

**ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
**Якимишин Лілії Ярославівни**  
**на дисертаційну роботу Телішевської Ольги Богданівни**  
**на тему: «Витрати на логістично-постачальницьку діяльність**  
**підприємств», подану на здобуття наукового ступеня кандидата**  
**економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління**  
**підприємствами (за видами економічної діяльності)**  
**до спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03**  
**Національного університету «Львівська політехніка»**  
**Міністерства освіти і науки України**

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими**  
**програмами, планами, темами**

В сучасних умовах конкурентного середовища та глобалізації економіки ефективне управління витратами є важливим чинником розвитку та конкурентоспроможності більшості підприємств. Зокрема значною є частка витрат на логістично-постачальницьку діяльність у структурі повної собівартості продукції, що зумовлює необхідність оптимізування цих витрат. За умови ефективного управління витратами, у тому числі на логістично-постачальницьку діяльність, підприємство може зменшити собівартість продукції, збільшити величину прибутку підприємства, тим самим зміцнюючи свої позиції на ринку.

У дисертаційній роботі автор доводить, що використання ефективного інструментарію формування та оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Однак не зважаючи на значну кількість науковців, котрі займаються дослідженням витрат на логістично-постачальницьку діяльність, окремі питання формування та оптимізування цих витрат потребують більшої уваги.

Тому обрана тема дисертаційної роботи Телішевської О.Б. є, безумовно, актуальною і своєчасною.

Дисертаційне дослідження за тематичним спрямуванням виконано згідно з науково-дослідною роботою кафедри маркетингу Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького «Маркетингова діяльність в сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції» (номер державної реєстрації 0116U004286), де автором обґрунтовано способи оптимізування логістичних витрат підприємств. Також матеріали дослідження використовувались при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Формування систем інфокомунікаційного менеджменту на засадах розвитку ІТ-технологій» (номер державної реєстрації 0114U001693), де автором запропоновано положення з оцінювання та діагностування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств за місцями їхнього виникнення і процесами логістично-постачальницького управління.



## Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій та їх достовірність

Отримані автором наукові результати та висновки дисертаційної роботи характеризуються високим рівнем обґрунтованості і достовірності, що забезпечено використанням загальновідомих сучасних методів наукових досліджень. Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань в роботі використовувались такі методи: порівняння, систематизації та узагальнення (п. 1.1, 1.2, 1.3); історико-хронологічного аналізу (п. 1.1); морфологічного аналізу (усі розділи дисертації); групування (п. 1.3); кореляційно-регресійного аналізу (п. 2.1), експертних оцінок й емпіричного дослідження (п. 2.2), порівняльного і статистичного аналізу (п. 2.3), системного підходу (п. 3.1, 3.2), структурно-логічного аналізу (п. 3.3), графічний, аналізу і синтезу (усі розділи дисертації). Вибрані методи дослідження відповідають предметному полю дисертації.

Як свідчить зміст дисертаційної роботи, автором сформована потужна теоретична основа дослідження.

Про високий рівень обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій дисертаційної роботи свідчить їх апробація на шести конференціях.

Дисертаційна робота Телішевської Ольги Богданівни є завершеним науковим дослідженням. Автору вдалось аргументовано та переконливо довести правильність провідної ідеї, суть якої зводиться до необхідності формування та оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств.

Автором сформовано відмінності між логістично-постачальницькою діяльністю та матеріально-технічним постачанням (с.44); запропоновано ряд ознак та видів витрат у типології видів витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств (с.52); виокремлено чинники формування витрат на логістично-постачальницьку діяльність, що передбачають їхню систематизацію на чинники впливу на логістично-постачальницькі процеси та чинники впливу на зовнішніх стейкхолдерів (с.65).

В дисертаційній роботі детально проаналізовано результати експертного опитування щодо ідентифікування структури та динаміки витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств (с. 94-115). Автором детально проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід формування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств (п. 2.3), зокрема наведено чотири стадії, за якими розвивались логістично-постачальницькі операції підприємств в економічно розвинутих країнах (с. 116-117), основні підходи до діагностування корпоративних систем логістично-постачальницької діяльності корпорацій США та Західної Європи (с. 119-120), характеристику логістичних операторів та відповідних їм моделей логістичного аутсорсингу (с. 125-126).

У дисертації розроблено матрицю формування витрат на логістично-постачальницьку діяльність залежно від місць їхнього виникнення та



процесів логістично-постачальницького управління (с. 142-143). Проведено аналізування структури витрат на логістично-постачальницьку діяльність Заводу картонної упаковки «Бліц-Пак» за місцями їхнього виникнення у 2015 р. (с. 148-149) та за процесами логістично-постачальницького управління за період 2012-2015 рр. (с.149).

Автором запропоновано узагальнену послідовність управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності (с. 158). А також запропоновано моделі оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств, яка враховує класичні функції управління, зокрема, планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, а також передбачає різні зв'язки прямого і зворотного характеру (с. 171).

