

Прийнято до  
спеціалізованої  
вченої ради РНД 07.09.2016  
Топовенко С.В. пр. д. е. н., проректор  
С.А. Мушников

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Українського державного університету  
науки і технологій  
д.е.н., проф. Мушниковій С.А.

### ВІДГУК

офіційного опонента – доктора економічних наук, професора,  
першого проректора «Національної академії управління»

**Штулер Ірини Юріївни**

на дисертацію Заремби Світлани Валеріївни

на тему «**Механізм формування бюджету державних установ в умовах  
фінансової невизначеності**», подану на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»

#### 1. Ступінь актуальності обраної теми

Дисертаційна робота Заремби Світлани Валеріївни присвячена дослідженню важливих проблем щодо розробки теоретико-методичних засад та прикладного інструментарію для формування механізму бюджетування державних установ в умовах фінансової невизначеності. Актуальність даної теми обумовлюється тим, що ефективне функціонування державних установ, зокрема закладів вищої освіти, залежать від стабільного фінансування, раціонального розподілу ресурсів та досягнення визначених соціально економічних цілей.

У умовах зростання нестабільності фінансового середовища, викликаной як глобальними, так і внутрішніми чинниками — зокрема, воєнними діями, інфляційними коливаннями, нестабільністю надходжень до державного бюджету, особливої ваги набуває необхідність розробки механізму формування бюджету державних установ на основі гнучких, адаптивних та ризикорезистентних підходів до бюджетного планування та управління.

У зв'язку з цим зростає потреба у науковому обґрунтуванні механізму формування бюджету державних установ, який би враховував чинники фінансової невизначеності, включав інструменти управління ризиками, гнучкого планування та адаптації до змін. Практичне значення дослідження обґрунтовується також необхідністю розробки дієвих моделей та алгоритмів бюджетування, що можуть бути застосовані не лише в окремих установах, а й на рівні всієї системи публічних фінансів.

Разом з тим, попри наявність окремих досліджень у сфері бюджетного менеджменту, недостатньо розробленими залишаються питання практичної реалізації антикризових механізмів бюджетування, врахування невизначеності у прогнозних моделях та забезпечення ефективності використання бюджетних

ресурсів. Наявні підходи до Performance-Based Budgeting (PBB), хоч і апробовані, в тому числі і в окремих закладах вищої освіти, проте потребують узагальнення та адаптації до ширшого кола державних установ.

Вказане переконує в актуальності обраної теми дисертації, ідентифікації предметно-об'єктної сфери, мети та завдань представленого дослідження.

## **2. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Сформульоване дисертанткою наукове завдання – розвиток теоретико-методичних засад і розробки на цій основі прикладних рекомендацій, спрямованих на удосконалення механізму формування бюджету державних установ в умовах фінансової невизначеності знайшло нове вирішення в представленому дослідженні. При цьому авторкою дисертаційної роботи було використано достатня кількість інформаційних джерел, зокрема, вітчизняних та зарубіжних наукових праць з питань економічної теорії, програмно-цільового бюджетування, управлінського обліку, контролінгу та ризик-орієнтованого управління фінансами, а також матеріали нормативно-правового, статистичного та аналітичного характеру. Виклад матеріалів в дисертації є логічним та послідовним. Окреслені завдання є вичерпно сформульованими в контексті поставленої мети, а залучення необхідного методичного інструментарію дозволило авторці отримати необхідні наукові результати для досягнення мети дослідження. Зміст дисертації відповідає її темі. Рекомендації авторки, висвітлені в дисертації, пройшли апробацію, що підтверджується відповідними документами. Зазначене є свідченням достатнього рівня обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій.

## **3. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

У дисертації визначено мету дослідження, яка полягає в розвитку теоретико-методичних засад і розробки на цій основі прикладних рекомендацій, спрямованих на удосконалення механізму формування бюджету державних установ в умовах фінансової невизначеності. Відповідно були поставлені завдання теоретичного, методичного та прикладного характеру. Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дає підстави констатувати, що в цілому авторці вдалося вирішити завдання та досягти поставленої мети. Завдання співвідносяться з ознаками наукової новизни дослідження, що свідчить про оригінальність обраних авторкою шляхів вирішення зазначених завдань.

