

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор

ПрАТ «Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

К.В. Муравйов

«28» жовтня 2025 р.



ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів
дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

за спеціальністю 051 «Економіка»

Повещенко Максим Едуардович

**за темою: «Формування економічного механізму оптимізації управління
витрат підприємств роздрібної торгівлі»**

ВИТЯГ

**із протоколу № 3-1 засідання фахового семінару кафедри управління
бізнесом Міжрегіональної Академії управління персоналом
від 22 жовтня 2025 року**

Присутні:

члени кафедри управління бізнесом: Братусь Ганна Анатоліївна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри; Козлова Алла Іванівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, заступник завідувача кафедри; Бойченко Еліна Борисівна, доктор економічних наук, професор; Червінська Любов Петрівна доктор економічних наук, професор; Філіппов Михайло Іванович, кандидат економічних наук, професор; Пилипченко Олег Олександрович кандидат економічних наук, доцент; Мазур Юлія Володимирівна кандидат економічних наук, доцент, декан ННІУЕБ; Корнійчук В.П., кандидат економічних наук, доцент кафедри.

запрошені: Гончаренко Михайло Федорович доктор економічних наук, професор, віце президент МАУП; Каліна Ірина Іванівна доктор економічних наук, професор, заступник директора ННІУЕБ; Дачій Олександр Іванович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу; Романова Лідія Василівна доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу; Дмитренко Геннадій Анатолійович доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу; Кришталь Галина Олександрівна доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи; Коваль Микола Іванович кандидат економічних наук, професор, старший науковий співробітник; Скиба Ганна Іванівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи;

Ганжуренко Ірина Валеріївна доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу; Карбовська Любов Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри маркетингу; Цімошинська Оксана Валентинівна кандидат економічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи.

Присутні на засіданні 19 особа, із яких 10 докторів економічних наук і 9 кандидатів економічних наук.

Порядок денний:

1. Обговорення дисертаційної роботи Повещенка Максима Едуардовича на тему: «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі», поданої для попередньої експертизи на предмет її рекомендації до захисту у спеціалізованій вченій раді на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Дисертація виконана в ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

Науковий керівник – д.е.н., професор Каліна Ірина Іванівна, завідувач кафедри маркетингу навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

СЛУХАЛИ:

Доповідь Повещенка Максима Едуардовича за темою: «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Тема затверджена Вченою Радою Міжрегіональною Академією управління персоналом 24.09.2024 р. (протокол № 2).

Науковий керівник – д.е.н., професор Каліна Ірина Іванівна, завідувач кафедри маркетингу навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

Доповідь здобувача:

Шановний головуючий міжкафедрального фахового семінару, члени міжкафедрального фахового семінару та присутні!

Вашій увазі представлені результати дисертаційного дослідження на тему: «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі».

В умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів і нестабільності зовнішнього середовища одним із ключових напрямів забезпечення зростання ринкової вартості, прибутковості та конкурентних переваг підприємств роздрібної торгівлі є досягнення оптимального рівня витрат. Саме раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності операційної діяльності та впровадження сучасних підходів до управління витратами стають основою стійкого розвитку торговельних підприємств.

Особливої актуальності ці процеси набувають у роздрібній торгівлі, де

висока динаміка цін, значна матеріаломісткість товарних запасів, витратність логістичних процесів та енергозалежність створюють передумови для формування економічно обґрунтованої структури витрат. Висока частка змінних і постійних витрат, пов'язаних із закупівлею, транспортуванням, зберіганням і реалізацією товарів, вимагає розроблення ефективного економічного механізму управління оптимізацією витрат, який забезпечуватиме фінансову стійкість торговельного бізнесу навіть за умов ринкових коливань.

Значимість проблеми оптимізації витрат у роздрібній торгівлі зумовлена також складністю побудови й функціонування витратного механізму, який має свою галузеву специфіку. Торгівля характеризується розгалуженою мережею торгових точок, широкою товарною номенклатурою, високим рівнем операційних витрат, значним фондом оплати праці та великим обсягом інформаційних потоків. Це ускладнює процес формування, групування, оцінювання, планування та контролю витрат, а також їх подальшої оптимізації за різними напрямками – логістичними, енергетичними, маркетинговими, адміністративними та кадровими.

Виходячи з цього, одним із ключових критеріїв досягнення оптимального рівня витрат у роздрібній торгівлі є ефективне функціонування економічного механізму управління оптимізацією витрат, який базується на узгодженні економічних, організаційних, мотиваційних, фінансових та технологічних елементів. Рівень ефективності цього механізму визначає якість прийняття управлінських рішень, швидкість реагування на ринкові зміни, здатність підприємства знижувати невиробничі втрати й формувати конкурентоспроможну цінову політику. У сучасних умовах перед підприємствами роздрібної торгівлі постає завдання створення інтегрованого економічного механізму управління оптимізацією витрат, який би дозволяв виявляти резерви підвищення ефективності, оцінювати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів та забезпечувати адаптацію системи управління до ризикового середовища. Такий механізм повинен спиратися на комплекс сучасних інструментів – контролінг, цифрову аналітику, бюджетування, автоматизований моніторинг витрат і логістичне моделювання.

Актуальність окреслених проблем визначила вибір теми дисертаційної роботи, мету, завдання, об'єкт, предмет та структуру дослідження.

Мета та основні завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища з метою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- провести теоретичні дослідження змісту понять «витрати», «управління витратами» та «оптимізація управління витратами» у роздрібній торгівлі;
- систематизувати класифікаційні ознаки витрат в роздрібній торгівлі;
- проаналізувати діяльність підприємств роздрібної торгівлі України;
- оцінити витрати на персонал підприємств роздрібної торгівлі;

- сформуувати концепцію “стратегічні кластери індикаторів”;
- вдосконалити економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації та невизначеності;
- впровадити стратегію оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі;
- обґрунтувати методику розрахунку інтегрального коефіцієнта розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

Об’єктом дослідження є процес оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі в умовах динамічного середовища.

Предметом дослідження є теоретико–методичні засади та прикладні аспекти оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі, що охоплюють формування економічного механізму з урахуванням впливу цифрової трансформації та динаміки зовнішнього середовища.