Дисертація написана науковим стилем, виклад матеріалів досліджень, наукових положень, висновків і рекомендацій забезпечує легкість і доступність їхнього сприйняття. В роботі максимально обмежено використання складнопідрядних конструкцій, які заважають однозначному трактуванню позицій автора, дисертація насичена професійною термінологією. Робота характеризується однозначністю, послідовністю, точністю викладу фактів.

### **Основні наукові результати дисертації**

Зі змісту дисертаційної роботи, опублікованих здобувачем наукових праць та автореферату опонованого дисертаційного дослідження випливає, що основні наукові положення, висновки і пропозиції сформовані автором самостійно, відображають особистий внесок дисертанта, характеризуються науковою новизною.

З метою формування розгалуженої інформаційної бази для виявлення шляхів оптимізування таких витрат, автором розвинуто типологію витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах систематизації їхніх різновидів за низкою існуючих ознак та виокремлених нових, зокрема місце у логістично-постачальницькому циклі, етапи логістично-постачальницької діяльності, місце виникнення (с. 52-61, рис. 1.2 дисертації; с. 7, рис.1 автореферату).

Розвинуто класифікацію та змістове наповнення чинників формування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств, де автор виокремлює чинники впливу на логістично-постачальницькі процеси та на зовнішніх стейкхолдерів (с. 61-77, рис. 1.3 дисертації; с.8 автореферату).

Можливість кількісного оцінювання причинно-наслідкових зв'язків між різними витратами на логістично-постачальницьку діяльність підприємств, а також планування та прогнозування структур і формування вимог до частки витрат на логістично-постачальницьку діяльність у структурі собівартості продукції надає удосконалений автором метод аналізування рівня взаємозалежності витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств (с. 80-92 дисертації; с. 9 автореферату).

На основі поєднання функціонального та об'єктно-орієнтованого



підходу автором удосконалено метод оцінювання і діагностування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств, який передбачає виокремлення основних місць виникнення цих витрат враховуючи процеси логістично-постачальницького управління (с. 141-152, табл.3.1 дисертації; с. 12-13, табл.2 автореферату).

З метою вибору економічно обґрунтованих превентивних заходів, спрямованих на зниження величини потенційних збитків внаслідок дії загроз внутрішнього і зовнішнього середовища, автором запропоновано використовувати розроблений метод управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність підприємств, основою якого є визначення пріоритетних загроз цієї діяльності (с. 157-158, рис.3.2 дисертації; с.17, рис. 3 автореферату).

### **Достовірність досліджень, повнота відображення висновків і пропозицій в опублікованих автором дисертації роботах**

Дисертація є результатом власних досліджень та самостійною науковою працею дисертанта. Усі наукові результати, викладені у дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі містяться лише ті напрацювання, які становлять особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки та рекомендації, що сформульовані у дисертації є достовірними. Достовірність забезпечено використанням матеріалів наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, статистичних оглядів, звітів, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних підприємств, результати експертних досліджень, економічні огляди, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади. В цілому, дисертаційна робота характеризується завершеністю, зміст дисертації відповідає поставленій меті. Зміст автореферату є ідентичним основним положенням дисертації.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, а також відповідні елементи наукової новизни достатньо аргументовані та наведені у 16 публікаціях (8 статей у наукових фахових виданнях України, з яких 3 у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття у періодичному науковому виданні іноземної держави, 6 тез доповідей на конференціях). Загальний обсяг публікацій 4,23 др.арк., з яких 3,17 др.арк. - особистий внесок здобувача.

Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають авторові право публічного захисту дисертації.

### **Практичне значення результатів дослідження**

Ряд положень, обґрунтованих в дисертації, мають практичну цінність. Про прикладний характер наукових розробок і пропозицій дисертанта свідчить їх практичне впровадження у навчальний процес Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького в процесі викладання дисципліни «Логістика», а також під



час написання кваліфікаційних робіт спеціалістів та магістрів (довідка №394-03 від 26.04.2017 р.).

Підтвердженням практичного значення отриманих результатів також є їх впровадження у діяльність таких підприємства як ТОВ «Перфект Пак» (довідка №23/1 від 16.11.2016 р.), ТзОВ «Діскавері-бурове обладнання (Україна)» (довідка №4-2 від 14.11.2016 р.).

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертації**

Не заперечуючи важливість та оригінальність дисертаційного дослідження, доцільно зупинитись на певних дискусійних моментах:

1. Автором лише частково взято до уваги існуючі положення щодо структурування та взаємозалежності логістичних витрат (с. 52, рис.1.2). Передусім згідно одного із найбільш авторитетних фахівців з логістики Дугласа М. Ламберта, не враховано витрати запасів, зокрема витрати замороження капіталу в запасах, витрати вичерпання запасів. Положення щодо взаємозалежності складових логістичних витрат є в достатній мірі обґрунтовані та описані в підручниках та посібниках вітчизняних та зарубіжних авторів і тут важко щось додати. Водночас доцільно здійснювати дослідження щодо аналізування неявних витрат передусім пов'язаних із стратегічною значимістю (втрата клієнта, втрата замовлення і ін.).

