

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Державного університету  
«Житомирська політехніка»  
доктору економічних наук,  
професору Виговській Н.Г.

### **ВІДГУК**

**офіційного опонента**  
**доктора економічних наук, професора,**  
**професора кафедри корпоративних фінансів і контролінгу**  
**Київського національного економічного університету**  
**імені Вадима Гетьмана**  
**Майорової Тетяни Володимирівни**  
**на дисертацію Топило Вікторії Анатоліївни**  
**«Бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах»,**  
**подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю**  
**«072 – Фінанси, банківська справа та страхування»**  
**(галузь знань «07 – Управління та адміністрування»)**

### **Актуальність теми дисертаційного дослідження**

Важливою складовою системи управління підприємствами є бюджетування, що виступає методом планування і контролю основних фінансових показників. Ефективність впровадження бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах обумовлена більшою націленістю персоналу вертикальної структури на отримання єдиного фінансового результату в межах сформованої стратегії, що надає можливість розглядати бюджети як інструменти оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів (дочірніх компаній) підприємства та мотивації працівників. Незважаючи на значний науковий доробок вчених щодо дослідження питань бюджетування, залишається низка невирішених теоретичних та прикладних питань, пов'язаних з імплементацією існуючих концепцій бюджетування, що в подальшому виступають основою бюджетних моделей, в систему управління вітчизняних підприємств; з ідентифікацією обмежувальних для моделей бюджетування факторів; з врахуванням динаміки трансформаційних процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності суб'єкта господарювання при складанні одиничних бюджетів та формуванні інтегрованого генерального бюджету.

У зв'язку з цим дослідження, спрямоване на поглиблення теоретичних засад, розширення методичного інструментарію та удосконалення організаційного й інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах, має велике значення як для розвитку вітчизняної фінансової науки, так і для вирішення практичних питань.

Актуальність, важливість та значущість питань, які вирішуються в дисертаційній роботі Топило Вікторії Анатоліївни, також підтверджуються її зв'язком з науковими дослідженнями Державного університету «Житомирська політехніка», а саме: «Фінансово-організаційні засади амортизаційної політики та бюджетування підприємств» (номер державної реєстрації 0121U109282), у межах якої сформовано рекомендації, спрямовані на удосконалення методичного, організаційного та інформаційного забезпечення в процесі формування та реалізації індивідуальної моделі бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.

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

Вивчення дисертації та наукових публікацій Топило В.А. надає підстави вважати, що ступінь обґрунтованості, цілісності та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, розроблених здобувачкою, не викликає сумнівів. Достатньо глибоко проаналізованими здобувачкою є публікації вітчизняних та зарубіжних учених, а також джерела інформації за темою дослідження (нормативно-правові акти, статистичні та аналітичні матеріали).

Дисертаційну роботу побудовано системно, її розділи є взаємопов'язаними. Мета дослідження, яка полягає в поглибленні теоретичних засад, розширенні методичного інструментарію та удосконаленні організаційного й інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах, відповідає задекларованій темі, а наукові завдання логічно підпорядковані меті, що дозволило здобувачці отримати важливі наукові результати.

Достовірність проведеного дослідження зумовлена використанням загальнофілософських, загальнонаукових та спеціальних методів пізнання явищ і процесів у системі економічних наук. Для вирішення поставлених завдань здобувачкою використано такі методи: методи наукової абстракції та узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, декомпозиційного аналізу; системного підходу; групування, статистичного порівняння, галузевого бенчмаркінгу; економіко-математичного моделювання тощо.

У дисертації надано ґрунтовні висновки та практичні рекомендації щодо розвитку бюджетних форм у вертикально-інтегрованих структурах на підставі матриці Моблі, удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах; розвитку організаційного та інформаційного забезпечення бюджетування.

Апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою, про що свідчить перелік наукових праць здобувачки та їх представлення на 6 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

### Наукова новизна результатів дослідження

Наукові положення дисертації сформульовані здобувачкою самостійно та відображають її особистий внесок в розвиток фінансової науки. Проведене дослідження в дисертації та публікаціях авторки дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які представлені конкретно, послідовно і системно.