Методи дослідження. У процесі виконання дисертаційного дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили всебічне, системне та об’єктивне вивчення проблеми формування економічного механізму оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі

Теоретичне узагальнення – використано для уточнення понятійного апарату, категорій “витрати”, “управління витратами”, “оптимізація управління витратами” та розкриття їх еволюції у вітчизняній і зарубіжній економічній думці. Системний аналіз і синтез – застосовано для визначення структури, функцій і взаємозв’язків елементів економічного механізму управління витратами, формалізації його архітектури та узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства. Групувальні методи – використано для систематизації видів витрат, типізації внутрішніх і зовнішніх чинників, а також побудови логіко-структурних схем оцінювання витрат і результативності управління.

Економіко-математичне моделювання – застосовано для побудови моделі оцінювання ефективності механізму оптимізації управління витратами. Кореляційно-регресійний аналіз – використано для кількісної оцінки взаємозв’язків між індикаторами ефективності витратної діяльності підприємств і результатами їх функціонування. Метод комплексного узагальнення – застосовано для інтеграції результатів аналітичних, статистичних і експертних досліджень у єдину систему висновків та практичних рекомендацій.

Наукова новизна результатів дослідження, отриманих особисто автором, полягає у тому, що:

удосконалено:

- дефініція поняття “оптимізація управління витратами у роздрібній торгівлі” – це адаптивно–аналітичний процес формування та реалізації управлінських рішень щодо структури й динаміки витрат підприємства роздрібної торгівлі з використанням цифрових технологій, логістичних інструментів і ризик–орієнтованого підходу з метою досягнення оптимального співвідношення “витрати – ефективність – безпека”;

- економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі, який полягає у формуванні інтегрованої, багаторівневої системи стратегічного, тактичного та операційного управління ресурсами, що

поєднує фінансово-економічні, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні, мотиваційні, нормативно-правові та безпеково-ризикові інструменти в єдину адаптивну структуру, орієнтовану на підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів, узгодження управлінських рішень із концепцією стратегічного розвитку, забезпечення стійкості торговельної діяльності в умовах цифровізації, конкурентного середовища, логістичних ризиків і воєнно-економічної нестабільності;

- концепцію «стратегічні кластери індикаторів» до процесу формування стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі, що на відміну від існуючих підходів забезпечує комплексну оцінку взаємозв'язку між видом стратегії розвитку, типом стратегії управління витратами та рівнем інформаційно-цифрового забезпечення, тобто взаємозв'язок між цифровізаційним рівнем політики управління витратами та стратегічними орієнтирами розвитку підприємства, що дає змогу формувати адаптивні, проактивні або консервативні моделі оптимізації витрат залежно від рівня інформаційного забезпечення, ефективності бізнес-процесів і стратегічних цілей підприємства роздрібної торгівлі, яка дозволяє поєднувати стратегічні, фінансово-економічні та інформаційно-аналітичні параметри у єдину кластерну систему, на основі якої здійснюється кількісна оцінка потенціалу різних комбінацій індикаторів (СКИ) для вибору оптимального типу стратегії;

- стратегію оптимізації управління витратами, яка полягає у її формалізації як інтегрованої системи стратегічного вибору, що поєднує кластеризацію індикаторів із мультиплікативною оцінкою потенціалу (1–27), узгоджує тип стратегії розвитку, тип стратегії витрат і цифровізаційно визначену політику з модифікованим «золотим правилом економіки» та інтегральними коефіцієнтами узгодженості (Спірмена, Кендалла), вводить правило «близьких СКИ» для керованих часових переходів між стратегічними станами, інституціоналізує цифровий вимір (проактивна/адаптивна/традиційна політика) як самостійний критерій стратегічної спроможності, і забезпечує практичну дорожню карту трансформації-від поетапної модернізації до повної цифрової інтеграції, що безпосередньо підвищує результативність витратної політики роздрібного підприємства;

- інтегральний показник розвитку підприємства, який виступає універсальним інструментом моніторингу динаміки ефективності, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між економічними, організаційними та фінансовими складовими розвитку підприємств роздрібної торгівлі та відрізняється від відомих тим, що він базується на поєднанні коефіцієнтів узгодженості Спірмена та Кендалла, що забезпечує більш об'єктивну оцінку ступеня відповідності між фактичними та еталонними (нормативними) параметрами діяльності підприємства роздрібної торгівлі, і це дає змогу ідентифікувати відхилення у структурі показників, визначити пріоритетні напрями оптимізації управління витратами та ресурсами.

набули подальшого розвитку:

- парадигма поняття “витрати підприємств роздрібної торгівлі” – це

сукупність вартісно вимірюваних ресурсних втрат матеріального, трудового, інформаційного, енергетичного, фінансового та управлінського характеру, понесених у процесі організації, забезпечення, управління та реалізації торговельно-логістичних, маркетингових і сервісних операцій, спрямованих на створення споживчої цінності товарів, підтримання безперервності бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства роздрібною торгівлі у цифровому середовищі.

– методичний підхід до вибору індикаторів стратегії оптимізації управління витратами, який на відміну від традиційних підходів базується не лише на фінансово-економічних критеріях, а й враховує стратегічні орієнтири розвитку підприємства роздрібною торгівлі, корпоративні пріоритети, рівень цифровізації управлінських процесів та ефективність використання ресурсів, що забезпечує можливість формування адаптивної, аналітично обґрунтованої методики оцінювання типу стратегії оптимізації витрат у динамічному конкурентному середовищі;

– науковий підхід до поняття “стратегія оптимізації управління витратами” – це інтегрована цільова стратегія підприємства, яка визначає довгострокові напрями та способи управління процесами формування, розподілу й контролю витрат, спрямованими на забезпечення ефективного використання ресурсів і реалізацію альтернативних рішень щодо оптимізації витрат у межах загальних стратегічних цілей розвитку підприємства;

– методичні підходи щодо систематизації класифікації витрат підприємств роздрібною торгівлі, на відміну від традиційної виробничої, відображає комерційно-логістичну специфіку діяльності, орієнтовану не на процес створення продукції, а на забезпечення ефективного руху товарних потоків, організацію збуту, обслуговування клієнтів та управління торговельними операціями та полягає у поєднанні економічних, функціональних, часових, управлінських, технологічних і безпекових ознак у єдину методологічну систему, що дозволяє комплексно оцінювати витрати з позицій створення цінності, оптимізації обігових коштів і підвищення ефективності продажів та враховує вплив цифровізації, логістичної інтеграції, маркетингових та інформаційно-технологічних процесів, що визначають сучасний характер торговельної діяльності.