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, є обґрунтованими з теоретичної і методичної точки зору та достовірними, базуються на сучасних теоріях, працях зарубіжних та вітчизняних науковців щодо бюджетування, фінансового менеджменту, управління ризиками та економетричного моделювання, аналізі статистичних даних.

У процесі наукового дослідження використовувалися такі методи: аналізу, синтезу та систематизації (для теоретичного узагальнення та поглиблення сутності економічних категорій «бюджетування», «невизначеність», «ризик» та їх взаємозв'язку); історичний (для дослідження еволюції наукових поглядів та практичних підходів до бюджетування державних установ); порівняльного аналізу (зіставлення та узагальнення зарубіжного досвіду формування бюджетів державних установ в умовах кризових явищ.); кореляційно-регресійний аналіз (для кількісного аналізу взаємозв'язків між фінансовими показниками та розробки економетричної моделі бюджетування); графічний метод (для візуалізації динаміки показників та результатів економетричного моделювання); метод сценарного аналізу (для обґрунтування методологічних підходів до прогнозування фінансових показників в умовах невизначеності).

Об'єкт, предмет та мета роботи логічно пов'язані. Об'єктом дослідження є процес функціонування механізму формування бюджету державних установ в умовах фінансової невизначеності. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів бюджетування державних підприємств України в умовах невизначеності та ризику.

Дисертаційна робота має логічну структурну побудову, її зміст повною мірою розкриває тему наукового дослідження. Між розділами та підрозділами роботи є належний взаємозв'язок, всі розділи містять рисунки, таблиці, посилання на літературні джерела. Наведені в роботі дані підтверджені в ході дослідження. Висновки до розділів дисертаційної роботи та загальні висновки до неї є логічними й підтверджені результатами апробації на науково-практичних конференціях, публікацією у наукових фахових виданнях, впровадженням авторських пропозицій у діяльність відповідних організацій.

Отже, вищезазначене дає підстави стверджувати, що основні положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи достатньо обґрунтовані і достовірні.

Дисертантом отримано результати, що містять елементи наукової новизни. До найбільш значущих здобутків можна віднести такі наукові положення:

- поглибленню теоретичне розуміння сутності та специфічних особливостей формування бюджету в умовах турбулентного зовнішнього середовища шляхом узагальнення принципів та методів бюджетування, а також

виявлення та систематизації факторів впливу економічної невизначеності на бюджетний процес;

- удосконалено наукове обґрунтування доцільності імплементації методів сценарного аналізу та стохастичного моделювання з урахуванням специфічних викликів українських реалій, що закладає методологічні передумови для підвищення рівня надійності, гнучкості та адаптивності бюджетних прогнозів до змін зовнішнього середовища;

- передбачено інтеграцію проактивного ризик-менеджменту та розробку комплексної стратегії, що сприяє підвищенню рівня стійкості та адаптивності бюджетного процесу до впливу несприятливих факторів та кризових явищ;

- посилено методичний підхід до бюджетування закладів вищої освіти в умовах невизначеності шляхом формування трифакторної економетричної моделі прогнозування фактичних витрат, що забезпечує науково обґрунтовану аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері фінансового менеджменту закладів вищої освіти в умовах невизначеності;

- покращено теоретичні засади інтеграції системи ризик-менеджменту в загальний механізм бюджетування державних установ шляхом визначення ключових напрямів та принципів інтеграції що сприяє підвищенню ефективності управління функціональними процесами, забезпеченню швидкої адаптації установи до змін зовнішнього середовища та досягненню цілей сталого розвитку.

Наукова новизна отриманих у дисертаційній роботі результатів, сформульованих висновків і наданих рекомендацій характеризується чітким і вивіреним підходом до вирішення поставленого науково-практичного завдання.

