

**Рішення**  
**разової спеціалізованої вченої ради**  
**про присудження ступеня доктора філософії**

Здобувач ступеня доктора філософії Палєєв Артем Андрійович, 1991 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив у 2015 році Чорноморський державний університет імені Петра Могили за спеціальністю «Міжнародні відносини», працює менеджером із залучення потенційних клієнтів компанії Sales Researcher, м. Харків, виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада ДЗ8.806.011-1, утворена наказом Миколаївського національного аграрного університету Міністерства освіти і науки України, м. Миколаїв, від «29» червня 2026 року № 106-О, у складі:

**Голови разової спеціалізованої вченої ради** – Альони КЛЮЧНИК, доктора економічних наук, професора, завідувачки кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету;

**Рецензентів** – Ірини ГОНЧАРЕНКО, доктора економічних наук, професора, професора кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету,

Марини ДУБІНІНОЇ, доктора економічних наук, професора, завідувачки кафедри обліку і оподаткування Миколаївського національного аграрного університету;

**Офіційних опонентів** – Бориса ПОГРІЩУКА, доктора економічних наук, професора, директора Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету, Світлани ХАЛАТУР, доктора економічних наук, професора, завідувачки кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського державного аграрно-економічного університету,

на засіданні «03» вересня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Артему ПАЛЄЄВУ на підставі публічного захисту дисертації «Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Дисертацію виконано у Миколаївському національному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України, м. Миколаїв.

**Науковий керівник** – Наталя ПОТРИВАЄВА, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування Миколаївського національного аграрного університету.

Дисертацію виконано державною мовою, структура та правила її оформлення відповідають вимогам, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації». Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, який є самостійною завершеною кваліфікаційною

науковою працею та містить нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, спрямованих на розв'язання конкретного наукового завдання щодо поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій з формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні в умовах трансформаційних змін, цифровізації економіки та підвищених ризиків, зумовлених воєнним станом.

Актуальність теми зумовлена динамічним розвитком ринку аутсорсингових послуг в Україні, його роллю у підвищенні стійкості й адаптивності бізнесу, а також потребою вдосконалення моделей аутсорсингу з урахуванням воєнних, економічних та євроінтеграційних викликів. Особистий внесок здобувача полягає в удосконаленні класифікації аутсорсингових послуг, розробленні методичного інструментарію оцінювання ефективності та обґрунтуванні моделей управління і стратегічного розвитку ринку. Дисертаційна робота є результатом особистого наукового доробку здобувача та містить сформульовані ним наукові положення, висновки й рекомендації. Одержані результати є належно обґрунтованими та достовірними; ступінь їх достовірності забезпечено застосуванням відповідних методів дослідження та сучасної інформаційно-статистичної бази. Дисертаційне дослідження містить нові теоретичні та практичні результати, спрямовані на підвищення ефективності функціонування та інвестиційної привабливості ринку аутсорсингових послуг в Україні. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 207 сторінок. Дисертація за структурою, мовою, стилем викладення та оформленням відповідає вимогам МОН України та освітньо-науковій програмі «Менеджмент». Роботу було перевірено автоматизованим сервісом [StrikePlagiarism.com](https://www.strikeplagiarism.com/); результати відображено у звіті від 15 червня 2026 року: оригінальність становить 92,71 %, схожість — 7,29 %. Виявлені збіги й текстові подібності оформлені коректно та переважно стосуються загальнонавчальної наукової термінології, назв і змісту нормативних документів, усталених наукових формулювань, переліку особистих наукових публікацій автора за темою дисертаційного дослідження та списку використаних джерел. Ознак академічного плагіату, несанкціонованих текстових запозичень або інших порушень академічної доброчесності у роботі не виявлено. Отже, дисертація є комплексним дослідженням, спрямованим на поглиблення наукових уявлень щодо сутності аутсорсингу, удосконалення класифікаційних підходів, розроблення інструментарію оцінювання ефективності функціонування ринку та формування концептуальної моделі його подальшого розвитку.