Перейду до отриманих результатів дослідження.

З наукового погляду витрати є загальноекономічною категорією, яка відображає використання ресурсів у процесі господарювання. Умовах цифрової трансформації та підвищених безпекових ризиків витрати роздрібних торговельних підприємств доцільно розглядати не лише як вартісну оцінку використаних ресурсів, а як елемент стратегії економічної безпеки та цифрової ефективності, що визначає здатність підприємства інноваційно реагувати на загрози, оптимізувати ресурси й забезпечувати конкурентоспроможність на внутрішньому й зовнішньому ринках. Такі витрати охоплюють не лише використані ресурси, а й управлінські дії, пов'язані з плануванням, координацією, контролем і моніторингом ефективності торговельної діяльності, цифрових процесів та безпекового забезпечення.

У загальноекономічному розумінні до складу витрат торговельних

підприємств включається вартість закуплених і реалізованих товарів, а також витрати обігу, які у грошовій формі відображають ресурси, спожиті підприємством у процесі реалізації товарів.

Роздрібна торгівля – одна з ключових складових внутрішнього споживчого сектору: вона забезпечує населення товарами повсякденного попиту, формує доходи бізнесу, створює робочі місця. Роздрібна торгівля в Україні має ключове значення для економіки, адже забезпечує безпосередній зв'язок між виробниками та кінцевими споживачами, формує споживчий попит і впливає на динаміку внутрішнього ринку. Вона є одним із найбільших роботодавців, створюючи робочі місця як у містах, так і в сільських громадах, та стимулює розвиток малого і середнього бізнесу через інтеграцію у ланцюги постачання. Аналіз динаміки товарообороту підприємств роздрібної торгівлі України у 2020–2024 рр. свідчить про стійку тенденцію зростання, незважаючи на вплив кризових та нестабільних факторів економічного середовища. Загальний оборот роздрібної торгівлі (наростаючим підсумком) зріс з 7345319,3 млн грн у 2020 р. до 13 461 554,9 млн грн у 2024 р., що означає приріст майже на 83,2 % за п'ятирічний період. Аналогічно, роздрібний товарооборот юридичних осіб збільшився з 5 324 579 млн грн до 9 368 139,3 млн грн (+76 %). Це свідчить про активне зростання як у всьому секторі, так і серед організованих форм торгівлі, при збереженні вагомої ролі юридичних осіб у структурі ринку. Оборот роздрібної торгівлі (усі форми господарювання) за п'ять місяців 2025 року становить 9863434,0 млн грн. Оборот юридичних осіб – 6 912 98,9 млн грн. Частка юридичних осіб у загальному обсязі роздрібної торгівлі – близько 70 %. Решта 30 % припадає на фізичних осіб–підприємців

Аналіз витрат діяльності підприємств в Україні дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, визначити фактори впливу на собівартість продукції та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Витрати підприємств формуються під впливом макроекономічних, галузевих і внутрішніх чинників, серед яких вагому роль відіграють рівень інфляції, зміни валютного курсу, енергетичні ціни, податкове навантаження, трудові витрати та технологічний розвиток виробництва. упродовж 2019 – 2023 років в Україні спостерігається загальна тенденція до зростання обсягів створеної доданої вартості, хоча цей процес супроводжується певними коливаннями, пов'язаними з економічними та безпековими факторами. У 2019 році показник становив близько 2 973,6 млрд грн, що відображало стабільний розвиток економіки до початку пандемії. У 2020 році на тлі карантинних обмежень і спаду виробничої активності відбулося незначне скорочення – до 3 084,6 млрд грн, що свідчить про уповільнення ділової активності, але не про системну кризу. У 2021 році зафіксовано різке зростання показника – до 4 313,5 млрд грн, що пояснюється ефектом відновлення після пандемічного спаду, активізацією промисловості, сільського господарства та сфери послуг. Проте у 2022 році, з початком повномасштабної війни, обсяг доданої вартості знизився до 3 287,3 млрд грн, тобто більш ніж на 23% порівняно з попереднім роком. Це зумовлено руйнуванням виробничих потужностей, скороченням експорту, порушенням логістичних ланцюгів і зниженням інвестиційної активності.

У 2023 році ситуація покращилася – додана вартість зросла до 4 474,5 млрд грн, що свідчить про поступову адаптацію підприємств до воєнних умов, перенесення виробництв у безпечніші регіони, зростання внутрішнього попиту та активізацію державної підтримки бізнесу.

У 2019 році показник доданої вартості у сфері роздрібної торгівлі (без урахування автотранспортних засобів) становив 1 474 082,6 тис. грн, що свідчить про відносно стабільну діяльність сектору в докризовий період. У 2020 році спостерігається незначне зростання до 1 869 032,1 тис. грн, що відображає адаптацію торговельних підприємств до пандемічних обмежень та розвиток онлайн – каналів збуту. Найвищого рівня показник досяг у 2021 році – 3 143 482,6 тис. грн, що пояснюється ефектом післякарантинного відновлення економіки, збільшенням споживчого попиту, розширенням асортименту товарів і зростанням частки безготівкових операцій у торгівлі. Це був період активного відновлення бізнесу, модернізації торговельних площ і впровадження цифрових інструментів у сфері продажів. Початок 2022 року ознаменувався різким спадом – показник скоротився до 2 089 783,9 тис. грн, що пов'язано з воєнними діями, зниженням платоспроможності населення, руйнуванням логістичних ланцюгів і тимчасовим закриттям значної кількості торговельних підприємств. Попри це, галузь зберегла базову життєздатність, забезпечуючи постачання товарів першої необхідності та пристосовуючись до нових умов ринку. У 2023 році відбулося пожвавлення ділової активності – обсяг створеної доданої вартості зріс до 2 712 371,4 тис. грн, що свідчить про поступове відновлення галузі. Основними чинниками цього зростання стали відновлення внутрішнього попиту, розширення діяльності торговельних мереж у безпечних регіонах, розвиток електронної комерції, а також підвищення ефективності управління витратами.

Аналіз наведених даних свідчить про стійку тенденцію зростання витрат на персонал упродовж зазначеного періоду, що відображає як макроекономічні зміни, так і структурні зрушення на ринку праці.

