

РЕЦЕНЗІЯ
на дисертаційну роботу Повещенка Максима Едуардовича
«Формування економічного механізму оптимізації управління витрат
підприємств роздрібної торгівлі»,
поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 «Економіка»

1. Актуальність теми дослідження та її зв'язок з основними науково-дослідними роботами

У сучасних умовах зростаючої конкуренції, мінливості споживчого попиту та загальної економічної нестабільності підприємства роздрібної торгівлі стикаються з необхідністю постійного підвищення ефективності операційної діяльності. Одним із ключових напрямів забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності є оптимізація витрат, що вимагає науково обґрунтованого та комплексного підходу до управління витратними процесами. Саме тому формування економічного механізму оптимізації витрат набуває особливої актуальності.

По-перше, структура витрат торговельних підприємств істотно ускладнилася через цифровізацію бізнес-процесів, зростання логістичних витрат, подорожчання ресурсів, збільшення операційних ризиків і потребу в інвестиціях у персонал. Традиційні методи контролю витрат не забезпечують достатньої гнучкості та інформативності, що обумовлює необхідність розробки системного інструментарію управління.

По-друге, високий рівень конкуренції в роздрібній торгівлі змушує підприємства знижувати операційні витрати без втрати якості товарів і сервісу. Комплексний економічний механізм дозволяє оптимізувати витрати, підтримуючи стратегічні цілі підприємства та підвищуючи його рентабельність.

По-третє, трансформація споживчих поведінкових моделей (онлайн-покупки, омніканальність, чутливість до ціни) вимагає переорієнтації витрат на більш ефективні напрями: автоматизацію, цифрові сервіси, логістику, управління ланцюгами постачання. Це створює потребу в удосконаленні механізму перерозподілу та контролю витрат.

По-четверте, зростання ризиків та невизначеності, пов'язаних із воєнними діями, перебоями в постачанні, інфляцією, коливанням курсу та змінами регуляторної політики, підсилює значення економічного механізму, який здатний забезпечити адаптивність та фінансову стійкість торговельних підприємств.

Крім того, впровадження цифрових аналітичних інструментів, таких як BI-системи, моделі прогнозування та ABC/XYZ-аналіз, вимагає концептуального узгодження в рамках єдиного механізму управління витратами. Це дозволяє не лише мінімізувати витрати, а й перетворити їх на стратегічний ресурс.

Отже, актуальність формування економічного механізму оптимізації управління витратами підприємств роздрібної торгівлі зумовлена потребою забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості, адаптивності до зовнішніх викликів та ефективного стратегічного розвитку. Такий механізм виступає ключовим елементом модернізації управлінських процесів та основою для

підвищення результативності діяльності торговельних мереж у сучасних економічних реаліях.

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичних планів 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 роздрібної торгівлі).

2. Мета і задачі 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;
- сформувані 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.

3. Наукові положення, розроблені особисто дисертантом, та їх новизна

Дисертаційна робота виконана здобувачем особисто, містить наукові положення та нові наукові результати, що характеризуються як науково значимі з огляду на потреби теорії та практики за спеціальністю 051 «Економіка».

Наукова новизна роботи полягає у формуванні системи управління персоналом підприємств енергетичної галузі. Найважливішими результатами, що характеризуються новизною і розкривають логіку, масштабність, повноту та зміст дисертації, є такі:

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 (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:

- 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.

4. Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційного дослідження Повещенка Максима Едуардовича полягає в тому, що основні концептуальні та методичні положення, узагальнення і висновки, зроблені автором, доведені до рівня конкретних методик і практичних рекомендацій щодо формування економічного механізму оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі.

У дисертації автором:

на теоретичному рівні:

сформовано парадигму понять «витрати», «управління витратами» та «оптимізація управління витратами» у роздрібній торгівлі, що ґрунтується на інтеграції економічного, ресурсного, цифрового та ризик-орієнтованого підходів, з урахуванням нових типів витрат, зумовлених цифровізацією та логістичними ризиками.