Здобувач має 6 наукових публікацій за темою дисертації, які відображають основні наукові результати дисертаційного дослідження та відповідають вимогам пунктів 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії, а також 12 наукових праць, що засвідчують апробацію матеріалів

дисертації на всеукраїнських та міжнародних наукових конференціях.

**Наукові публікації за темою дисертації:**

1. Potryvaieva, N., & Palieiev, A. (2023). Accounting outsourcing as a modern effective tool of enterprise management. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 27(3), 18-30. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/3.2023.18> (0,81 д.а., особистий внесок автора: обґрунтовано економічну вигідність для агропромислових підприємств застосування бухгалтерського аутсорсингу, розкрито основні переваги та недоліки аутсорсингу 0,6 д.а.).

2. Potryvaieva, N., Palieiev, A., & Moskal, I. (2025) The use of outsourcing in the public service delivery system to enhance the efficiency of agricultural production. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 29(1), 45-56. <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2025.45>. (0,75 д.а., особистий внесок автора: проаналізовано вплив аутсорсингу на ефективність сільськогосподарського виробництва та розроблено пропозиції для впровадження аутсорсингових моделей 0,4 д.а.).

3. Палеев А.А. (2025). Аналіз ризиків і бар'єрів для бізнесу в контексті аутсорсингу. *Сталий розвиток економіки*, (5 (56), 124-130. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-17> URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1492/1441> (0,81 д.а.).

4. Палеев А.А. (2026) Європейські тенденції аутсорсингу та їх імплементація у формуванні українського ринку аутсорсингових послуг. *Актуальні питання економічних наук*, (21). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19376321> (0,94 д.а.).

5. Палеев А.А. (2026) Стратегічні орієнтири розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 340 – 343. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-64>. URL: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2026-1-en/> (1,0 д.а.).

6. Палеев А.А. (2026) Формування багаторівневої моделі інтеграції аутсорсингу в системі управління підприємством. *Modern Economics*, 2026, № 55(2026). С. 202-207. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V55\(2026\)-28](https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-28) URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/55-2026/palieiev.pdf>. (0,75 д.а.).

**Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

7. Палеев, А.А., Потриваєва, Н.В. (2023) Аутсорсинг в умовах аграрного підприємства: проблеми та перспективи. *Доповіді учасників Міжнародної науково-практичної конференції Міжнародного форуму «Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри»*. Миколаїв: МНАУ. 2023. С. 290-292. (0,18 д.а.).

8. Палеев, А.А., Потриваєва, Н.В. (2023) Особливості розвитку аутсорсу в Україні. *Матеріали Міжнар. мультидисциплінарній наук.-практ. інтернет-конф. молодих дослідників, здобувачів вищої освіти та науковців «Сучасна наука: інновації та перспективи»*. Київ: КІЗТ Державний університет інфраструктури та технологій. 2023. С. 398-401. (0,25 д.а.).

9. Потриваєва Н., Палеев А., Москаль І. (2023) *Управлінський аутсорсинг: переваги та ризики. Підприємництво під час війни в Україні:*

виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки. Електронне видання. Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С. 212-214. (0,18 д.а.).

10.Потриваєва Н., Палєєв А. (2023) Роль аутсорсингу у підвищенні ефективності надання публічних послуг на рівні територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.*, 2-3 листопада 2023 р., Миколаїв – Миколаїв: МНАУ, 2023. С. 65-67. (0,2 д.а.).

11.Потриваєва Н., Палєєв А. (2024) Аутсорсингові послуги: теоретичні аспекти. *Цифрова економіка і сталий розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках: збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Берегове, 26-27 березня 2024 р.)*. С. 366-369. (0,25 д.а.).

12.Potryvaieva N., Palieiev A., Moskal I. (2024) The role of outsourcing in the development of territorial communities. *International Scientific Conference Transformation processes of the economic system in the context of modern challenges : Conference Proceedings (February 2–3, 2024. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 292 pages*. С.167-170. (0,2 д.а.)

13.Потриваєва Н. В., Палєєв А. А., Москаль І. В. (2024) Аутсорсинг бухгалтерських послуг на рівні територіальних громад: тенденції та перспективи. *Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum : доповіді учасників міжнар. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 30-31 травня 2024 р.)*. 2024. С. 255-259. DOI: <https://doi.org/10.31521/978-617-7149-78-0-81>. (0,25 д.а.)