У 2014 році обсяг витрат становив близько 55442,9 млн грн, після чого спостерігається поступове й стабільне зростання, зокрема:

у 2016 р. – 59997,3 млн грн, що пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної плати та адаптацією підприємств до нових умов після кризових явищ;

у 2018 р. – 90142,5 млн грн, що свідчить про посилення ролі людського капіталу в структурі витрат підприємств і необхідність утримання кваліфікованих працівників;

у 2020 р. – 116,68 млрд грн, незважаючи на пандемію COVID-19, що підтверджує зростання вартості робочої сили, індексацію заробітних плат і витрати на соціальний захист;

у 2022 р. спостерігається тимчасове зниження до 103,87 млрд грн, зумовлене воєнними подіями, релокацією бізнесу, вимушеною міграцією закордон, скороченням зайнятості та зменшенням виробничих обсягів.

Починаючи з 2023 року динаміка знову набуває висхідного характеру – витрати на персонал досягли 142,76 млрд грн у 2024 році, що є найвищим показником за аналізований період. Це зростання пояснюється поступовою стабілізацією економічної ситуації, розширенням дистанційних і цифрових форм

зайнятості, а також переглядом систем мотивації у відповідь на дефіцит кадрів.

Загалом, у 2014 – 2024 роки витрати на персонал підприємств зросли у 2,5–3 рази.

У 2014 році витрати на персонал підприємств роздрібної торгівлі становили близько 18060,1 млн грн, і протягом наступного десятиріччя спостерігається постійна висхідна тенденція. Уже у 2018 році обсяг цих витрат зріс майже утричі, досягнувши 47192,6 млн грн, що пояснюється відновленням економічної активності, зростанням споживчого попиту та підвищенням мінімальної заробітної плати.

Подальше збільшення витрат у 2019 – 2021 роках (до 81,8 млрд грн) свідчить про підвищення вартості робочої сили, розвиток мережових торговельних форматів і зростання потреби у кваліфікованому персоналі, здатному працювати в умовах цифрової трансформації роздрібної торгівлі. Навіть попри складні умови пандемії COVID-19, підприємства були змушені зберігати кадровий потенціал, адаптуючи структуру витрат через розвиток онлайн-продажів і впровадження гібридних форм зайнятості.

У 2022 році, внаслідок повномасштабної війни, обсяг витрат тимчасово скоротився до 78,7 млрд грн, що зумовлено зниженням торговельної активності, релокацією бізнесу та частковим припиненням діяльності частини торговельних мереж. Проте вже у 2023 – 2024 роках спостерігається помітне відновлення зростання – до 129,25 млрд грн, що свідчить про поступову стабілізацію економічної ситуації, розширення зайнятості у сфері торгівлі та зростання соціальних стандартів оплати праці.

Загалом спостерігається позитивна тенденція до зростання обсягів витрат на персонал, що свідчить про поступове підвищення рівня оплати праці, зростання чисельності зайнятих у галузі та зміцнення її економічного потенціалу навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Найвищі показники витрат характерні для великих підприємств (з кількістю працівників понад 250 осіб) – вони забезпечують понад половину загального обсягу витрат у галузі. Упродовж 2019–2023 років спостерігається стабільне зростання їхніх видатків, що відображає масштабність діяльності торговельних мереж. Середні підприємства (50 – 249 осіб) демонструють помірне, але стійке зростання витрат. Їхня частка у загальному фонді оплати праці коливається в межах 20 – 22%. Малі підприємства (10 – 49 осіб) займають близько 12 – 13% у структурі витрат на персонал. Мікропідприємства (до 9 осіб) мають найменшу частку у структурі витрат – близько 6 – 7%, причому за період 2019 – 2023 років вона поступово знижується.

Система соціального страхування в роздрібній торгівлі значною мірою залежить від діяльності великих підприємств, які забезпечують більшу частину надходжень до соціальних фондів. Водночас поступова активізація середнього бізнесу сприяє розширенню бази соціального страхування, що має позитивний вплив на соціальну стабільність, збереження зайнятості та формування фінансової основи соціального захисту працівників галузі.

Економічний механізм управління оптимізацією витрат підприємств роздрібної торгівлі, який являє собою цілісну, багаторівневу систему, що поєднує

стратегічні, тактичні та операційні інструменти управління ресурсами в умовах конкурентного ринкового середовища. Його основна мета полягає у підвищенні ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів через узгодження управлінських рішень із концепцією стратегічного розвитку підприємства роздрібної торгівлі

Стратегія оптимізації управління витратами, як і будь – яка інша стратегія підприємства, виконує низку функцій, у межах яких формується система цілей, завдань, принципів і дій з управління витратами, узгоджених із місією та стратегічними орієнтирами підприємства різних рівнів. Загальна послідовність етапів формування стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі, розроблена на основі концепції “стратегічні кластери індикаторів” подано на СЛАЙДІ 16.

Поетапний розрахунок вибору типу стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі. Шкала кількісної характеристики потенціалу СКІ для визначення типу стратегії оптимізації управління витратами підприємства роздрібної торгівлі. Кількісні значення інтегрального стратегічного потенціалу СКІ для визначення типу стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі. Характеристика типів стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі залежно від інтегрального потенціалу СКІ. Шкала вибору стратегії розвитку та стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі відповідно до модифікованого «золотого правила економіки». Результати обґрунтування вибору стратегії розвитку та стратегії оптимізації управління витратами на основі співвідношення темпів зміни показників фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі свідчать, що більшість підприємств роздрібної торгівлі України дотримуються модифікованого «золотого правила економіки», що вказує на позитивну динаміку чистого фінансового результату. Так, мережі «Сільпо», «Новус» та «Метро» демонструють високий рівень інтегрального коефіцієнта розвитку (понад 0,85), що відповідає стратегії зростання. АТБ–Маркет, Фора і Велмарт характеризуються стабілізаційними тенденціями, тоді як Еко–Маркет та ЛотОК мають ознаки зниження ділової активності, що відповідає стратегії скорочення.

Результати обґрунтування вибору типу стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі України показують, що провідні мережі – АТБ, Сільпо, Метро, Новус, Епіцентр – мають трансформаційні стратегії, орієнтовані на цифрову модернізацію управління витратами.

