

Голові разової спеціалізованої вченої ради PhD 15645  
Миколаївського національного аграрного університету  
доктору економічних наук, професору  
**КЛЮЧНИК Альоні**  
від завідувача кафедри маркетингу,  
підприємництва і торгівлі  
Одеського національного технологічного університету,  
доктора економічних наук, професора  
**ЛАГОДІЄНКА Володимира Вікторовича**  
+380(67)7338018  
[volodymyr@wiktoryia.com](mailto:volodymyr@wiktoryia.com)

## **ЗВЕРНЕННЯ**

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

В умовах структурної перебудови економіки, цифрової трансформації бізнесу, посилення конкуренції та необхідності ефективного використання ресурсного потенціалу саме аутсорсинг дедалі частіше виступає одним із ключових інструментів підвищення результативності управління. Саме тому представлене дисертаційне дослідження Палєєва А.А. відповідає актуальним потребам національної економіки та сучасним тенденціям розвитку менеджменту.

Однією з найбільш вагомих переваг дисертації є її чітка практична спрямованість. Автор не обмежується розкриттям теоретичних положень функціонування ринку аутсорсингових послуг, а пропонує комплекс управлінських рішень, які можуть бути безпосередньо використані суб'єктами господарювання під час прийняття стратегічних рішень щодо передачі бізнес-процесів на аутсорсинг. Практична орієнтація роботи простежується в усьому дослідженні – від аналізу сучасного стану ринку до розроблення інструментів оцінювання ефективності аутсорсингової діяльності.

Особливий інтерес викликає запропонований дисертантом комплексний індекс ефективності аутсорсингу (КІЕА). На відміну від традиційних методів оцінювання, що ґрунтуються переважно на аналізі економії витрат або окремих фінансових показників, запропонований інструмент забезпечує комплексний підхід до визначення результативності аутсорсингових рішень. Особливо актуальним його використання є для підприємств аграрного сектору, які функціонують в умовах високої залежності від сезонних факторів, ресурсних обмежень та необхідності постійного підвищення ефективності використання фінансових і матеріальних ресурсів. Використання КІЕА створює можливість більш обґрунтовано визначати доцільність передачі окремих функцій зовнішнім виконавцям, оцінювати очікувані результати співпраці та здійснювати моніторинг ефективності реалізації аутсорсингових проєктів.

Важливою перевагою дисертації є підтвердження практичної значущості отриманих результатів шляхом їх впровадження у діяльність підприємств та

використання в освітньому процесі закладів вищої освіти. Такий підхід свідчить про належний рівень апробації наукових положень і демонструє, що запропоновані автором рекомендації мають прикладний характер та можуть бути використані при формуванні управлінських рішень, розробленні корпоративних стратегій і вдосконаленні систем управління бізнес-процесами.

Слід також відзначити внесок дослідження у розвиток стратегічного менеджменту. Запропоновані автором підходи розширюють сучасні уявлення про роль аутсорсингу як інструменту формування конкурентних переваг підприємства. У роботі переконливо доведено, що аутсорсинг доцільно розглядати не як окремий спосіб оптимізації витрат, а як складову довгострокової стратегії розвитку, спрямованої на концентрацію підприємства на ключових компетенціях, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкого економічного зростання.

Водночас висловлюємо, що 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.

Зазначене зауваження має рекомендаційний характер, не знижує загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи та може бути враховане здобувачем у подальших наукових дослідженнях.

Дисертаційна робота Палєєва Артема Андрійовича на тему «Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні» є самостійною, завершеною кваліфікаційною науковою працею, виконаною на належному науковому рівні. Робота має актуальне теоретичне і практичне значення, містить науково обґрунтовані результати, висновки та рекомендації, що спрямовані на розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні.

Вважаю, що дисертаційна робота Палєєва Артема Андрійовича відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Завідувач кафедри маркетингу,  
підприємництва і торгівлі  
Одеського національного  
технологічного університету,  
доктор економічних наук, професор



Володимир ЛАГОДІЄНКО

Підпис ЛАГОДІЄНКА Володимира засвідчую:

в.о. начальник відділу кадрів



10.07.2026/