури та змісту дисертації.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано згідно плану наукових досліджень Центральюукраїнського національного технічного університету в межах науково-дослідних робіт: "Фінансове забезпечення розвитку аграрних підприємств" (номер державної реєстрації ОІ 17U001125, 2017 р.), де автором досліджено теоретичні засади формування системи контролінгу в управлінні фінансами аграрних підприємств, його характерні особливості та відмінності від системи фінансового контролінгу; "Управління фінансами суб'єктів господарської діяльності" (номер державної реєстрації 0115U003185, 2015 р.), у ході виконання якої автором розроблено економіко-організаційні засади запровадження концепції контролінгу в управлінні фінансами заощадливого виробництва сільськогосподарської продукції; "Дослідження впливу ризиків на показники ефективності діяльності виробничо-збутових систем в умовах нестабільного середовища" (0120U002149), під час виконання якої було формалізовано та деталізовано модель управління грошовими потоками сільськогосподарського підприємства як виробничо-збутової структури з врахуванням сезонних коливань ринкової кон'юнктури; "Стратегічне програмування розвитку мезоекономічних систем в структурі національної економіки" (0117U001291), під час виконання якої було досліджено методичні підходи до оцінювання середовища формування потоків грошових коштів та результативності фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств регіону.

**Оцінювання відповідності дисертації вимогам, передбаченим пунктом 10 "Тимчасового порядку присудження ступеня доктора філософії", затвердженого постановою Кабінету міністрів України від 6 березня 2019 р. № 167.**

Дисертацію Петрової М.Г. подано у вигляді спеціально підготовленої кваліфікаційної наукової праці на правах рукопису, виконаної особисто, націленої на поглиблення теоретико-методичних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів менеджменту сільськогосподарських підприємств при впровадженні контролінгу грошових потоків в управлінні фінансами. Дисертаційна робота характеризується єдністю змісту.

**Наукова новизна** отриманих авторкою результатів полягає у наступному:

*удосконалено:*

- теоретичні положення щодо визначення сутності поняття "контролінг в управлінні фінансами", що на відміну від фінансового контролінгу у системі виробничого менеджменту, розглядається у якості інтеграційної моделі нарощування ринкової вартості підприємства та забезпечення сталого розвитку виробництва внаслідок запровадження системи заходів щодо підвищення ефективності виконання технологічних операцій, метою реалізації яких є стандартизація, стабілізація та нормалізація бізнес-процесів у напрямі "знизу доверху", забезпечується помірним рівнем інвестицій, гарантує послідовне проходження стадій циклу реального інвестування - від вкладення коштів у прискорений розвиток конкурентоспроможного виробництва, через досягнення точки незбиткової діяльності у зайнятій ринковій ніші, забезпечення достатнього рівня самофінансування, до завершального етапу генерування чистого грошового потоку з можливістю вільно вилучати кошти з реального обороту із корекцією на короткострокові коливання їхніх надходжень під впливом сезонних змін ринкової кон'юнктури як кінцевої мети формування фінансової стратегії та політики виробничого підприємства, орієнтується на процеси прийняття зважених управлінських рішень, максимально повне задоволення інтересів стейкхолдерів, оптимізує ризики операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;

- визначення економіко-організаційних засад запровадження контролінгу в управлінні фінансами як підсистеми оперативного регулювання сукупності бізнес-процесів, структурованої сукупності принципів нарощування ринкової вартості підприємства з акцентом на координуванні та управлінні за відхиленнями від стандартизованих прямих витрат заощадливого виробництва продукції, гарантованого досягнення ринкової мети господарювання на основі запровадження системи бюджетування, нормативного аналізу управлінської звітності як комплексу практичних дій у сфері менеджменту витрат на обсяг реалізованої продукції на засадах системності, єдності методів для різних рівнів управління та стадій життєвого циклу, забезпечення стандартів якості, неприпустимості надлишкових витрат та оперативному застосуванні методів їхнього усунення у випадку виникнення, удосконалення інформаційного супроводу бізнес-процесів;

