

РЕЦЕНЗІЯ

**доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри обліку і оподаткування Миколаївського національного аграрного університету
Дубініної Марини Вікторівни**

на дисертаційну роботу Палєєва Артема Андрійовича на тему «Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертаційної роботи

Розвиток цифрової економіки, ускладнення бізнес-процесів, посилення конкуренції та необхідність раціонального використання ресурсів спричиняють трансформацію підходів до організації діяльності суб'єктів господарювання. Одним із поширених інструментів такої трансформації є аутсорсинг, застосування якого дає змогу передавати спеціалізованим зовнішнім виконавцям окремі функції, зосереджуючи управлінські, фінансові та кадрові ресурси на ключових напрямках діяльності підприємства.

Аутсорсинг поступово виходить за межі традиційного розуміння як способу скорочення витрат і набуває ознак комплексної управлінської моделі. Його використання впливає на організаційну структуру підприємства, розподіл відповідальності, інформаційні потоки, систему внутрішнього контролю, обліково-аналітичне забезпечення та формування управлінських рішень. Особливого значення це набуває у сферах бухгалтерського обліку, оподаткування, аудиту, управління персоналом, логістики, інформаційних технологій і маркетингу.

В умовах воєнного стану, нестабільності економічного середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів, релокації бізнесу та обмеженості фінансових ресурсів аутсорсингові моделі можуть забезпечувати безперервність діяльності підприємств, доступ до професійних компетентностей і цифрових технологій, оптимізацію постійних витрат та підвищення гнучкості управління. Водночас передання функцій зовнішнім суб'єктам супроводжується ризиками втрати контролю, порушення конфіденційності інформації, зниження якості послуг, залежності від постачальника та виникнення додаткових трансакційних витрат.

Український ринок аутсорсингових послуг перебуває в процесі формування і характеризується нерівномірним розвитком окремих сегментів, недостатньою інституційною врегульованістю, обмеженістю достовірної статистичної інформації та відсутністю єдиних методичних засад оцінювання ефективності аутсорсингових рішень. Це зумовлює необхідність системного дослідження його структури, чинників, ризиків і стратегічних перспектив.

Отже, дисертаційна робота Палєєва Артема Андрійовича є актуальним дослідженням, спрямованим на розв'язання важливого наукового завдання щодо поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій із формування й розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами

Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи Миколаївського національного аграрного університету за темою «Стратегія підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектора економіки півдня України» (номер державної реєстрації 0121U111504).

У межах зазначеної теми автором розроблено теоретико-методичні та прикладні положення щодо використання аутсорсингових послуг у системі управління підприємствами, оцінювання ефективності аутсорсингових процесів та формування стратегічних орієнтирів розвитку відповідного ринку.

Зміст дисертаційної роботи відповідає актуальним напрямам досліджень у сфері менеджменту, цифрової трансформації підприємств, удосконалення організації бізнес-процесів, управління витратами, ризиками та конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Мета дисертаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні науково-методичних і практичних підходів до формування й розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні, а також визначенні стратегічних напрямів підвищення його ефективності та конкурентоспроможності в умовах глобалізації й цифрової трансформації економіки.

Сформульовані завдання відповідають меті дослідження та послідовно реалізовані у трьох розділах дисертації. Структура роботи забезпечує логічний перехід від узагальнення теоретичних положень і методичних підходів до аналізу стану ринку та розроблення рекомендацій щодо його стратегічного розвитку.

У першому розділі автором здійснено компаративний аналіз наукових трактувань аутсорсингу, досліджено його економічний та управлінський зміст, систематизовано види аутсорсингових послуг і розглянуто методичні підходи до оцінювання ринку.

Обґрунтованим є авторський підхід, відповідно до якого аутсорсинг визначено як системно організований процес передання підприємством окремих функцій зовнішнім суб'єктам на договірних засадах. Такий підхід враховує не лише функціональну складову, а й організаційно-управлінську взаємодію, перерозподіл ресурсів, ризиків та відповідальності між сторонами. Заслугує позитивної оцінки поглиблення класифікації аутсорсингу за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг і ступенем афілійованості між замовником та виконавцем. Запропоновані ознаки відображають сучасне ускладнення господарських зв'язків, розвиток інтегрованих структур і платформних моделей організації бізнесу.

Важливе місце у роботі посідає бухгалтерський аутсорсинг, який розглядається як інструмент удосконалення облікового процесу, скорочення витрат на утримання внутрішніх облікових підрозділів, залучення професійних компетентностей і підвищення якості інформаційного забезпечення управління. Автором належним чином висвітлено як потенційні переваги, так і ризики передання облікових функцій зовнішнім виконавцям.

У другому розділі проаналізовано стан і тенденції розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. Встановлено, що провідну роль відіграє ІТ-аутсорсинг, однак поступово розширюються сегменти бухгалтерських, кадрових, логістичних, маркетингових і консалтингових послуг.