До найбільш вагомих здобутків дисертантки можна віднести такі наукові положення:

*удосконалено:*

трактування поняття «вертикально-інтегрована структура» на підставі проведення декомпозиційного аналізу. Уточнено класифікаційну модель вертикально-інтегрованих структур, яка, на відміну від існуючих класифікацій, доповнена новими ознаками: за рівнем контролю та підпорядкування, що дозволяє виокремити вертикально-інтегровані структури з надмірним контролем та структури з слабким контролем, що відображає ступінь залежності підпорядкованих суб'єктів від управлінських рішень головної (материнської) компанії (с. 44-62 дисертації);

порядок (логіку) вибору концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі оцінки впливу системоутворюючих факторів внутрішнього середовища (управлінські, технологічні, організаційні) та зовнішнього середовища (галузеві, правові, економічні), яка є теоретичним базисом створення індивідуальної моделі бюджетування (с. 63-79 дисертації). Впровадження індивідуальної концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах сприятиме вирішенню таких завдань: системне охоплення всіх видів та напрямів діяльності вертикально-інтегрованої структури; транспарентність звітної інформації; чіткий порядок формування облікової інформації; забезпечення інформаційної безпеки; гнучкість системи бюджетування, що надає можливість пристосувати окремі бюджети та генеральний бюджет до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища;

методологічну основу модернізації системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі інноваційної методології, яка є поєднанням положень системи збалансованих показників, елементів концепції загальної теорії якості та концепції стратегічних перетворень (с. 113-126);

системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі (мета, завдання, функції, принципи, суб'єкт, об'єкт, предмет, результат, процес), проведено її структуризацію та визначено обмеження для функціонування (с. 127-157);

порядок формування консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури із застосуванням матриці Моблі (передбачає взаємозв'язок та взаємоузгодженість трьох первинних форм - бюджету

грошових коштів, бюджету прибутків та збитків, балансового листа), яка надає можливість сформувавши інформаційне забезпечення для центрів фінансової відповідальності, що відображає системний погляд на фінансові процеси на підприємстві та спрощує процес аналізу інформації консолідованого бюджету (с. 161-181);

на підставі критичного аналізу існуючих методик оцінки ефективності бюджетування розвинуто методичний підхід, адаптований до специфіки бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі та синергетичних ефектів, пов'язаних з його впровадженням, що полягає у формуванні системи збалансованих показників (КРІ) в процесі складання стратегічних карт за напрямками «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Розвиток» та визначенню їх взаємозв'язку із стратегічними цілями підприємства (с. 182-209);

організаційне забезпечення процесу бюджетування з його адаптацією до специфіки вертикально-інтегрованих структур шляхом впровадження дивізіональної форми, що обґрунтовується складністю організаційної структури, різноманітністю фінансових взаємозв'язків та взаємодії між окремими структурними підрозділами. Для розвитку інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах обґрунтовано доцільність використання комплексної автоматизованої системи BAS (підсистеми «Бюджетування»), функціональні можливості якої сприятимуть спрощенню формування індивідуальних бюджетних моделей та складання звітності за результатами бюджетування, можливості формування прогнозних показників, чіткому розподілу відповідальності між центрами фінансової відповідальності та можливості одержання інформації у різних аналітичних розрізах (с. 210-224).

*набуло подальшого розвитку:*

узагальнення теоретичних підходів до бюджетування (як інструмент, функція фінансового планування; процес; складова управління; функція управлінського обліку; управлінська технологія; інструмент управління) та обґрунтовано доцільність дослідження бюджетування з позиції процесного підходу, що дозволяє трактувати його як процес складання, узгодження та виконання бюджетів підприємства на основі попередньо сформованого інформаційного та організаційного забезпечення, орієнтований на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства (с. 32-43);

діагностика фінансового стану вертикально-інтегрованих структур нафтогазової сфери на підставі використання методу галузевого бенчмаркінгу, що дозволило виявити причини «фрагментарного» впровадження елементів системи бюджетування на цих підприємствах та визначити характер впливу обмежувальних детермінант внутрішнього середовища (управлінські, організаційні, технологічні) та зовнішнього середовища (правові, економічні), що надало можливість обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних методологічних підходів до формування та впровадження бюджетування (с. 83-112).

Всі вищезазначені положення є підставою для висновку, що дисертаційна робота виконана на достатньо високому науково-теоретичному і методичному рівнях та має практичне значення і наукову цінність.