Ашан, Фора, Велмарт, Сім23 – реалізують перетворюючі стратегії, що поєднують удосконалення існуючих процесів із частковою автоматизацією.

Менші регіональні мережі – Еко–Маркет, ЛотОК, Наш Край, Таврія В, Копійка – перебувають на розвиваючому рівні, орієнтуючись на стабілізацію витрат і поступове впровадження ІТ–рішень.

Отже, запропонований підхід до формування стратегії оптимізації управління витратами дає змогу підприємствам роздрібної торгівлі визначити пріоритетні напрями, інструменти та масштаби трансформації системи управління витратами.

Доповідь закінчено. Дякую за увагу.

Дисертацію виконано та обговорено на кафедрі управління бізнесом Міжрегіональної Академії управління персоналом. Висновки та пропозиції дисертаційного дослідження опубліковано у наукових статтях. Основні ідеї та положення було оприлюднено на наукових конференціях, семінарах та конгресах, зокрема: II Міжнародній науково – практичній інтернет – конференції "Актуальні проблеми та перспективи соціально – економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р. С. 248–249, XI Міжнародній науково–практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 467, Міжнародній науково–практичній конференції “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції м. Київ, 10 жовтня 2024 р. Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 402 с.

Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 6 наукових працях: 3 статті у наукових фахових виданнях України та 3 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 1,63 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 1,63 друк. арк.

Доповідь закінчено. Дякую за увагу.

ЗАПИТАННЯ:

1. **Ю.В. Мазур, к.е.н., доцент.** Яке значення має інтегральний показник розвитку підприємства?

Відповідь здобувача. Дякую за запитання.

Він є універсальним інструментом оцінки ефективності діяльності підприємства, що враховує взаємозв'язки між економічними, фінансовими й організаційними складовими розвитку та відображає ступінь узгодженості фактичних і нормативних параметрів.

2. **Г.О. Кришталь, д.е.н., професор.** Які фактори найбільше впливають на структуру витрат у роздрібній торгівлі?

Відповідь здобувача. Дякую за запитання.

Ключовими є вартість закупівель товарів, витрати на логістику, оренду, оплату праці, енергоносії, маркетинг і цифрову інфраструктуру

3. **Г.І. Скиба к.е.н., доцент.** У чому полягає сутність удосконаленого економічного механізму оптимізації управління витратами?

Відповідь здобувача. Дякую за запитання.

Він ґрунтується на інтеграції стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління ресурсами, що поєднує фінансово-економічні, організаційні, інформаційні, мотиваційні та безпеково-ризикові інструменти в єдину адаптивну систему.

4. **О.І. Дачій, д.е.н., професор.** Яку роль відіграє цифровізація у процесі управління витратами торговельних підприємств?

Відповідь здобувача. Дякую за запитання.

Цифровізація забезпечує автоматизацію обліку, моніторинг витрат у режимі реального часу, підвищує точність аналітики, сприяє прийняттю

обґрунтованих управлінських рішень і створює передумови для побудови єдиної інформаційної системи управління витратами.

5. Г.А. Братусь, д.е.н., професор. *Як використання коефіцієнтів Спірмена та Кендалла впливає на оцінювання ефективності діяльності підприємства?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання.

Поєднання коефіцієнтів Спірмена та Кендалла підвищує об'єктивність оцінювання, оскільки дозволяє визначити ступінь відповідності фактичних і нормативних показників, виявити структурні відхилення у системі витрат та спрямувати управлінські рішення на підвищення економічної ефективності.

6. Л.П. Червінська, д.е.н., професор. *У чому полягає особливість класифікації витрат підприємств роздрібної торгівлі?*

Відповідь здобувача. Дякую за запитання.

Запропонована класифікація відрізняється від традиційної виробничої, оскільки враховує комерційно-логістичну специфіку діяльності роздрібних підприємств і поєднує економічні, функціональні, часові, управлінські, технологічні та безпекові ознаки у єдину методологічну систему, що дозволяє комплексно оцінювати витрати з позицій створення споживчої цінності.

7. М.Ф. Гончаренко, д.е.н., професор. *Яке значення має стратегія оптимізації управління витратами для торговельного підприємства?*

Відповідь здобувача. Стратегія оптимізації управління витратами виступає інтегрованою цільовою стратегією, що визначає довгострокові напрями, принципи й методи управління процесами формування, розподілу та контролю витрат, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

ВИСТУПИ:

С.І. Скиба, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи ННІУЕБ (рецензент):

Шановні колеги!

Сучасні умови функціонування роздрібної торгівлі в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, спричиненої воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням купівельної спроможності населення та зростанням конкуренції між торговельними мережами. Водночас, цифровізація бізнес-процесів, автоматизація обліку та аналітики відкривають нові можливості для оптимізації витратної діяльності, підвищення ефективності управлінських рішень і забезпечення економічної стійкості підприємств.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю побудови економічного механізму оптимізації управління витратами, який би забезпечував збалансованість між витратами, прибутковістю та конкурентоспроможністю підприємства. Такий механізм має інтегрувати інструменти управлінського обліку, контролінгу, логістики, цифрових технологій, аналітичних платформ і стратегічного планування, що дозволить здійснювати багаторівневий моніторинг витрат, оперативно виявляти резерви економії та підвищувати ефективність ресурсного використання.

У сучасних умовах саме оптимізація витрат виступає ключовим чинником

виживання та розвитку торговельних підприємств. Ріст енергетичних, транспортних, логістичних та адміністративних витрат потребує розроблення нових підходів до їх управління, заснованих на концепціях економічної безпеки, адаптивності та цифрової трансформації. Відсутність єдиної науково обґрунтованої моделі механізму управління витратами у роздрібній торгівлі, що враховує специфіку галузі, інформаційні потоки та ризикові чинники, зумовлює практичну значущість даної теми.

Отже, формування економічного механізму оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі є необхідною умовою підвищення їх ефективності, фінансової стійкості, конкурентоспроможності та адаптації до викликів воєнної й поствоєнної економіки України. Дослідження сприятиме створенню науково-практичних засад системного управління витратами, орієнтованого на інноваційність, цифровізацію та економічну безпеку.