Автором визначено комплекс чинників розвитку ринку, до яких віднесено кадровий потенціал, цифровізацію, інституційне середовище, макроекономічну

стабільність, міжнародну інтеграцію та інноваційну активність. Доведено, що розвиток людського капіталу й цифрової інфраструктури створює можливості для розширення ринку, тоді як воєнні, фінансові, кадрові та регуляторні ризики стримують його зростання.

Змістовним є дослідження ризиків і бар'єрів аутсорсингової діяльності. Автор систематизує їх за операційними, фінансовими, кадровими, інформаційними, інституційними та безпековими напрямками. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити загрози, пов'язані з переданням бізнес-функцій зовнішнім суб'єктам.

У контексті бухгалтерського аутсорсингу особливо важливими є ризики викривлення облікової інформації, несвоєчасного подання звітності, порушення податкового законодавства, несанкціонованого доступу до даних, втрати первинних документів та недостатнього розмежування відповідальності між замовником і виконавцем. Урахування таких ризиків є необхідною передумовою формування ефективної системи договірної регуляції та внутрішнього контролю.

У третьому розділі узагальнено міжнародний досвід, визначено перспективи його адаптації до українських умов, розроблено моделі організації аутсорсингових процесів і сформовано стратегічні орієнтири розвитку ринку. Позитивної оцінки заслуговує концептуальна модель розвитку ринку аутсорсингових послуг, яка поєднує інноваційно орієнтований, клієнтоорієнтований, ризик-орієнтований та експортно орієнтований підходи. Передбачене автором використання штучного інтелекту, Big Data, ERP- і CRM-систем, роботизації та автоматизації бізнес-процесів відповідає сучасним тенденціям цифрової економіки.

Значущим методичним результатом є запропонований комплексний індекс ефективності аутсорсингу, який передбачає врахування фінансових, операційних і стратегічних параметрів. Використання такого інструменту може підвищити обґрунтованість рішень щодо вибору між внутрішнім виконанням функцій та їх переданням зовнішньому постачальнику.

Методологічна база дисертації є достатньою для досягнення поставленої мети. Автором використано діалектичний і системний підходи, методи аналізу та синтезу, порівняння, систематизації, групування, економіко-статистичного та факторного аналізу, експертного оцінювання, моделювання, прогнозування й узагальнення.

Сформульовані в дисертації наукові положення і висновки є аргументованими, логічно пов'язаними зі змістом дослідження та мають належне теоретичне й аналітичне обґрунтування.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна дисертації полягає в поглибленні теоретико-методичних засад формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг, удосконаленні інструментарію оцінювання його ефективності, систематизації ризиків і розробленні стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку.

До найбільш вагомих наукових результатів дослідження слід віднести:

- поглиблення теоретичного змісту аутсорсингу як управлінського процесу, що забезпечує перерозподіл функцій, ресурсів, відповідальності й ризиків між підприємством-замовником та зовнішнім виконавцем;
- розвиток класифікації видів аутсорсингу шляхом запровадження додаткових критеріїв за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг і характером афілійованості суб'єктів;
- поглиблення наукового розуміння ринку аутсорсингових послуг як відкритої соціально-економічної системи, розвиток якої залежить від взаємодії економічних, інституційних, кадрових, цифрових, міжнародних та безпекових чинників;
- удосконалення методичного забезпечення оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності на основі інтеграції фінансових, операційних і стратегічних показників;
- розвиток підходів до оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів ринку шляхом поєднання матричних методів стратегічного аналізу з економіко-математичним інструментарієм;

- систематизацію ризиків і бар'єрів аутсорсингової діяльності та обґрунтування необхідності застосування ризик-орієнтованого управління;
- формування концептуальної моделі розвитку ринку аутсорсингових послуг, заснованої на цифровізації, інноваціях, клієнтоорієнтованості, управлінні ризиками та посиленні експортного потенціалу.

Отримані результати розвивають теорію менеджменту в частині організації зовнішнього виконання бізнес-процесів, формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління та оцінювання результативності аутсорсингових рішень.

Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення дисертаційної роботи полягає у можливості використання запропонованих положень підприємствами та організаціями під час прийняття рішень щодо передання окремих функцій зовнішнім виконавцям, вибору постачальників послуг, формування умов договорів і контролю результативності співпраці.

Запропонований комплексний індекс ефективності аутсорсингу може використовуватися для зіставлення витрат і результатів, оцінювання операційного ефекту та визначення стратегічної доцільності аутсорсингових рішень.

Для підприємств, які передають зовнішнім виконавцям ведення бухгалтерського обліку, складання звітності та податковий супровід, практичну цінність мають положення щодо оцінювання надійності постачальника, розподілу відповідальності, забезпечення конфіденційності інформації, контролю якості послуг і мінімізації фінансових та податкових ризиків.

Результати дослідження впроваджено в освітню та науково-дослідну діяльність Миколаївського національного аграрного університету. Окремі рекомендації автора щодо аналізу ринкового середовища, профілювання клієнтів і розвитку B2B-послуг використано в діяльності ТОВ «КОДАЙТІ».

Наявність довідок про впровадження підтверджує практичну спрямованість одержаних результатів та можливість їх застосування у діяльності суб'єктів господарювання.