14.Палєєв А. (2024) Цифрова революція в бухгалтерському обліку та аудиті: автоматизація та аутсорсинг в аграрних підприємствах // *Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу: Матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого-економіста Сергія Ілліча Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 1 лютого 2024 р.)*. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. С.146-148. (0,13 д.а.)

15. Потриваєва Н. В., Палєєв А. А. (2024) Розвиток ринку аутсорсингових послуг в контексті диджиталізації територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф.*, 9 грудня 2024 р., Миколаїв – Миколаїв: МНАУ, 2024. 475 с. – С. 308–314. (0,31 д.а.)

16.Потриваєва Н. В., Палєєв А. А. (2024) Бухгалтерський аутсорсинг в управлінні комплаєнс-діяльністю підприємств. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: Матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф.*, 5 грудня 2024 року, Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 396 с. – С.229–232. (0,25 д.а.)

17. Потриваєва Н. В., Палєєв А. А. (2025) Фактори розвитку аутсорсингу облікових функцій в Україні: управлінський та економічний виміри. *Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum : доповіді учасників міжнародної*

науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.). 2025. С. 234-237. DOI: <https://doi.org/10.31521/978-617-7149-86-5-77>. (0,25 д.а.)

18. Потриваєва Н. В., Палєєв А. А. (2025) Цифрові моделі аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами територіальних громад. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.*, 3 грудня 2025 р., Миколаїв – Миколаїв: МНАУ, 2025. – С. 256–259. (0,19 д.а.).

У дискусії взяли участь голова і члени разової спеціалізованої вченої ради та висловили зауваження:

**Гончаренко Ірина Василівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету. Виступ позитивний. Висловлені зауваження:

1. У дисертації ринок аутсорсингових послуг представлено як складну соціально-економічну систему, однак недостатньо деталізовано його інституційну структуру. Доцільно було б чіткіше визначити функції державних органів, професійних асоціацій, цифрових платформ, освітніх установ, замовників і постачальників послуг у формуванні сприятливого середовища розвитку аутсорсингу.

2. Автор обґрунтовує доцільність використання комплексного індексу ефективності аутсорсингу. Водночас потребує додаткового пояснення порядок інтерпретації його підсумкових значень. Визначення нормативних або орієнтовних інтервалів низької, середньої та високої ефективності підвищило б практичну придатність запропонованого інструментарію.

3. У роботі значну увагу приділено зовнішнім ризикам і бар'єрам. Проте доцільно було б поглибити дослідження внутрішньоорганізаційних передумов успішного аутсорсингу, зокрема готовності персоналу до змін, якості внутрішніх регламентів, зрілості бізнес-процесів, наявності відповідальних координаторів і рівня розвитку організаційної культури.

4. Під час адаптації міжнародного досвіду варто було б чіткіше розмежувати практики, придатні для великих підприємств, та підходи, які можуть бути реалізовані малим і середнім бізнесом. Відмінності в ресурсній, цифровій і кадровій спроможності зазначених груп підприємств потребують диференційованого управлінського інструментарію.

5. Розроблені моделі організації аутсорсингових процесів доцільно було б доповнити алгоритмом вибору найбільш прийнятної моделі залежно від стратегічної важливості функції, рівня ризику, вартості послуги, доступності постачальників і необхідного рівня контролю.

6. Дискусійним залишається питання оцінювання соціальних наслідків поширення аутсорсингу. Роботу посилило б урахування впливу аутсорсингових моделей на зайнятість, умови праці, розвиток професійних компетентностей, соціальний захист працівників і трансформацію

внутрішнього кадрового потенціалу підприємств.

**Дубініна Марина Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри обліку і оподаткування Миколаївського національного аграрного університету. Виступ позитивний. Висловлені зауваження:

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.