Враховуючи значимість розв'язаних завдань і отриманих значущих наукових результатів у ході дослідження, можна з упевненістю заявити, що дисертація Повещенка Максима Едуардовича представляє собою комплексне наукове дослідження, проведене на високому професійному рівні. Робота носить нові наукові висновки, які розширюють теоретичні та методологічні основи і сприяють вирішенню значущого наукового завдання, пов'язаного з аналізом суттєво-функціональних методичних підходів до оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі.

Одержані наукові результати достатньою мірою обґрунтовані, характеризуються повнотою викладення та логічністю побудови.

Зміст дисертації відображає поставлену ціль, усі наукові завдання, визначені автором, було виконано в повному обсязі, і дослідницька мета була успішно досягнута. Структура дисертації відповідає встановленим критеріям. Всі наукові тези, висновки та пропозиції мають наукове обґрунтування, логічно аргументовані, несуть в собі наукову новизну і були представлені для обговорення на науково-практичних конференціях. Публікації автора відображають базові аспекти дисертаційного дослідження і висвітлюють основні пропозиції роботи.

І.О. Брюховецька, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи ННІУЕБ (рецензент):

Шановні колеги!

В умовах зростаючої нестабільності національної економіки, інфляційного тиску, коливань споживчого попиту та високої конкуренції на внутрішньому ринку питання ефективного управління витратами підприємств роздрібної торгівлі набуває особливої значущості. Саме витрати визначають рівень прибутковості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, а їх оптимізація стає ключовим чинником виживання та розвитку бізнесу в сучасних умовах.

Цифровізація економіки, поширення інтелектуальних технологій обліку й аналізу витрат, автоматизація бізнес-процесів, а також нові виклики безпеки, пов'язані з війною та кризами постачання, вимагають переосмислення

традиційних підходів до управління витратами. Ефективне функціонування підприємств роздрібної торгівлі сьогодні можливе лише за наявності гнучкого, науково обґрунтованого економічного механізму оптимізації управління витратами, який забезпечує комплексне поєднання організаційних, фінансових, інформаційно-аналітичних, мотиваційних і безпекових інструментів.

Водночас відсутність єдиного підходу до структури й елементного складу такого механізму, недосконалість системи внутрішнього контролю витрат, обмежене застосування цифрових аналітичних платформ і низький рівень управлінської культури у сфері витратної політики актуалізують необхідність наукового пошуку нових рішень. Актуальність дослідження зумовлена також потребою у формуванні стратегічно орієнтованої системи управління витратами, яка здатна інтегрувати аналітику, прогнозування, ризик-менеджмент і цифрову трансформацію у єдину концептуальну модель.

Таким чином, формування економічного механізму оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності торговельних мереж, посилення їх конкурентоспроможності, фінансової безпеки та адаптаційної здатності до трансформаційних змін ринкового середовища.

Наукова новизна положень дисертації характеризується тим, що результати автором визначаються особистим підходом. Висновки дисертанта на основі власних досліджень щодо формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі підкріплені аналізом нормативно-правових актів, науково-практичної літератури, базуються на сучасних методах дослідження і не містять протиріч. Однак є і певні зауваження. Необхідно конкретизувати деякі пункти наукової новизни, узгодити між собою завдання та висновки.

Отже, дисертація Повещенка М.Е. за темою: «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 283 від 03.04.2019 р. та № 502 від 19.05.2023 р.), наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019 р.), тому я підтримую пропозицію щодо рекомендації даної дисертаційної роботи до подальшого проходження в спеціалізованій вченій раді.

І.І. Каліна, д.е.н., професор, заступник директора ННІУЕБ (науковий керівник):

Дисертація Повещенка Максима Едуардовича присвячена вирішенню актуальної для економіки країни проблеми підвищенню ефективності функціонування стратегічно важливих підприємств роздрібної торгівлі через оптимізацію управління витратами. Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються високим рівнем нестабільності, воєнними ризиками,

інфляційними процесами, зниженням платоспроможного попиту населення та порушенням логістичних ланцюгів. У таких умовах підприємства роздрібно́ї торгівлі змушені діяти в умовах постійної невизначеності, коливань ринку, зміни споживчих пріоритетів та цифрової трансформації бізнес-процесів. Це зумовлює потребу у глибокому переосмисленні підходів до управління витратами як ключового чинника забезпечення стабільності, прибутковості й конкурентоспроможності торговельних структур.

Витрати є центральним елементом фінансово-економічної системи підприємства, адже саме вони формують собівартість, впливають на цінову політику, рівень рентабельності, фінансові результати та позиції підприємства на ринку. У роздрібній торгівлі, де маржинальність є відносно низькою, ефективність управління витратами визначає здатність підприємства не лише виживати, але й розвиватися в умовах криз та конкуренції. Традиційні методи обліку й аналізу витрат, орієнтовані переважно на калькуляцію та контроль, уже не відповідають вимогам часу, адже не забезпечують стратегічного бачення та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Нині на перший план виходить потреба у формуванні цілісного економічного механізму оптимізації управління витратами, який поєднує інструменти стратегічного планування, аналітики, цифрового моніторингу, управлінського обліку, мотиваційних і безпекових складових. Такий механізм має ґрунтуватися на принципах адаптивності, прозорості, інформаційної інтегрованості й орієнтації на створення цінності для споживача.

На наш погляд, автором цілком слушно сформульовано мету дослідження, що відповідає обраній темі. Зміст дисертації і його розкриття в текстовій частині засвідчує наукову зрілість автора, його наполегливість щодо розв'язання поставлених завдань для досягнення мети дослідження. Для досягнення поставленої мети дисертації, формулюються і послідовно розв'язуються завдання наукового дослідження, яке обґрунтовано в повній мірі.

Наведене тут і в оприлюднених наукових статтях і виступах на науково-практичних конференціях переконливо засвідчує, що дисертаційне дослідження Повещенка М.Е. має важливе теоретичне і практичне значення.

Як науковий керівник зазначаю, що здобувач виявив високий рівень відповідальності під час підготовки та написання дисертаційної роботи, продемонстрував значну наполегливість і старанність у проведенні наукового дослідження, підготовці апробаційних матеріалів, формулюванні висновків і розробленні практичних рекомендацій. Його науковий внесок охоплює широкий спектр актуальних питань, що стосуються забезпечення сталого розвитку підприємств енергетичної галузі та зміцнення їх конкурентоспроможності через призму сформованої системи управління персоналом.

