

ВІДГУК

офіційного опонента

професорки кафедри менеджменту факультету менеджменту, логістики та туризму Національного транспортного Університету, доктора економічних наук,

професора **КОВАЛЕНКО Наталії Василівни**

на дисертацію **ПОВЕЩЕНКА Максима Едуардовича**

на тему «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі»

подану до захисту у разову спеціалізовану вчену раду на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»

з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Актуальність теми дисертаційного дослідження та зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Тема дослідження є глибоко актуальною, оскільки сучасний ритейл функціонує в умовах різкої нестабільності, високої конкуренції, швидкої цифрової трансформації та зростання витратомісткості бізнес-процесів. Військові дії, руйнування інфраструктури, зміна логістичних маршрутів, інфляційний тиск, коливання попиту та зниження купівельної спроможності населення суттєво ускладнили діяльність торговельних підприємств. У цих умовах витрати перестають бути лише обліковою категорією – вони перетворюються на ключовий елемент стратегічного управління, що визначає здатність підприємства зберігати конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Зростаюча складність логістичних операцій, підвищення вартості енергоресурсів, необхідність резервного енергозабезпечення, релокація складів і торгових точок, а також поява нових статей витрат, пов'язаних із цифровою інфраструктурою, створюють додаткове навантаження на бюджет торговельних підприємств. Традиційні підходи до оптимізації витрат втрачають ефективність, оскільки вони не враховують впливу воєнних ризиків, нестабільності ланцюгів постачання, швидких змін споживчої поведінки та появи цифрових каналів збуту. Тому необхідним стає формування нового, більш комплексного та адаптивного економічного механізму, здатного інтегрувати фінансові, організаційні, логістичні, інформаційно-аналітичні та цифрові інструменти управління.

Актуальність теми також зумовлена потребою підприємств у стратегічному підході до витрат, коли оптимізація розглядається не як разове скорочення ресурсів, а як системний процес вдосконалення бізнес-моделі, підвищення операційної ефективності, автоматизації процедур, прогнозування попиту, управління запасами та формування гнучкої структури витрат, стійкої до кризових умов. Особливо гостро це питання стоїть перед малими й середніми торговельними підприємствами, які мають обмежені ресурси та більше залежать від стрибків витрат, ніж великі мережі.

Цифровізація ритейлу – від ERP-систем і онлайн-аналітики до автоматизованих кас, електронних каталогів, логістичних платформ і штучного інтелекту – створила нові можливості для точного контролю й оптимізації витрат. Проте рівень цифрової зрілості більшості українських підприємств залишається недостатнім для повного використання цих можливостей. Саме тому актуальною є розробка механізму, який не лише оптимізує витрати, а й спрямовує підприємства

на послідовний перехід до цифрового управління.

Отже, тема дослідження є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору. З одного боку, вона дозволяє оновити концептуальний підхід до природи витрат та їх оптимізації в умовах глибоких економічних трансформацій. З іншого – забезпечує підприємства роздрібною торгівлі інструментами, необхідними для підвищення ефективності, стійкості та конкурентних позицій у надзвичайно складному та турбулентному середовищі.

Актуальність представленої роботи підтверджується також тим, що вона виконувалася у відповідності з основними напрямками наукових досліджень Міжрегіональної Академії управління персоналом за темою: “Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах” (номер державної реєстрації – 0121U000270) (удосконалено інтегральний показник розвитку підприємства, який виступає універсальним інструментом моніторингу динаміки ефективності, що дозволяє враховувати взаємозв'язки між економічними, організаційними та фінансовими складовими розвитку підприємств роздрібною торгівлі).

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Обґрунтованість наукових положень дисертації підтверджується глибоким опрацюванням автором теоретичних напрацювань українських і зарубіжних дослідників, чіткою логікою побудови дослідження та коректним формулюванням завдань. Використання статистичної, аналітичної та нормативно-правової інформації додатково засвідчує надійність і повноту отриманих результатів. Оцінюючи зміст роботи, варто підкреслити, що наукові висновки є достатньо аргументованими та підтверджені наведеною доказовою базою. Новизна дослідження має достовірний характер, оскільки сформована на основі застосування широкого спектра методів – загальнонаукових, статистичних, методів абстрагування, синтезу, групування, порівняння, візуалізації емпіричних даних, а також прийомів формалізації, економічного моделювання та комплексного аналізу.

Дисертація, виконана здобувачем, є завершеним науковим дослідженням, в якому представлено авторський підхід до формування економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібною 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. Сформульовані в дисертації наукові положення, висновки та пропозиції належать особисто автору.