### **Значення результатів виконаного дослідження для науки і практики**

Практичне значення одержаних результатів полягає у науковій обґрунтованості та прикладній спрямованості теоретичних положень і підходів, викладених у роботі, що сприятиме поглибленню теоретико-методичних засад та удосконаленню організаційних положень щодо розвитку системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах. Матеріали дисертаційної роботи впроваджено у освітній процес Державного університету «Житомирська політехніка» при викладанні навчальних дисциплін «Фінанси суб'єктів господарювання», «Фінансовий контролінг» при підготовці фахівців за освітнім рівнем «Бакалавр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» (довідка №44-19.06/2032 від 09.11.2022 р.).

### **Повнота висвітлення основних результатів дисертації в опублікованих наукових працях, захищених за темою дисертації**

Основні положення і наукові результати дослідження опубліковано у 12 наукових працях загальним обсягом 5,03 авт. арк. (особисто автору належить 4,38 авт. арк.), з яких 6 – у наукових фахових виданнях України та 6 публікації апробаційного характеру в інших наукових виданнях. Опубліковані праці повною мірою відображають основні результати дисертації. Внесок дисертантки у роботи, опубліковані у співавторстві, належним чином конкретизовано у переліку опублікованих за темою дисертації праць. На захист дисертації виносяться виключно особисті розробки Топило В.А.

### **Оцінка змісту та дотримання академічної доброчесності**

Дисертаційна робота Топило В.А. «Бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах», а також публікації здобувачки, свідчать про відсутність ознак порушення авторкою вимог академічної доброчесності. Дисертація містить посилання на джерела інформації у випадку використання розробок, ідей, відомостей, тверджень; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення авторки надати достовірну інформацію про результати власних наукових доробок, використані методи досліджень та інформаційні джерела.

### **Зауваження та дискусійні положення дисертації**

Не заперечуючи актуальність та оригінальність дисертаційного дослідження, доцільно зупинитися на певних дискусійних моментах:

- 1) При дослідженні факторів впливу на процес вибору та впровадження концепції бюджетування здобувачкою виділено внутрішні фактори, до яких віднесено організаційні, управлінські та технологічні. Вважаємо, є доцільним додатково виділити групу фінансових факторів, що відображають наявність та достатність фінансових ресурсів для впровадження системи бюджетування на підприємстві (с. 75 дисертаційної роботи).
- 2) авторське трактування принципів, покладених у структуру моделі бюджетування, є таким: 1) цільова спрямованість (цільовий характер); 2) галузева спрямованість; 3) безперервність; 4) гнучкість; 5) повнота; 6) скоординованість; 7) системність; 8) ефективність (с. 138). На наш погляд, запропонований перелік потребує більшого наукового обґрунтування.
- 3) В дисертації наведено приклади сформованих стратегічних цілей НАК «Нафтогаз» фінансового та нефінансового характеру, що підтверджує застосування концепції системи збалансованих показників та концепції системи управління якістю (табл. 2.19). На наш погляд, при детальному аналізі фінансових цілей потребує додаткового дослідження виділення авторкою нефінансових цілей, зокрема: 1) розвиток кадрового потенціалу; 2) пошук нових ринків збуту; 3) підвищення якості продукції (с. 155 дисертації).

Однак зазначені недоліки мають дискусійний характер і не знижують наукової цінності та значущості результатів наукового дослідження.

### **Загальна оцінка дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота на тему Топило В.А. «Бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах» є завершеною, самостійно виконаною працею, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують важливе для економічної науки завдання – поглиблення теоретичних засад, розширення методичного інструментарію та удосконалення організаційного й інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.

Обрану тему дисертації розкрито, поставлену мету досягнуто, а задачі дисертаційного дослідження виконано. Дисертацію виконано на достатньо високому науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Топило В.А. «Бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах» відповідає тематиці у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до

оформлення дисертації» та вимогам постанови КМУ № 44 від 12.01.2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її авторка – Топило Вікторія Анатоліївна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри  
корпоративних фінансів і контролінгу  
Київського національного  
економічного університету  
імені Вадима Гетьмана



**Тетяна МАЙОРОВА**



ис <i>Майорової Т.</i>		
ЗАСВІДЧУЮ		
Начальник відділу кадрів Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана		
<i>Т. З. Роговська</i>		
" 15 "	01	2024 р.