#### **4. Практична значущість результатів дослідження і рекомендації щодо їх використання**

Отримані у дисертаційній роботі результати, висновки та рекомендації мають теоретичне та практичне значення.

Наукове значення отриманих у процесі дослідження результатів полягає у розробленні нових та удосконаленні діючих теоретико-методичних положень, а також розробці прикладного інструментарію щодо удосконалення механізму формування бюджету державних установ в умовах фінансової невизначеності.

До основних розробок, які мають практичне значення, необхідно віднести визначені авторкою: узагальнення та поглиблення теоретичних положень економічної науки стосовно поняття та економічної сутності механізму бюджетування державних установ; дослідження загальних принципів та методів формування бюджету державних установ; виявлення та систематизація впливу

факторів економічної невизначеності на процес формування бюджету державних установ; проведення аналізу сучасного стану бюджетування державних установ України; визначення специфічних особливостей прогнозування доходів та видатків державних установ в умовах невизначеності; розробку антикризового механізму формування бюджету державних установ в умовах невизначеності; здійснення аналізу та узагальнення зарубіжного досвіду формування бюджету державних установ в умовах невизначеності; наукове обґрунтування доцільності та напрямів впровадження інструментів ризик-менеджменту в механізм формування бюджету; формування та емпіричну апробацію економетричної моделі бюджетування державних установ в умовах невизначеності.

Практичні рекомендації, що містяться в дисертації впроваджено в навчальний процес Українського державного університету науки і технологій, зокрема кафедри «Фінанси, облік та психологія» ННІ «Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту» (довідка № НЗН/37 від 14.04.2025 р.), а також в діяльність Центру досліджень Міністерства оборони України (акт № 1 від 11.04.2025 р.),

## **5. Загальна характеристика роботи**

Щодо змісту дисертаційної роботи, то слід відзначити, що дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 171 сторінці. Робота містить 32 таблиці, 34 рисунки та 1 додаток. Список використаних джерел налічує 145 найменувань.

Робота написана українською мовою. Стиль викладення матеріалів дослідження відповідає вимогам, що висуваються до наукових праць такого рівня, вирізняється науковістю, системністю, обґрунтованістю, логічністю та послідовністю. Мета дослідження відповідає темі дисертаційної роботи. Зміст сформульованих наукових завдань структурно та логічно узгоджений, їх кількість є достатньою для розкриття теми дисертації та досягнення поставленої мети.

Кожен з розділів та підрозділів роботи містить результати, що становлять значний науковий інтерес та є обґрунтованими і достовірними.

Так, у першому розділі «Теоретико-методичні основи механізму бюджетування» досліджено поняття та економічну сутність механізму бюджетування в державному секторі (с. 18-37), розкрито загальні принципи та методи формування бюджету державних установ (с. 37-51), охарактеризовано невизначеність як фактор впливу на процес бюджетування (с. 51-67).

У другому розділі «Особливості фінансування державних установ в умовах невизначеності» авторкою здійснено аналіз сучасного стану фінансування державних установ України на прикладі закладів освіти (с. 68-80); досліджено особливості прогнозування доходів та видатків державних установ в умовах невизначеності (с. 80-97); розкрито антикризовий механізм формування бюджету в умовах невизначеності (с. 97-107).

У третьому розділі «Практичні аспекти моделювання механізму формування бюджету державних установ» авторкою розглянуто зарубіжний досвід формування бюджету державних установ в умовах невизначеності (с. 109-135); обґрунтовано впровадження інструментів ризик-менеджменту в механізм формування бюджету (с. 135-165); запропоновано формування економетричної моделі бюджетування державних установ в умовах невизначеності (с. 204-220).