У цілому дисертація Повещенка М.Е. є самостійним та завершеним дослідженням, виконаним на належному фаховому рівні. На моє переконання, дисертант розкрив належним чином тему дисертаційного дослідження, досяг поставленої мети і визначених завдань. Матеріали проведеного дослідження можуть мати широке застосування як у теоретичній, так і практичній площині та не лише в енергетичному секторі економіки країни.

Слід також зазначити, що Повещенко М.Е. успішно виконав завдання освітньо-наукової програми у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка» у ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», опубліковано 6 наукових праць: 3 статті у наукових фахових виданнях України, 3 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 1,63 друк. арк. Власні здобутки висвітлено у 1,63 друк. арк.

Дисертація Повещенка М.Е. містить нові науково обґрунтовані теоретичні та практичні результати у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка», є самостійним, логічно побудованим та науково цінним дослідженням, яке може бути подане на розгляд і захист до спеціалізованої вченої ради ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

УХВАЛИЛИ:

Дисертація Повещенка Максима Едуардовича за темою: «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі» є самостійним, завершеним, цілісним науковим дослідженням, оформленим відповідно до встановлених вимог.

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними змінами, викликаними трансформаційними процесами, воєнними подіями, нестабільністю фінансових ринків і різким підвищенням витрат на ресурси. У таких умовах питання ефективного управління витратами підприємств роздрібної торгівлі набуває стратегічного значення, оскільки саме оптимізація витрат забезпечує конкурентоспроможність, фінансову стабільність і здатність підприємств до адаптації в кризових ситуаціях. Витрати є ключовим чинником, що визначає рівень прибутковості, структуру цін, економічну стійкість та можливості розвитку бізнесу. Для підприємств роздрібної торгівлі, які функціонують у середовищі високої конкуренції та обмеженого попиту, ефективне управління витратами виступає вирішальною умовою збереження позицій на ринку.

У сучасній практиці вітчизняних торговельних підприємств спостерігається фрагментарність підходів до управління витратами, відсутність системності у визначенні економічних пріоритетів, слабка взаємодія між аналітичними, фінансовими, інформаційними та управлінськими блоками. Традиційні методи контролю та обліку витрат уже не відповідають вимогам цифрової економіки, де швидкість отримання й обробки даних, використання аналітики, штучного інтелекту та цифрових платформ стають визначальними чинниками конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність формування нового підходу — цілісного економічного механізму оптимізації управління витратами, який базується на поєднанні стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління, забезпечує комплексну взаємодію між плануванням, обліком, аналізом і контролем витрат, а також враховує ризики, інформаційні потоки та фактори безпеки.

Особливої актуальності тема набуває у контексті воєнного стану та

післявоєнного відновлення економіки, коли підприємства змушені діяти в умовах дефіциту ресурсів, розриву логістичних ланцюгів, коливання валютного курсу та зниження споживчої активності. В таких умовах ефективна система управління витратами стає інструментом не лише збереження, а й відновлення економічного потенціалу підприємства. Розроблення економічного механізму оптимізації управління витратами сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, впровадженню інноваційних управлінських рішень, посиленню фінансової безпеки та забезпеченню стійкого розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах невизначеності та цифровізації.

Формулювання наукового завдання, нове розв'язання якого отримано у дисертації.

удосконалено:

- дефініція поняття “оптимізація управління витратами у роздрібній торгівлі” – це адаптивно-аналітичний процес формування та реалізації управлінських рішень щодо структури й динаміки витрат підприємства роздрібної торгівлі з використанням цифрових технологій, логістичних інструментів і ризик-орієнтованого підходу з метою досягнення оптимального співвідношення “витрати – ефективність – безпека”;

- економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі, який полягає у формуванні інтегрованої, багаторівневої системи стратегічного, тактичного та операційного управління ресурсами, що поєднує фінансово-економічні, організаційно-управлінські, інформаційно-технологічні, мотиваційні, нормативно-правові та безпеково-ризикові інструменти в єдину адаптивну структуру, орієнтовану на підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів, узгодження управлінських рішень із концепцією стратегічного розвитку, забезпечення стійкості торговельної діяльності в умовах цифровізації, конкурентного середовища, логістичних ризиків і воєнно-економічної нестабільності;

- концепцію «стратегічні кластери індикаторів» до процесу формування стратегії оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі, що на відміну від існуючих підходів забезпечує комплексну оцінку взаємозв'язку між видом стратегії розвитку, типом стратегії управління витратами та рівнем інформаційно-цифрового забезпечення, тобто взаємозв'язок між цифровізаційним рівнем політики управління витратами та стратегічними орієнтирами розвитку підприємства, що дає змогу формувати адаптивні, проактивні або консервативні моделі оптимізації витрат залежно від рівня інформаційного забезпечення, ефективності бізнес-процесів і стратегічних цілей підприємства роздрібної торгівлі, яка дозволяє поєднувати стратегічні, фінансово-економічні та інформаційно-аналітичні параметри у єдину кластерну систему, на основі якої здійснюється кількісна оцінка потенціалу різних комбінацій індикаторів (СКИ) для вибору оптимального типу стратегії;

- стратегію оптимізації управління витратами, яка полягає у її формалізації як інтегрованої системи стратегічного вибору, що поєднує кластеризацію

індикаторів із мультиплікативною оцінкою потенціалу (1–27), узгоджує тип стратегії розвитку, тип стратегії витрат і цифровізаційно визначену політику з модифікованим «золотим правилом економіки» та інтегральними коефіцієнтами узгодженості (Спірмена, Кендалла), вводить правило «близьких SKI» для керованих часових переходів між стратегічними станами, інституціоналізує цифровий вимір (проактивна/адаптивна/традиційна політика) як самостійний критерій стратегічної спроможності, і забезпечує практичну дорожню карту трансформації-від поетапної модернізації до повної цифрової інтеграції, що безпосередньо підвищує результативність витратної політики роздрібного підприємства;

– інтегральний показник розвитку підприємства, який виступає універсальним інструментом моніторингу динаміки ефективності, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між економічними, організаційними та фінансовими складовими розвитку підприємств роздрібної торгівлі та відрізняється від відомих тим, що він базується на поєднанні коефіцієнтів узгодженості Спірмена та Кендалла, що забезпечує більш об'єктивну оцінку ступеня відповідності між фактичними та еталонними (нормативними) параметрами діяльності підприємства роздрібної торгівлі, і це дає змогу ідентифікувати відхилення у структурі показників, визначити пріоритетні напрями оптимізації управління витратами та ресурсами.