- методичні положення щодо адаптації методик управлінського обліку сукупних витрат на реалізовану продукцію у межах реалізації методів і засобів операційного менеджменту діяльності центрів виробничої та фінансової відповідальності до системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства, що, на відміну від традиційних методів калькулювання постійних та змінних витрат як інструментів пасивної фіксації їхньої нетипової поведінки, озброює власників бізнес-процесів інструментами попереджувального управління повною цільовою собівартістю продукції, дозволяє залучати до управлінської практики методи формування прибутку від профільної діяльності із використанням ефекту операційного важеля, користатись, з метою нарощування позитивного потоку грошових коштів, об'єктивними закономірностями динамічної диспозиції параметрів в системі зв'язків "витрати - обсяг діяльності - прибуток", планувати маржинальні показники в рамках реалізації концепції нарощування граничної продуктивності витрат факторів виробництва;

- механізм адаптації методик менеджменту витрат центрів виробничої та фінансової відповідальності за реалізацію бізнес-процесів вирощування продукції тваринництва до системи контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства на основі імплементації до комплексу прийомів управлінського регуляторного впливу інноваційних інструментів процесно орієнтованого управління з чітким розмежуванням головних ознак функціонування бізнес-середовища, місії та мети корпоративної діяльності, основоположної управлінської концепції, пріоритетної сфери та набору інструментів управлінського впливу, який на відміну від стадії вихідного позиціонування ринкової ніші виробничого підприємства, вимагає чіткого врахування вимог підвищення рівня гнучкості виробництва, його орієнтування на урізноманітнення випуску продукції невеликими партіями, виживання, зростання та розвитку за досягнення необхідного рівня рентабельності, запровадження принципів інтегрованого корпоративного менеджменту, інженерії вартості;

*дістали подальшого розвитку*

- пропозиції щодо переформатування змісту чинних підходів до формального та аналітично дезінтегрованого оцінювання умов зовнішнього (мезоекономічного) середовища формування фінансових результатів діяльності та встановлення усереднених параметрів впливу особливостей регулювання потоків грошових коштів на фінансовий стан сільськогосподарських підприємств, які нині здійснюються переважно державними підприємствами та установами, що, на відміну від існуючої практики, дозволить максимально використовувати можливості прийняття ефективних рішень про підвищення рівня їхньої фінансової стійкості, нормалізації індикаторів оцінювання фінансового стану аграрних підприємств, адекватно ідентифікувати показники фінансової стабільності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності продукції, активів та фондів, інтегрувати перелічені показники до системи контролінгу в управлінні фінансами, розширювати перспективи та горизонти оцінювання можливостей підвищувати рентабельність господарської діяльності;

- напрями удосконалення регуляторно-координуючої управляючої системи інформаційного забезпечення, аналізу, планування та внутрішнього контролю грошових потоків заощадливого виробництва, які дозволяють інтегрувати елементи розрізненого калькулювання витрат на отримання валового доходу від реалізованої продукції до послідовності прогнозного моделювання цільової ціни, обсягів продаж та валового (маржинального) прибутку підприємства з промислового вирощування продукції тваринництва за концепцією контролінгу в управлінні його фінансами, збагатити практику господарювання інноваційними методами виробничого, операційного та фінансового менеджменту, орієнтувати розрахунки цільової собівартості кінцевої продукції на заплановану ціну та очікувану прибутковість продажів, розробляти технологічно обґрунтовані спеціальні програми обліку затрат на виробництво з метою постійного та покрокового зниження собівартості продукції;

- методичне обґрунтування пропозицій щодо регулювання сезонних коливань чистого потоку грошових коштів як центрального блоку контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарського підприємства, які, на відміну від існуючих підходів, моделюють ситуативну зміну співвідношення між показниками зовнішнього

для підприємства сезонного ринкового попиту, а також контрольованих ним обсягів продажів, постачань виробничих ресурсів та стану їхньої оплати, запасів товарно-матеріальних цінностей, вільних залишків грошових коштів, рівня дебіторської та кредиторської заборгованості у короткотерміновому періоді діяльності.