Таким чином, результати наукового дослідження Заремби Світлани Валеріївни, представлені в дисертаційній роботі, достатньо обґрунтовані і мають наукову достовірність. Висновки за всіма розділами та загальні висновки є логічними та зрозумілими. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності для прийняття управлінських рішень у сфері бюджетування, дозволяючи враховувати ключові фактори фінансової діяльності та адаптуватися до умов невизначеності. Назва дисертаційної роботи «Механізм формування бюджету державних установ в умовах фінансової невизначеності» повністю відповідає її змісту, що підтверджується метою дослідження та вирішеними у процесі її досягнення завданнями.

## **6. Повнота та стиль викладу наукових положень**

Повнота викладу в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації, наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Основні наукові результати дисертації висвітлені у 10 наукових працях, із яких 4 статті у фахових наукових виданнях категорії Б та 6 праць апробаційного характеру. З опублікованих праць 5 публікацій у співавторстві з науковим керівником – Бобиль В.В. Внесок здобувача у спільних публікаціях полягає в узагальненні теоретичних засад бюджетування державних установ, обґрунтуванні окремих методичних підходів до аналізу їхніх фінансових потоків та оцінки впливу дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища на процеси формування бюджетів.

Положення дисертаційної роботи, які складають наукову новизну, повністю висвітлені у наукових фахових виданнях та обговорені на науково-практичних конференціях. Сформульовані у дисертації наукові результати,

висновки, рекомендації і пропозиції належать особисто авторці, є її науковим доробком. Особистий внесок здобувача є достатнім.

#### **7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

Аналіз дисертації та наукових публікацій Заремби Світлани Валеріївни, у яких висвітлені основні наукові результати дисертації, не дає підстав констатувати щодо допущення здобувачем порушень академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації). Зокрема, дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення надати достовірну інформацію про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

#### **8. Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи.**

Оцінюючи дисертаційну роботу Заремби Світлани Валеріївни як завершену, актуальну, теоретично та практично значущу наукову працю, позитивно оцінюючи рівень обґрунтованості основних теоретико-методичних, практичних рекомендацій, висновків та пропозицій, необхідно відмітити, що деякі положення роботи є дискусійними, а деякі потребують уточнення та додаткової аргументації, зокрема такі.

1. Високо оцінюючи проведений в роботі аналіз поняття та економічної сутності механізму бюджетування в державному секторі та надане авторкою трактування визначення терміну «бюджетування» як «бюджетування є процесом планування й управління фінансовими ресурсами підприємства через створення загального бюджету та окремих бюджетів для різних підрозділів» (с. 32 дисертації). Водночас викликає застереження той факт, що терміни «кошторис» і «фінансовий план», які раніше були згадані в теоретичному контексті, залишилися без належного тлумачення (с.25 дисертації). Це ускладнює цілісне розуміння предметного поля дослідження та знижує рівень категоріальної визначеності, необхідної для обґрунтованих наукових висновків, тим паче, що авторка вказує «Поняття «кошторис» і «фінансовий план» часто використовуються як синоніми, проте вони мають відмінності у своїй природі та призначенні». Рекомендується або ввести відповідні визначення, або пояснити відмінності між цими категоріями в межах обраної наукової позиції.

2. Позитивно в цілому оцінюючи проведений здобувачкою аналіз сучасного стану фінансування державних установ України на прикладі закладів освіти, відзначимо, що вибірку становили «Результати аналізу фінансових результатів

7  
6  
р

1  
1

провідних вищих навчальних закладів за останні сім років» (с. 71 дисертації). Водночас викликає застереження відсутність обґрунтування принципів відбору п'яти університетів, які було залучено до аналізу: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Сумський державний університет, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. Зауважимо, що без чіткого пояснення критеріїв вибору (регіональний, типовий, фінансовий, рейтинговий чи інший підхід) виникають сумніви щодо репрезентативності вибірки та можливості екстраполяції отриманих результатів на всю систему державного фінансування у сфері освіти. Рекомендується доповнити роботу поясненням логіки та методики відбору об'єктів дослідження.