набули подальшого розвитку:

– парадигма поняття “витрати підприємств роздрібної торгівлі” – це сукупність вартісно вимірюваних ресурсних втрат матеріального, трудового, інформаційного, енергетичного, фінансового та управлінського характеру, понесених у процесі організації, забезпечення, управління та реалізації торговельно-логістичних, маркетингових і сервісних операцій, спрямованих на створення споживчої цінності товарів, підтримання безперервності бізнес-процесів і досягнення стратегічних цілей підприємства роздрібної торгівлі у цифровому середовищі.

– методичний підхід до вибору індикаторів стратегії оптимізації управління витратами, який на відміну від традиційних підходів базується не лише на фінансово-економічних критеріях, а й враховує стратегічні орієнтири розвитку підприємства роздрібної торгівлі, корпоративні пріоритети, рівень цифровізації управлінських процесів та ефективність використання ресурсів, що забезпечує можливість формування адаптивної, аналітично обґрунтованої методики оцінювання типу стратегії оптимізації витрат у динамічному конкурентному середовищі;

– науковий підхід до поняття “стратегія оптимізації управління витратами” – це інтегрована цільова стратегія підприємства, яка визначає довгострокові напрями та способи управління процесами формування, розподілу й контролю витрат, спрямованими на забезпечення ефективного використання ресурсів і реалізацію альтернативних рішень щодо оптимізації витрат у межах загальних стратегічних цілей розвитку підприємства;

– методичні підходи щодо систематизації класифікації витрат підприємств роздрібної торгівлі, на відміну від традиційної виробничої, відображає

комерційно-логістичну специфіку діяльності, орієнтовану не на процес створення продукції, а на забезпечення ефективного руху товарних потоків, організацію збуту, обслуговування клієнтів та управління торговельними операціями та полягає у поєднанні економічних, функціональних, часових, управлінських, технологічних і безпекових ознак у єдину методологічну систему, що дозволяє комплексно оцінювати витрати з позицій створення цінності, оптимізації обігових коштів і підвищення ефективності продажів та враховує вплив цифровізації, логістичної інтеграції, маркетингових та інформаційно-технологічних процесів, що визначають сучасний характер торговельної діяльності.

Практичне значення та використання результатів роботи. Результати дисертаційного дослідження використано:

ТОВ «АТБ – Маркет» (довідка від 04.12.2024 р. № 327);

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (довідка від 30.12.2024 р. № 32-12/24)

Міжрегіональної Академії управління персоналом (довідка від 25.09.2025 р. № 3979/1).

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора. Дисертація Повещенка Максима Едуардовича за темою: «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі» є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні та методологічні положення і висновки, власні ідеї та розробки, що дають змогу вирішити поставлені завдання. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно та викладені у відповідних наукових публікаціях.

Статті у наукових виданнях,

включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Повещенко, М. (2024). Організаційно-економічні аспекти побудови механізму управління витратами на підприємствах. *Економічний простір*, (189), 360-364. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-63>

2. Повещенко М.Е. Витрати торговельних підприємств: парадигмальні основи та напрями трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. No 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6486>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-37>

3. Повещенко, . М. Е. (2025). Оцінка функціонування підприємств роздрібної торгівлі в період воєнного стану. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(6), 256-261. [https://doi.org/10.60022/2\(6\)-31S](https://doi.org/10.60022/2(6)-31S)

Тези конференцій:

1. Повещенко М.Е. Основні функції управління витратами в конкурентному середовищі. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону і умовах сучасних глобальних викликів" м. Кременчук, 22 лютого 2024 р.С. 275-277.

2. Повещенко М.Е. Система управління на підприємстві в період

небезпечкових умов. XI Міжнародній науково-практичній дистанційній конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» м. Харків, 21 березня 2024 р. С. 496.

3. Повещенко М.Е. Відмінність понять: “витрати”, “затрати” та “видатки”. Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 402 с.

Оцінка мови та стилю дисертації. Дисертація написана кваліфіковано, грамотно, науковим стилем виклад матеріалів досліджень, наукових положень, висновків і рекомендацій можна охарактеризувати як доступний.

Характеристика особистості здобувача. Повещенко Максим Едуардович зарекомендував себе як здібний науковець. Проявив вміння працювати з науковими джерелами, здійснювати аналітичні дослідження. Є людиною виваженою, працелюбною, вихованою, активною, вимогливою до себе та оточуючих. Застосував нові методи та підходи до дослідження. Успішно виконав освітньо-наукову програму за спеціальністю 051 «Економіка».

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ЩОДО ДИСЕРТАЦІЇ:

1. За науковою новизною, теоретичним та практичним значення результатів дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» Повещенка Максима Едуардовича за темою: «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 283 від 03.04.2019 р. та № 502 від 19.05.2023 р.), наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019 р.) і Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022 р. та № 502 від 19.05.2023 р.).

2. Порушити клопотання перед Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом про утворення спеціалізованої вченої ради з правом прийняття до розгляду та проведення разового захисту дисертації Повещенка Максима Едуардовича за темою: «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі» з метою присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» у

складі:

Кришталь Галина Олександрівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом – голова разової спеціалізованої вченої ради;

Скиба Ганна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи - рецензент;;

Брюховецька Ірина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи, Міжрегіональна Академія управління персоналом – рецензент;

Коваленко Наталія Василівна - доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, факультету менеджменту, логістики та туризму Національного транспортного університету – офіційний опонент;

Юрченко Олександр Анатолійович - кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки Київського столичного університету імені Бориса Грінченка – офіційний опонент.

Результати голосування присутніх на засіданні докторів наук та кандидатів наук:

– всього: «за» – 19, «проти» – немає, «утрималося» – немає; «не голосував» - немає; в тому числі за профілем поданої на розгляд дисертації: «за» – 19, в тому числі 10 докторів та 9 кандидати наук з економіки.

Головуюча фахового семінару,
завідувач кафедри управління бізнесом,
доктор економічних наук, професор



Г.А. Братусь

Секретар фахового семінару заступник
завідувача кафедри управління
бізнесом, кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник.



А.І. Козлова