**Значення одержаних результатів для теорії і практики.** Результати дисертаційної роботи мають теоретичне і практичне значення, що полягає у вирішенні актуального наукового завдання: поглибленні теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій з приводу формування теоретико-методичних засад удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств, розробці рекомендації щодо його комплексного запровадження, практичного використання та інноваційного оновлення як управлінського проекту.

Отримані результати та висновки дисертаційного дослідження було впроваджено в практичну діяльність організацій та установ:

- Інституту сільського господарства Степу Національної академії аграрних наук України (довідка № 127/к-135 від 05.11.2020 р.);
- Кіровоградського НДЦ продуктивності АПК Міністерства аграрної політики та продовольства України (довідка № 109 від 27.11.2020 р.);
- Департаменту статистики Кіровоградської обласної державної адміністрації (довідка №01-19-701/1 від 19 грудня 2020 р.);
- сільськогосподарського виробничого кооперативу ім. Фрунзе Олександрійського району Кіровоградської області (довідка № 29 від 25.12.2020 р.);
- Центральноукраїнського національного технічного університету під час викладання навчальних дисциплін "Менеджмент організацій", "Корпоративне управління", "Інвестиційні та фінансові інструменти адміністративного менеджменту", "Аудит і оцінювання управлінської діяльності", "Економічна діагностика", "Інноваційний розвиток підприємства", "Управління проектами", "Управління змінами", "Методологія і засоби адміністративного менеджменту", (довідка № 33-15/1703 від 12.11.2020 р.).

**Кількість наукових публікацій.** Публікації авторки повністю висвітлюють положення дисертаційного дослідження. Основні положення та результати дисертації викладено у 14 наукових працях обсягом 4,76 др. арк. (особисто авторці належить 9 наукових праць обсягом 3,6 др. арк.), з них 1 стаття - у наукових фахових виданнях, що входять до наукометричної бази даних Scopus, 5 статей - у наукових фахових виданнях України, 1 - у зарубіжному науковому виданні, 7 - в інших виданнях, а також у 7 тезах міжнародних науково-практичних конференцій..

Серед статей у наукових виданнях, які включені до наукометричних баз даних Scopus та Web of Science, є: Malakhovskyi Y., Gamaliy V., Zhovnovach R., Kulazhenko V., Cherednichenko M. Assessment of the risks of entrepreneurship as a prerequisite for the implementation of innovation projects. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22, Issue 1S, P. 127-133.

Серед статей у міжнародних наукових виданнях є: Xabibullayev I., Zhovnovach R., Petrova M. Model of assortaient optimization and inventorymanagement in enterprise. *Economies and Finance*. 2021. Vol. 9. Issue 1. P. 31-46.

Серед статей у фахових українських виданнях є: Чередніченко М.Г., Руденко Л.А. Концептуальні засади організації внутрішньогосподарського контролю на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 32. С. 239-248; Чередніченко М.Г. Роль контролінгу в управлінні фінансами підприємства. *Академічний огляд*. 2017. Вип. 47 (2). С. 32-39; Жовновач Р.І., Чередніченко М.Г. Система контролінгу у забезпеченні стабільного розвитку підприємств реального сектору економіки. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6201>; Чередніченко М.Г. Удосконалення контролю доходів та витрат майбутніх періодів на підприємствах сільськогосподарської галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 28-2. С. 166-169; Чередніченко М.Г. Аналіз чинників, які впливають на фінансові результати сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4(37). С. 220-227.