Повнота висвітлення результатів дослідження в наукових публікаціях

Основні положення дисертації висвітлено у 18 наукових працях, серед яких 6 статей у наукових фахових виданнях України та 12 публікацій, у яких представлено результати апробації дослідження на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Тематика публікацій відповідає змісту дисертації та охоплює теоретичні засади аутсорсингу, бухгалтерський аутсорсинг, цифровізацію облікових і управлінських процесів, ризики аутсорсингової діяльності, міжнародний досвід і стратегічні напрями розвитку ринку.

Наукові праці достатньо повно відображають основні результати дослідження, методичні розробки та практичні рекомендації здобувача. Це підтверджує належний рівень апробації дисертаційних положень та особистий внесок автора в дослідження проблематики аутсорсингових послуг.

Оцінка структури, змісту й оформлення дисертації

Дисертаційна робота має завершену структуру, яка відповідає логіці наукового дослідження. Її зміст послідовно розкриває теоретичні, методичні, аналітичні та стратегічні аспекти формування й розвитку ринку аутсорсингових послуг.

Матеріал викладено в науковому стилі, аргументовано та послідовно. Табличні й графічні матеріали сприяють наочному представленню результатів аналізу. Висновки до розділів і загальні висновки відповідають поставленим завданням та відображають основні результати роботи.

Оформлення дисертації загалом відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних наукових праць.

Дотримання принципів академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертації та наукових праць Палєєва Артема Андрійовича дає підстави стверджувати, що дослідження є самостійною завершеною науковою працею.

Теоретичні положення, статистичні матеріали й результати інших авторів використано з належними посиланнями. Авторські положення, висновки та рекомендації чітко виокремлені й відображають особистий внесок здобувача.

Ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень академічної доброчесності під час ознайомлення з дисертаційною роботою не виявлено.

Зауваження та дискусійні положення

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, доцільно висловити окремі зауваження та дискусійні положення.

1. При дослідженні бухгалтерського аутсорсингу доцільно було б детальніше розкрити розподіл відповідальності між підприємством-замовником та аутсорсером за повноту й достовірність облікових даних, своєчасність подання фінансової і податкової звітності, збереження первинних документів та дотримання вимог законодавства.
2. Запропонований комплексний індекс ефективності аутсорсингу потребує ширшого обґрунтування складу фінансових показників. Зокрема, доцільно було б уточнити можливість урахування прихованих трансакційних витрат, витрат на пошук і перевірку виконавця, договірне адміністрування, контроль якості та зміну постачальника послуг.
3. Порівняння внутрішнього виконання функцій та аутсорсингу варто було б доповнити методикою визначення повної релевантної собівартості альтернативних управлінських рішень. Це підвищило б обґрунтованість рекомендацій щодо економічної доцільності передання функцій зовнішнім виконавцям.
4. У роботі належну увагу приділено цифровізації аутсорсингових процесів, однак доцільно було б глибше розглянути питання інтеграції інформаційних систем підприємства й аутсорсера, сумісності програмного забезпечення, розмежування доступу до даних, формування електронного документообігу та резервного копіювання інформації.
5. Дисертацію посилило б визначення системи ключових показників якості бухгалтерських та інших професійних аутсорсингових послуг, які доцільно закріплювати в угодах про рівень сервісу. Такими показниками можуть бути своєчасність виконання завдань, кількість виправлень, рівень податкових ризиків, час реагування та повнота управлінської звітності.

6. Автором обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ринку, однак доцільно було б конкретизувати можливості формування професійних стандартів і системи добровільної сертифікації постачальників бухгалтерських та управлінських аутсорсингових послуг. Це сприяло б підвищенню довіри між учасниками ринку й забезпеченню належної якості послуг.

Висловлені зауваження мають дискусійний і рекомендаційний характер, не знижують загальної позитивної оцінки роботи та не впливають на достовірність її основних результатів.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Палєєва Артема Андрійовича на тему «Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні» є завершеним, самостійним та актуальним науковим дослідженням, у якому поглиблено теоретико-методичні положення і розроблено практичні рекомендації щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг у сучасних умовах.

Одержані результати характеризуються науковою новизною, мають теоретичне та практичне значення для розвитку менеджменту, удосконалення організації бізнес-процесів, обліково-аналітичного забезпечення й оцінювання ефективності управлінських рішень.

Мета дисертаційного дослідження досягнута, поставлені завдання виконані, а сформульовані висновки є обґрунтованими та логічно пов'язаними зі змістом роботи. Основні результати належним чином оприлюднено в наукових публікаціях, апробовано на конференціях і впроваджено в освітню та господарську діяльність.

За актуальністю, ступенем обґрунтованості наукових положень, рівнем наукової новизни, практичним значенням, повнотою оприлюднення результатів та дотриманням принципів академічної доброчесності дисертаційна робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» та 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.

Палєєв Артем Андрійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Миколаївського національного
аграрного університету



Марина ДУБІНІНА

Підпис ДУБІНІНОЇ Марини засвідчую:
Перший проректор Миколаївського
національного аграрного університету



Дмитро БАБЕНКО