У цілому структура і зміст дисертації свідчать про комплексний характер проведеного здобувачем дослідження. Робота насичена статистичним матеріалом, що значно полегшує сприйняття аналітичних досліджень і висновків. Таблиці та рисунки легко сприймаються, не перевантажені умовними позначеннями.

Висновки, наведені в дисертації, відображають глибину досліджуваної проблеми, логічно побудовані та мають аналітичне підґрунтя.

Матеріали дисертації були предметом розгляду і дискусій на науково-практичних конференціях і семінарах, в тому числі й міжнародних.

Достовірність, наукова новизна і практичне значення результатів дослідження. Ознайомлення з дисертацією Повещенка Максима Едуардовича дає всі підстави стверджувати про достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, що в ній містяться. Зміст дисертації охоплює ключові аспекти теми. Отримані результати підтверджуються широким використанням публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів за темою дослідження, аналізом нормативно-правової бази та статистичних даних.

У процесі проведення дисертаційного дослідження використано законодавчі і нормативні акти України, офіційні статистичні матеріали, результати незалежних економічних досліджень, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з відповідної тематики, матеріали міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференцій, симпозіумів і семінарів, результати власних досліджень автора. Результати дисертації відповідають визначеній меті.

Характеризуючи дисертацію Повещенка Максима Едуардовича слід зазначити, що основні її наукові положення викладено переконливо і логічно, висновки та рекомендації ґрунтуються на результатах власних досліджень здобувача.

Достовірність практичних розробок автора підтверджується відповідними довідками. Враховуючи це, зроблено висновок, що одержані результати дослідження є достовірними.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні й розробленні методичних, теоретичних положень та практичних рекомендацій, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання, зокрема:

удосконалено:

- 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 (СКІ) 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 СКІ» 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:

– 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.

Робота насичена статистичним матеріалом, що у поєднанні із теоретичними аспектами проблеми дозволяє сформулювати цілісне уявлення про предмет дослідження. Висновки, сформульовані у дисертації є логічно побудованими та мають аналітичне підґрунтя, а також локанічно викладені в дослідженні.

Практичне значення й впровадження результатів дослідження полягає у формуванні економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі.

Зокрема, у ТОВ «АТБ – Маркет» використано розробки дисертанта:

запроваджено індикаторів стратегії оптимізації управління витратами, що забезпечує можливість формування адаптивної, аналітично обґрунтованої методики оцінювання типу стратегії оптимізації витрат у динамічному конкурентному середовищі (довідка від 04.12.2024 р. № 327).

У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» використано розробки Повещенка Максима Едуардовича% запроваджено 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 (довідка від 30.12.2024 р. № 32-12/24).

Економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі, запроваджено в навчальний процес закладів вищої освіти, зокрема її використано у підготовці теоретико-методичного забезпечення, у розробці робочих навчальних програм та силабусів відповідних дисциплін Міжрегіональної Академії управління персоналом (включені кафедрою управління бізнесу у вигляді змістовних блоків до дисципліни «Стратегічний менеджмент», «Ризик менеджмент») та виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах» (номер державної реєстрації – 0121U000270) (довідка від 25.09.2025 р. № 3979/1).

Основний зміст роботи. Зміст дисертації Повещенка Максима Едуардовича відповідає меті та завданням дослідження. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Зміст роботи викладено стисло, структуровано, логічно, аргументовано.

У вступі дисертації (с. 9 – 17) обґрунтовано актуальність теми, визначено мету та завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, сформульовано практичне і теоретичне значення основних положень дисертації, її наукову новизну та апробацію.

Перший розділ дисертації (18-60) присвячено поглибленому аналізу наукової літератури та теоретико-методичних засад управління витратами.

Зокрема, розкрито базові категорії, що визначають природу витрат і механізми їх управління в роздрібній торгівлі. Розкрито взаємозв'язок між ростом реалізації, прибутком і рентабельністю, ілюструючи важливість контролю витрат для забезпечення стійкості бізнесу. Систематизовано витрати підприємств торгівлі за різними класифікаціями. Це необхідно для формування структурованої моделі управління витратами, що відповідає специфіці галузі.

Охарактеризовано моделі, принципи і процеси управління витратами, що включає концептуальні підходи до побудови системи контролю, планування та регулювання витрат

У другому розділі автор проаналізував загальні тенденції розвитку галузі роздрібної торгівлі, динаміку ринку, зміни у функціонуванні підприємств у цифрових умовах.