Позитивно оцінюючи рівень проведеного наукового дослідження та запропонованих рекомендацій, необхідно відзначити ряд дискусійних тютюлень:

1) недостатньо висвітленим у дисертації є питання, якими саме є особливості використання сучасних концепцій контролінгу у діяльності сільськогосподарських підприємств (розділ 1.1), яким чином вони впливають на переформатування системи фінансового менеджменту (розділ 3.1), інтегруються до системи управління за умов можливих несподіваних змін ринкової кон'юнктури (розділ 3.3);

2) глибина аналітичних досліджень значно виграла би від поглибленого вивчення захищених в Україні дисертацій за обраною тематикою, в тому числі за технічними та сільськогосподарськими спеціальностями. Це зробило би можливим всебічно розкрити міждисциплінарний характер досліджень, підняти рівень системного підходу на максимальну висоту. До того, аналіз наукових публікацій у періодичних виданнях, які включено до наукометричних баз даних Scopus та Web of Science Core Collection, надав би можливість актуалізувати напрями досліджень<sup>^</sup> узгодити їх з пріоритетами розвитку теорії та практики менеджменту у галузі управління та адміністрування;

3) доцільно деталізувати сформульовані пропозиції щодо напрямів подальших досліджень у обраному напрямі виробничого менеджменту для малих та середніх підприємств, для яких вирощування продукції тваринництва є допоміжним видом діяльності, або носить періодичний характер, або реалізується як інвестиційний проєкт з метою разового створення інноваційної продукції за запитом конкретного споживача, проте з орієнтуванням на ціни масового виробництва;

4) додаткових пояснень вимагає запропонована послідовність операційно орієнтованого менеджменту виробничих витрат за концепцією контролінгу в управлінні фінансами з деталізацією розрахунку драйверів виробництва продукції тваринництва (рис. 3.19, стор. 179).

**Повнота опублікування результатів дисертації.** Усі відзначені наукові публікації можливо зарахувати за темою дисертації. У відмічених публікаціях здійснено обґрунтування отриманих наукових результатів відповідно до мети статті (поставленого завдання) та висновків.

**Особистий внесок здобувана.** Основні результати дисертаційної роботи отримано авторкою особисто.

Дисертаційна робота Петрової М.Г. відповідає вимогам щодо оформлення дисертації, встановленим МОН України та вимогам п. 10 Постанови Кабінету міністрів України від 06.03.2019 № 167 "Про присудження ступеня доктора філософії".

Дисертаційну роботу викладено на 305 сторінках машинописного тексту, з них основного тексту - 181 сторінка. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (250 найменувань).

**Висновок.** Таким чином, за новизною та актуальністю, науковою значущістю отриманих результатів, повнотою їх викладання у науковій періодиці, станом оформлення дисертаційне дослідження Петрової М.Г. відповідає вимогам, що висуваються до дисертації доктора філософії, вимогам пп. 9, 10, 11 "Тимчасового порядку присудження ступеня доктора філософії", затвердженого постановою Кабінету міністрів України від 6 березня 2019 р. № 167 "Про присудження ступеня доктора філософії" щодо здобуття ступеня доктора філософії. На підставі вище викладеного дослідження Петрової Марії Геннадіївни та тему "Удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств" є завершеною кваліфікаційною науковою працею, положення якої розв'язують важливі наукові проблеми у галузі управління та адміністрування.

Рекомендовано прийняти до захисту дисертаційну роботу Петрової Марії Геннадіївни на тему: "Удосконалення контролінгу в управлінні фінансами сільськогосподарських підприємств".

Запропоновано офіційних опонентів, які є провідними фахівцями із заявленої спеціальності та за темою дисертації:

- ДРОБЯЗКО СВІТЛАНУ ІГОРІВНУ, д.егн., професора, професора кафедри фінансів та обліку вищого навчального закладу "Відкритий міжнародний університет розвитку людини Україна";

- КУЗЬМЕНКО ГАЛИНУ ІВАНІВНУ, к.е.н., доцента, доцента кафедри соціоекономіки та управління персоналом, головного наукового співробітника НДІ економічного розвитку державного вищого навчального закладу "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана".

### Рецензенти

Професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності  
Центральноукраїнського національного технічного університету,  
доктор економічних наук, професор

Левченко О.М.

Доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики  
Центральноукраїнського національного технічного університету,  
кандидат економічних наук, доцент

Ніколаєв І.В.

*Людмила Левченко О.М. та Ніколаєва І.В. засвірею:*  
*старший інженер в.п. [підпис] Т.М. [підпис]*