**Погріщук Борис Васильович**, доктор економічних наук, професор, директор Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету. Виступ позитивний. Висловлені зауваження:

1. Автором запропоновано комплексний індекс ефективності аутсорсингу, що є вагомим елементом методичного забезпечення

дослідження. Водночас доцільно було б детальніше представити процедуру нормування вихідних показників, обґрунтування вагових коефіцієнтів і перевірку чутливості інтегральної оцінки до зміни їх значень. Це дало б можливість повніше оцінити стійкість отриманих результатів і межі застосування індексу.

2. Емпіричну частину роботи посилено б ширше використання первинних даних, отриманих у результаті опитування підприємств-замовників та постачальників аутсорсингових послуг. Порівняння їх оцінок щодо мотивів, результативності, ризиків і проблем співпраці сприяло б глибшому розкриттю поведінкових та управлінських особливостей функціонування ринку.

3. У дисертації ринок аутсорсингових послуг досліджується як цілісна соціально-економічна система. Разом із тим його окремі сегменти суттєво відрізняються за рівнем цифровізації, структурою витрат, кваліфікаційними вимогами, договірними моделями та рівнем міжнародної орієнтації. У зв'язку з цим доцільною була б більш розгорнута диференціація стратегічних рекомендацій для ІТ-, бухгалтерського, кадрового, логістичного та управлінського аутсорсингу.

4. Розроблена концептуальна модель розвитку ринку має належне теоретичне обґрунтування, однак потребує подальшої операціоналізації. Доцільно було б конкретизувати етапи її реалізації, суб'єктів інституційного забезпечення, часові горизонти, ресурсні передумови та систему ключових показників, за якими можна оцінити досягнення очікуваних результатів.

5. З огляду на воєнні та післявоєнні умови функціонування українського бізнесу, роботу можна було б посилити сценарним прогнозуванням розвитку ринку. Формування базового, оптимістичного та песимістичного сценаріїв із урахуванням динаміки кадрового потенціалу, цифрового експорту, інвестицій, безпекових ризиків і темпів європейської інтеграції підвищило б прогностичну цінність рекомендацій.

6. Під час обґрунтування перспектив упровадження штучного інтелекту, Big Data та роботизації бізнес-процесів доцільно було б глибше розглянути пов'язані з ними етичні, правові та кібербезпекові ризики, зокрема питання відповідальності за автоматизовані рішення, захисту персональних даних, інтелектуальної власності й технологічної залежності замовника від постачальника послуг.

**Халатур Світлана Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського державного аграрно-економічного університету. Виступ позитивний. Висловлені зауваження:

1. У дисертаційній роботі достатньо ґрунтовно розкрито сутність аутсорсингу, узагальнено наукові підходи до його трактування та запропоновано класифікаційні ознаки цього явища. Водночас, з огляду на

динамічний розвиток сучасних форм організації бізнес-процесів, доцільно було б більш чітко розмежувати аутсорсинг із суміжними поняттями та практиками, зокрема аутстафінгом, субконтрактацією, фриланс-моделями, платформною зайнятістю, консалтинговим супроводом і сервісними контрактами. Таке уточнення дозволило б уникнути термінологічного перетину, посилити понятійно-категоріальний апарат дослідження та підвищити практичну цінність запропонованої класифікації для суб'єктів господарювання.

2. Заслуговує на увагу запропонований автором комплексний індекс ефективності аутсорсингу, який можна розглядати як важливий методичний результат дисертації. Разом із тим роботу посилало б детальніше обґрунтування логіки добору показників, що входять до його складу, визначення їх вагомості, а також пояснення можливостей адаптації індексу до різних типів підприємств і видів аутсорсингових послуг. Доцільною була б також ширша апробація зазначеного інструментарію на прикладі підприємств різних галузей економіки, що дозволило б підтвердити його універсальність, практичну придатність і діагностичну точність.

3. У дисертації проаналізовано ризики та бар'єри розвитку аутсорсингу в Україні, що є безперечно важливим для сучасних умов функціонування бізнесу. Водночас безпекові ризики, пов'язані з воєнним станом, кіберзагрозами, захистом персональних даних, комерційної таємниці, договірної інформації та критично важливих бізнес-процесів, могли б бути розглянуті більш деталізовано. Особливої уваги потребує питання формування системи управління ризиками при передачі функцій зовнішнім виконавцям, а також визначення механізмів мінімізації залежності підприємства від аутсорсера в умовах нестабільного середовища.