2. Автором наведено типологію чинників формування витрат на логістично-постачальницьку діяльність на с. 65 рис. 1.3, проте автором не достатньо обґрунтовано розмежування чинників, зокрема щодо зовнішніх стейкхолдерів. Імідж та соціальна відповідальність підприємства не можуть цілком однозначно трактуватися як зовнішні зацікавлені сторони.

3. Заслужує уваги метод аналізування рівня взаємозалежності витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств із врахуванням існуючих причинно-наслідкових зв'язків (с.86-88), водночас автору доцільно було б використати теорію трансакційних витрат, застосувати існуючі наукові розробки щодо ідентифікації та уникнення конфлікту витрат, зокрема між транспортними, складськими, пакувальними та інформаційними витратами (внутрішній конфлікт) та логістичними, виробничими витратами, витратами обслуговування клієнта, неявними витратами (зовнішній конфлікт).

4. Автором розроблено матрицю формування витрат на логістично-постачальницьку діяльність залежно від місць їхнього виникнення та процесів логістично-постачальницького управління (с. 142-143, табл. 3.1). Удосконалюючи метод оцінки і діагностування витрат на логістично-постачальницьку діяльність, автор акцентує увагу на виокремленні ключових місць виникнення цих витрат, що зокрема в теорії контролінгу є одним із важливих елементів та носить назву «центри відповідальності», водночас викликає дискусію доцільність використання терміну «логістично-постачальницьке управління». Принаймні цей термін потрібно було б відповідним чином позиціонувати.



5. Оригінальним можна вважати положення автора щодо управління витратами у логістиці постачання підприємств із врахуванням ідентифікованих загроз (с.158, рис. 3.2) Водночас автору доцільно було б використати при цьому диференційований підхід. Наприклад з допомогою матриці «ризик постачання × вплив на результати діяльності», що дозволило б виокремити критичну групу асортиментних позицій постачання.

Також на етапі 4 узагальненої послідовності управління витратами на логістично-постачальницьку діяльність підприємств на засадах ідентифікування загроз цієї діяльності «Ідентифікування загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємства, та часових інтервалів їхнього впливу» (с.158) автором не зазначено яким чином оцінити вплив вибору постачальників (один, кілька, багато), хто цей вибраний постачальник (безпосередній виробник чи посередник), які з ним відносини (трансакційні чи партнерські).

6. На с. 160 автор наводить детальний опис етапу діагностування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на логістично-постачальницьку діяльність підприємства та зазначає, що інформаційними джерелами діагностування повинні бути не тільки експертні оцінки, а й офіційна статистична інформація органів державної влади, тексти періодичних видань, економічні огляди, результати бухгалтерського та управлінського обліку підприємства тощо. Але автором не акцентовано уваги на механізмі накопичення та зберігання оперативної інформації щодо постачальників, перевізників, логістичних операторів, як основної первинної інформації.

Висловлені зауваження щодо наявності певних недоліків в роботі, тим не менш, не знижують якість дисертаційної роботи, яку можна вважати завершеною. Вони, враховуючи актуальність даної теми, можуть бути використані автором в процесі здійснення подальших наукових досліджень.

#### **Висновок про відповідність роботи встановленим вимогам МОН України**

Дисертаційна робота Телішевської Ольги Богданівни «Витрати на логістично-постачальницьку діяльність підприємств» є завершеною оригінальною науковою працею, яка присвячена вирішенню актуального наукового та практичного завдання формування та оптимізування витрат на логістично-постачальницьку діяльність підприємств. Автореферат дисертації відображає усі наукові положення, що винесено на захист.

Подана до захисту дисертація написана науковим стилем, матеріал викладений у логічній послідовності, висновки науково обґрунтовані та підтверджуються результатами дослідження.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що за своїм змістом, оформленням, актуальністю, глибиною вирішення наукових завдань, теоретичним і практичним значенням одержаних результатів дисертація Телішевської Ольги Богданівни «Витрати на логістично-постачальницьку діяльність підприємств» відповідає вимогам МОН України до дисертацій на



здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, зокрема пунктам 9, 11, 12 «Порядку присудження наукових ступенів» (затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №567 від 24 липня 2013 р.), а її автор, Телішевська Ольга Богданівна, заслуговує присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

доцент кафедри промислового маркетингу,  
Тернопільського національного  
технічного університету імені Івана Пулюя,  
кандидат економічних наук, доцент

Л.Я. Якимишин

*Підпис к.е.н., доцента Якимишин Л. Я. засвідчую:*

Вчений секретар  
Тернопільського національного  
технічного університету ім. Івана Пулюя,  
кандидат технічних наук, доцент



Г.М. Крамар