визначено принципи формування економічного механізму оптимізації управління витратами, який інтерпретовано як багаторівневу систему стратегічного, тактичного та операційного управління, що поєднує фінансові, організаційні, технологічні, нормативні та безпекові інструменти

проаналізовано теоретико-методичні підходи до управління витратами в умовах цифрової економіки, що дозволило визначити структурні, функціональні та стратегічні взаємозв'язки у формуванні витрат підприємств роздрібною торгівлі та уточнити роль цифрової трансформації у зміні витратної структури

на практичному рівні:

систематизовано групи та класифікаційні ознаки витрат підприємств роздрібною торгівлі, визначено структуру витрат, адаптовану до особливостей торговельної діяльності, що включає матеріальні, трудові, логістичні, інформаційно-технологічні та безпекові складові.

впроваджено критерії оцінювання розвитку системи управління витратами, які враховують стратегічні кластери індикаторів, рівень цифровізації, ефективність використання ресурсів і стійкість витратної політики до зовнішніх ризиків.

обґрунтовано методику розрахунку інтегрального показника (коефіцієнта) розвитку підприємств роздрібною торгівлі, яка ґрунтується на рангових статистичних коефіцієнтах та дозволяє оцінити узгодженість фактичних і нормативних параметрів витрат і результативності діяльності.

розроблено та апробовано стратегію оптимізації управління витратами підприємств, в основі якої – адаптивна модель управління витратами в умовах цифровізації, ризиків, зростання логістичних витрат і конкурентного тиску

Отримані теоретичні та практичні результати проведеного дисертантом дослідження підтверджені відповідними довідками апробаційного характеру, що засвідчують впровадження наукових результатів у практичну діяльність підприємств роздрібною торгівлі та в освітній процес закладів вищої освіти:

Запровадження у практику господарювання висновків та пропозицій дисертанта сприятиме підвищенню рівня ефективності оцінок для досягнення необхідної оптимізації управління витрат підприємств роздрібною торгівлі.

Зокрема, у ТОВ «АТБ – Маркет» використано розробки дисертанта запровадженню 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 запровадженню 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 (довідка від 30.12.2024 р. № 32-12/24).

Економічний механізм оптимізації управління витрат підприємств роздрібної торгівлі, упроваджено 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).

5. Апробація результатів дослідження

Основні положення дисертаційної роботи доповідалися й одержали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, 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.

6. Повнота викладення основних наукових результатів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора

Аналіз кількості наукових публікацій, повноти опублікування результатів дисертації, засвідчив, що результати дослідження, які викладені в дисертаційній роботі, отримані автором самостійно та повною мірою відображені в публікаціях і доповідалися та обговорювалися на науково-практичних конференціях.

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.

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. (2025). Витрати торговельних підприємств: парадигмальні основи та напрями трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 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 роздрібно́ї 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 небезпечних 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.

7. Зауваження щодо змісту дисертації та дискусійні положення.

Відзначаючи змістовність та наукову цінність проведеного дослідження, обґрунтованість основних положень, висновків і рекомендацій, доцільно, водночас, звернути увагу на окремі дискусійні положення:

У пункті 1.1 сформовано парадигму понять «витрати», «управління витратами» та «оптимізація управління витратами» у роздрібній торгівлі. Проте не повністю розкрито специфіку трансформації цих понять в умовах цифровізації та воєнно-економічної нестабільності, що може обмежувати універсальність парадигми.

У пункті 1.3 концептуальні основи управління витратами викладено ґрунтовно, однак не зовсім очевидно, яким чином елементи економічного механізму інтегруються з довгостроковою стратегією розвитку торговельного підприємства.

Інтегральний показник розвитку підприємства автор позиціонує як універсальний інструмент оцінювання. Доцільно було б показати застосування інтегрального показника у різних форматах роздрібно́ї торгівлі (гіпермаркети, дискаунтери, мережеві магазини).

Підсумовуючи вищезазначене, необхідно констатувати, що наявні в дисертації дискусійні положення, значною мірою, характеризують авторський підхід й не знижують її загальної позитивної оцінки.

8. Загальний висновок

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.

Дисертаційне дослідження 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.), а її автор Повещенко Максим Едуардович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Рецензент:

доцент кафедри фінансів, банківської та
страхової справи
ПрАТ ВНЗ «Міжрегіональна Академія
управління персоналом»,
к.е.н., доцент



Ганна СКИБА