Автором розглянуто динаміку витратних компонентів, їх вплив на формування доданої вартості та ефективність діяльності підприємств. Автор оцінив роль кадрових витрат у загальній структурі витрат торговельних підприємств, визначив їхню частку, тенденції змін та фактори впливу.

У третьому розділі дисертації присвячено розробці економічного механізму, що враховує ризики, цифрові інструменти та нестабільні ринкові умови. Автором представлена стратегія формування витратної політики, визначено напрями, інструменти та принципи стратегічного управління витратами та наведено математичну модель визначення оптимального рівня витрат з використанням факторного аналізу та індексних залежностей.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Дисертація та представлені наукові праці, де висвітлено основні наукові результати дисертаційного дослідження, не містять порушень академічної доброчесності, зокрема академічного плагіату, фабрикації, а також фальсифікації.

Дисертація оформлена узгоджено з нормативними вимогами та відповідними стандартами щодо дотримання системного викладення матеріалу. Дисертація написана державною мовою, їх притаманний як науковий, так і літературний стиль викладення матеріалу. Безпосередньо текстова частина дисертації переважно позбавлена граматичних і орфографічних помилок, технічних недоліків. Таким чином, базові положення, висновки, пропозиції та рекомендації дисертації в цілому характеризуються завершеністю, послідовністю і аргументованістю.

Повнота викладу основних результатів в опублікованих працях.

Базові наукові положення та результати дисертації відображені в 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.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 221. Робота містить 24 таблиць, 33 рисунки, 5 додатків на 14 сторінках, список використаних джерел – 173

Таким чином, основні наукові положення, методичні розробки та результати, одержані у процесі дослідження, доповідалися й отримали схвальні відгуки на конференціях.

Дискусійні положення та зауваження. Оцінюючи в цілому позитивно дисертацію Повещенка Максима Едуардовича, яка виконана на достатньо високому науковому рівні, слід висловити деякі зауваження, які відносяться до дискусійних питань та побажань:

1. У пункті 1.1 першого розділу автор розглядає теоретичні підходи до трактування поняття «витрати», проте теоретичний аналіз значною мірою

ґрунтується на класичних підходах і нормативно-правових положеннях. Недостатньо розкрито специфіку витрат роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки, де особливого значення набувають інформаційні, технологічні та безпекові складові.

2. У підпункті 2.2 проведено аналіз доданої вартості роздрібної торгівлі, але аналітичний блок фактично зосереджений на макроекономічних тенденціях та зовнішніх факторах (інфляція, ділова активність, логістична адаптація), у той час як специфіка оцінки витрат розглянута недостатньо, без деталізації компонентів вартості та їх впливу на ефективність управління витратами.

3. У підпункті 2.3 здійснено оцінку витрат на персонал, основні показники зосереджуються на макрорівні, тоді як важливо показати мікрорівневі механізми впливу кадрових витрат на собівартість товарів.

4. У підпункті 3.2 подано деталізовану стратегічну модель оптимізації витрат, проте не зазначено методику вибору оптимальної стратегії (проактивної, адаптивної чи традиційної) для малих та середніх торговельних підприємств.

5. У пункті 3.3 автор запропонував модель, яка значною мірою базується на формалізованих кількісних показниках і не враховує якісні фактори – рівень сервісу, персональну продуктивність, організаційні зміни.

Вказані дискусійні положення та побажання відображають власну наукову позицію офіційного опонента і не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

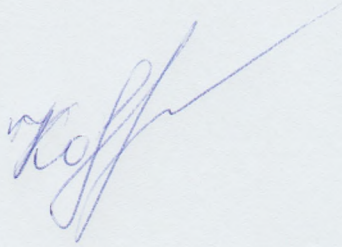
Загальний висновок

Дисертація Повещенко Максима Едуардовича на тему «Формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі» є цілісною завершеною, самостійно виконаною науковим доробком, який має вагому наукову новизну, значний науковий та практичний інтерес та вирішує важливе наукове завдання щодо обґрунтування теоретичних і методичних положень щодо формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі. Зважаючи на актуальність вирішених в дисертації завдань, отриманих наукових висновків, теоретично обґрунтованих принципових наукових положень, використаних сучасних методів наукових досліджень та підтвердженої практичної значимості можна стверджувати, що дисертація відповідає галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» 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.), а її автор – Повещенко Максим Едуардович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Офіційний опонент:

Професор кафедри менеджменту
Факультету менеджменту,
логістики та туризму
Національного транспортного
Університету
доктор економічних наук,
професор



Наталія КОВАЛЕНКО