3. Дисертаційна робота містить доволі детальний авторський аналіз антикризового механізму формування бюджету в умовах невизначеності (с. 99-107). Авторкою запропоновано схему антикризового механізму формування бюджету державних установ в умовах невизначеності (рис. 2.10), яка розпочинається з етапу «Ідентифікація ризиків». Водночас вважаємо, що така послідовність дій є дещо передчасною без попереднього аналізу макроекономічних, соціально-політичних та безпекових факторів, які безпосередньо формують контекст функціонування державних установ в кризових умовах. Доцільним є також виокремлення ключових фінансових індикаторів, що потребують постійного моніторингу, адже саме вони можуть слугувати основою для визначення ризиків, їхнього масштабу та критичності. Такий підхід забезпечить більш логічну і системну структуру механізму та підвищить його прикладну цінність для практики бюджетування. Викладене вище розглядаємо не як недолік, а як заклик до розширення методологічного інструментарію при проведенні подальших суспільно значимих досліджень.

5. У дисертаційній роботі авторкою запропоновано алгоритм складання бюджетів на основі результатів (Performance-Based Budgeting, PBB) у закладах вищої освіти (рис. 3.4. дисертації), що є важливим кроком до підвищення ефективності розподілу бюджетних коштів. Проте залишається не зовсім зрозумілим, чи розроблений алгоритм призначено виключно для університетів, які аналізувалися в попередніх розділах, чи його можна адаптувати до всіх закладів вищої освіти незалежно від форми власності, чи навіть ширше — до всієї системи освіти (закладів початкової, середньої, фахової передвищої, вищої освіти) та/або інших типів державних установ. Уточнення масштабів застосування алгоритму є необхідним для оцінки його універсальності, потенційної ефективності та можливостей практичного впровадження.

6. Авторкою запропоновано трифакторну економетричну модель для аналізу та прогнозування витрат закладів вищої освіти в умовах невизначеності, що є цінним інструментом у контексті удосконалення фінансового планування. Апробація моделі проведена на вибірці з п'яти визначених ЗВО (Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Сумський державний університет, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара), однак результати аналізу подано без узагальненої порівняльної таблиці, яка б дозволила наочно продемонструвати виявлені закономірності, відмінності між закладами, а також запропоновані шляхи оптимізації витрат. На нашу думку, такий формат представлення підвищив би аналітичну чіткість викладеного матеріалу та полегшив сприйняття практичних висновків.

7. На останок, відзначимо, що у процесі викладення матеріалу авторка використовує низку термінів-синонімів, зокрема «бюджетні установи», «державні установи», «державні підприємства», «вищі навчальні заклади», «заклади вищої освіти» тощо. Проте чітке розмежування між цими поняттями в роботі відсутнє, а їх уживання не завжди узгоджується з нормативно-правовими актами та сучасною термінологією, що використовується в законодавстві України. Така варіативність створює термінологічну нечіткість і може викликати непорозуміння у тлумаченні положень дослідження. Рекомендується дотримуватись єдиного термінологічного апарату в межах усієї роботи та, за потреби, надати відповідні уточнення чи дефініції.

Але вказані недоліки та висловлені окремі побажання не знижують цінності проведеного наукового дослідження, яке є вагомим вкладом у вітчизняну економічну науку.

## 9. Загальний висновок

Дисертаційна робота Заремби Світлани Валеріївни на тему «Механізм формування бюджету державних установ в умовах фінансової невизначеності» є цілісною, самостійно виконаною працею, яка характеризується актуальністю, єдністю змісту і плану.

Наукові положення, висновки і рекомендації, що містяться в дисертації, відзначаються новизною, достовірністю і достатньою обґрунтованістю. У сукупності вони вирішують важливе наукове завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад і розробці прикладних рекомендацій, спрямованих на удосконалення механізму формування бюджету державних установ в умовах

фінансової невизначеності, що має суттєве соціально-економічне значення і є вагомим внеском у розвиток економічної науки.

Дисертація відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, зі змінами), Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а її авторка – Заремба Світлана Валеріївна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
перший проректор  
Вищого навчального закладу  
«Національна академія управління»



Ірина ШТУЛЕР

