

ВІДГУК

офіційного опонента

доктора економічних наук, професора,
завідувача кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

Халатур Світлани Миколаївни

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 дисертаційного дослідження

В умовах цифровізації економіки, посилення глобальної конкуренції, трансформації бізнес-моделей, нестабільності зовнішнього середовища та впливу воєнного стану аутсорсинг набуває особливого значення як інструмент підвищення ефективності управління підприємствами, оптимізації витрат, концентрації на ключових компетенціях та забезпечення гнучкості бізнес-процесів.

Актуальність теми посилюється і тим, що ринок аутсорсингових послуг в Україні перебуває на етапі становлення та активного розвитку, однак його функціонування супроводжується низкою проблем: недостатнім рівнем інституційного забезпечення, нерівномірністю розвитку окремих сегментів, ризиками втрати контролю над переданими функціями, недосконалістю нормативно-правового регулювання, обмеженою довірою між учасниками ринку та впливом безпекових чинників.

У цьому контексті дослідження теоретико-методичних засад, чинників, ризиків, бар'єрів і стратегічних орієнтирів розвитку ринку аутсорсингових послуг є своєчасним, науково обґрунтованим і практично значущим для розвитку вітчизняної економіки, підприємництва та системи управління суб'єктами господарювання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, 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 сформовано теоретико-методичні та прикладні положення щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг як інструменту підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва.

Тематика дисертації відповідає сучасним науковим пріоритетам у сфері менеджменту, зокрема питанням удосконалення управлінських процесів, розвитку інноваційних бізнес-моделей, цифровізації, підвищення конкурентоспроможності підприємств та адаптації національного ринку послуг до глобальних викликів.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими. Робота має логічну структуру, яка охоплює теоретико-методичні основи формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг, аналіз його сучасного стану в Україні, а також обґрунтування стратегічних напрямів подальшого розвитку.

Методологічна база дослідження є достатньою для досягнення поставленої мети. Автором використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: діалектичний метод, системний підхід, методи аналізу і синтезу, компаративного аналізу, систематизації, економіко-статистичні методи, графічний метод, факторний аналіз, експертні оцінки, моделювання, прогнозування та узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні дані, аналітичні

матеріали міжнародних організацій, консалтингових компаній та галузевих асоціацій. Це забезпечило належний рівень достовірності одержаних результатів і дозволило автору сформулювати аргументовані наукові висновки.

Дисертація написана послідовно, її розділи взаємопов'язані між собою, а висновки відповідають поставленим завданням дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у поглибленні теоретико-методичних засад формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні, удосконаленні інструментарію його оцінювання та обґрунтуванні стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності суб'єктів ринку.

До найбільш вагомих результатів, одержаних особисто здобувачем, слід віднести такі:

вперше визначено класифікаційні критерії аутсорсингу, що ґрунтуються на виокремленні нових ознак, зокрема за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг та за ступенем афілійованості між аутсорсером і підприємством-замовником;

удосконалено науково-методичний інструментарій оцінки ринку аутсорсингових послуг шляхом обґрунтування доцільності використання комплексного індексу ефективності аутсорсингу, який дозволяє враховувати економічні, операційні та стратегічні параметри функціонування ринку;

удосконалено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів ринку аутсорсингових послуг на основі поєднання матричних моделей стратегічного аналізу з економіко-математичними методами;

дістало подальшого розвитку трактування поняття «аутсорсинг» як системно організованого процесу передачі підприємством частини функцій зовнішнім суб'єктам на договірних засадах з метою підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей;

поглиблено розуміння ринку аутсорсингових послуг як складної відкритої соціально-економічної системи, функціонування якої залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників;

обґрунтовано концептуальну модель розвитку ринку аутсорсингових послуг, що базується на інтеграції інноваційно-орієнтованого, клієнтоорієнтованого, ризик-орієнтованого та експортно-орієнтованого підходів із використанням сучасних цифрових технологій.

Зазначені результати мають наукову цінність і сприяють розвитку теоретичних та прикладних положень менеджменту щодо організації, оцінювання і стратегічного розвитку ринку аутсорсингових послуг.

Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених автором теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій для удосконалення процесів формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг, підвищення ефективності управління бізнес-процесами та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Результати дисертаційного дослідження мають прикладний характер і підтверджені відповідними довідками про впровадження. Зокрема, пропозиції щодо використання комплексного індексу ефективності аутсорсингу, удосконалення класифікаційних критеріїв аутсорсингу, розвитку методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів ринку, а також обґрунтування концептуальної моделі розвитку ринку аутсорсингових послуг використано у науково-дослідній та освітній діяльності Миколаївського національного аграрного університету, що підтверджено довідкою від 10.02.2026 р. № 01-18/162.

Зазначені напрацювання застосовуються при викладанні навчальних дисциплін, підготовці курсових, кваліфікаційних і наукових робіт здобувачів вищої освіти, а також у межах виконання наукової теми «Стратегія

підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектора економіки півдня України» (номер державної реєстрації 0121U111504).

Окремі практичні рекомендації автора щодо уточнення критеріїв профілювання цільових груп потенційних клієнтів, удосконалення попереднього аналізу ринкового середовища та формування якісної бази контактних даних у сегменті B2B-послуг упроваджено в діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «КОДАЙТІ», що підтверджено довідкою від 23.04.2026 р. № 23-04/26/1.

Отже, результати дисертаційної роботи є практично значущими, мають прикладну спрямованість і підтверджені відповідними довідками про впровадження, що засвідчує можливість їх використання в освітньому процесі, науково-дослідній роботі, а також у діяльності суб'єктів господарювання для підвищення ефективності управління аутсорсинговими процесами.

Повнота висвітлення результатів дисертації в опублікованих працях

Основні положення дисертаційного дослідження достатньо повно висвітлені у наукових публікаціях здобувача. За темою дисертації опубліковано 18 наукових праць, серед яких 6 статей у наукових фахових виданнях України та 12 праць, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Публікації здобувача відповідають темі дисертації, відображають основні результати дослідження, його теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації. Зміст опублікованих праць свідчить про належний рівень апробації результатів дослідження та особистий внесок автора у розроблення проблематики формування й розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні.

Відсутність порушень академічної доброчесності

За результатами опрацювання дисертаційної роботи Палєєва Артема Андрійовича та наукових публікацій, у яких висвітлено основні положення і результати дослідження, порушень академічної доброчесності не встановлено.

Дисертаційна робота є самостійним, завершеним та оригінальним науковим дослідженням. Основні теоретичні положення, методичні підходи, наукові результати, висновки і практичні рекомендації, зокрема ті, що становлять наукову новизну та практичне значення роботи, отримані здобувачем особисто.

У тексті дисертації наявні коректні посилання на використані інформаційні, статистичні та літературні джерела. Оформлення запозичень здійснено належним чином, із дотриманням вимог академічної доброчесності, авторського права та етичних норм наукової діяльності.

Зауваження та дискусійні питання

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Палєєва Артема Андрійовича, слід висловити окремі зауваження та дискусійні положення:

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 посилило 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.

Висловлені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи та не впливають на її наукову новизну і практичне значення. Вони можуть бути враховані здобувачем у подальших наукових дослідженнях, а також при поглибленні прикладних розробок щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Палєєва Артема Андрійовича на тему «Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні» є завершеним, самостійним і актуальним науковим дослідженням, у якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що мають теоретичне і практичне значення для розвитку менеджменту та формування ринку аутсорсингових послуг в Україні.

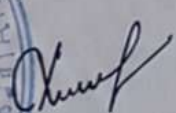
Зміст дисертації відповідає поставленій меті та завданням дослідження, наукові положення є достатньо обґрунтованими, висновки і рекомендації мають прикладний характер, а результати дослідження належним чином апробовані та висвітлені у наукових публікаціях.

За змістом, науковою новизною, практичним значенням і рівнем оприлюднення результатів 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, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44.

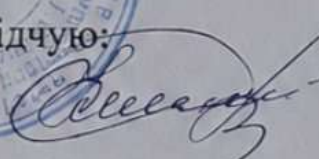
Автор дисертаційної роботи, Палеев Артем Андрійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровського державного
аграрно-економічного університету

 **Світлана ХАЛАТУР**

Підпис Світлани ХАЛАТУР засвідчую:
начальник відділу кадрів ДДАЕУ

  Світлана Халатур