4. Позитивно оцінюючи звернення автора до міжнародного досвіду розвитку ринку аутсорсингових послуг, слід зазначити, що у роботі доцільно було б більш чітко конкретизувати інструменти зарубіжної практики, які можуть бути адаптовані в Україні. Зокрема, варто було б розмежувати заходи, які можуть бути реалізовані у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі, з урахуванням інституційних, фінансових, кадрових, цифрових і безпекових обмежень національної економіки. Це дозволило б посилити прикладний характер рекомендацій і надати їм більшої управлінської визначеності.

5. Запропонована концептуальна модель розвитку ринку аутсорсингових послуг має наукову і практичну цінність, оскільки поєднує інноваційно-орієнтований, клієнтоорієнтований, ризик-орієнтований та експортно-орієнтований підходи. Водночас потребує більшої конкретизації механізм її впровадження для підприємств малого та середнього бізнесу, які часто мають обмежені фінансові, кадрові, організаційні та цифрові ресурси. Доцільно було б деталізувати етапи впровадження такої моделі, відповідальних суб'єктів, можливі джерела ресурсного забезпечення,

очікувані результати та критерії оцінювання її ефективності.

До разової спеціалізованої вченої ради надійшли письмові звернення інших осіб з оцінкою дисертації:

**Лагодієнко Володимир Вікторович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі Одеського національного технологічного університету. Оцінка позитивна, є зауваження: результати дисертаційного дослідження потребують більш детального обґрунтування щодо універсальності запропонованого комплексного індексу ефективності аутсорсингу (KIEA). Автором переконливо доведено доцільність його використання для комплексної оцінки ефективності аутсорсингових процесів, однак дискусійним залишається питання адаптації структури індексу до підприємств різних галузей економіки. Доцільним було б запропонувати галузеві коефіцієнти або механізм коригування вагових параметрів залежно від специфіки діяльності суб'єктів господарювання.

**Ульянченко Олександр Вікторович**, доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу науково-інформаційного забезпечення та інтелектуальної власності Інституту рослинництва ім. В. Я. Юр'єва НААН. Оцінка позитивна, є зауваження: подальшого розвитку потребує методичне забезпечення оцінювання ризиків аутсорсингу. Незважаючи на приділену увагу ризикам функціонування ринку аутсорсингових послуг, доцільним було б доповнити дослідження системою кількісного оцінювання ризиків або інтегрувати ризикову складову до запропонованого комплексного індексу ефективності аутсорсингу.

**Патика Наталія Іванівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач відділом соціально-економічного розвитку сільських територій Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки». Оцінка позитивна, є зауваження: у роботі запропоновано комплексний індекс ефективності аутсорсингу, який є важливим методичним результатом дослідження. Водночас доцільно було б детальніше розкрити механізм його практичного застосування на рівні конкретного підприємства або групи підприємств, зокрема подати покроковий алгоритм розрахунку, джерела інформації та приклад інтерпретації отриманих результатів для прийняття управлінських рішень.

**Лункіна Тетяна Іванівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Оцінка позитивна, є зауваження: доцільним вважаємо конкретизувати вплив сучасних технологій штучного інтелекту, цифрових платформ та автоматизації бізнес-процесів на трансформацію моделей аутсорсингової взаємодії.

Здобувач надав обґрунтовані відповіді на висловлені зауваження опонентів та рецензентів, а також на інші запитання та показав високий науковий рівень в ході дискусії. Зазначені зауваження не впливають на основні наукові висновки та загальне позитивне враження від дисертаційної роботи.

Результати відкритого голосування:

«За» – 5 (п'ять) членів ради,

«Проти» – 0 (нуль) членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада Миколаївського національного аграрного університету присуджує Артему ПАЛЄЄВУ ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової  
спеціалізованої вченої ради



Альона КЛЮЧНИК

Власноручний підпис Альони Ключник засвідчую:

Начальниця відділу кадрів  
Миколаївського національного  
аграрного університету



Людмила МАШКІНА