

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора,
директора Вінницького навчально-наукового інституту економіки
Західноукраїнського національного університету
Погрішука Бориса Васильовича
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 сучасного бізнес-середовища відбувається під впливом активного поширення нових моделей взаємодії між суб'єктами господарювання, удосконалення механізмів управління, цифровізації та зростання попиту на більш гнучкі підходи до використання ресурсного потенціалу. За таких умов аутсорсинг набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує підприємствам можливість зосереджувати ресурси на профільних напрямках діяльності, використовувати спеціалізовані знання і компетенції зовнішніх партнерів, оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування.

Особливого значення аутсорсингові послуги набувають в сучасних реаліях України. Воєнні умови, порушення логістики, релокація підприємств, дефіцит кваліфікованих кадрів і фінансові обмеження спонукають бізнес до пошуку нових підходів до організації управлінських і виробничих процесів. Варто відзначити, що український ринок аутсорсингових послуг поки що не набув достатнього рівня структурованості, а його подальший розвиток стримується інституційною невизначеністю, нерівномірним поширенням аутсорсингових практик у різних галузях економіки, неналежним захистом комерційної інформації, ризиками втрати контролю над переданими функціями, а також обмеженістю комплексних підходів до оцінювання ефективності відповідних управлінських рішень.

Дисертаційна робота Палєєва Артема Андрійовича, спрямована на поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичного інструментарію та обґрунтування стратегічних орієнтирів формування й

розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні є актуальною та своєчасною. Результати дисертаційної роботи мають практичну цінність.

Дисертаційне дослідження виконано в межах спеціальності 073 «Менеджмент», охоплює питання організації бізнес-процесів, управління взаємодією між суб'єктами ринку, оцінювання ефективності управлінських рішень, управління ризиками та формування конкурентних стратегій.

Зв'язок дисертації 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).

За визначеною науковою темою здобувачем сформовано теоретико-методичні та прикладні положення щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг як інструменту підвищення ефективності управлінських процесів і конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва. Зміст дисертації узгоджується з актуальними напрямками досліджень у сфері менеджменту, цифровізації бізнес-процесів, розвитку інноваційних моделей підприємництва та адаптації суб'єктів господарювання до нестабільного зовнішнього середовища.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Ознайомлення з дисертаційною роботою дає підстави стверджувати, що мету дослідження сформульовано відповідно до його предметної спрямованості, а визначені завдання послідовно реалізовано в теоретичній, аналітичній та рекомендаційній частинах роботи.

Логіка дисертації побудована за принципом переходу від узагальнення теоретико-методичних основ аутсорсингу до аналізу стану ринку аутсорсингових послуг в Україні та подальшого обґрунтування стратегій його розвитку. Структура роботи охоплює три взаємопов'язані розділи, висновки, список використаних джерел і додатки.

У першому розділі досліджено наукові підходи до визначення сутності аутсорсингу, здійснено компаративний аналіз наявних дефініцій,

систематизовано види аутсорсингових послуг і розглянуто методичні засади оцінювання ринку. Доведено, що аутсорсинг у сучасній системі менеджменту не може розглядатися виключно як спосіб економії витрат, а його управлінська природа виявляється у перерозподілі функцій, ресурсів, відповідальності та ризиків між підприємством-замовником і зовнішнім виконавцем.

Заслугує на увагу здійснення поглибленої класифікації аутсорсингових послуг, а запропоновані автором ознаки (за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг та ступенем афілійованості) дають змогу ґрунтовніше розкрити сучасні форми організації аутсорсингових відносин, зокрема в умовах розвитку мережових структур, цифрових платформ та інтегрованих бізнес-моделей.

У другому розділі дисертації відображено результати проведеного аналізу тенденцій функціонування ринку аутсорсингових послуг в Україні, систематизовано чинники його розвитку та досліджено ризики й бар'єри для суб'єктів господарювання. Автором встановлено, що найбільш розвиненим сегментом залишається ІТ-аутсорсинг, водночас поступово зростає значення бухгалтерського, кадрового, логістичного, маркетингового та управлінського аутсорсингу.

Аргументованим є висновок про те, що розвиток ринку визначається взаємодією чинників макро-, мезо- та мікрорівнів, а до основних стимулів віднесено розвиток людського капіталу, цифрової інфраструктури, міжнародної інтеграції та інноваційних технологій. Серед найбільш вагомих обмежень визначено інституційні бар'єри, безпекові ризики, макроекономічну нестабільність, дефіцит кадрів і недостатній рівень довіри між контрагентами.

Практичну цінність дослідження становить систематизація ризиків аутсорсингової діяльності за операційною, фінансовою, кадровою, інформаційною, інституційною та безпековою складовими. Важливо, що автор не лише ідентифікує потенційні ризики, а й обґрунтовує необхідність застосування ризик-орієнтованого підходу на всіх основних етапах взаємодії з аутсорсером – від його вибору та укладення договору до моніторингу виконання переданих визначених функцій.

У третьому розділі узагальнено міжнародний досвід, сформовано моделі організації аутсорсингових процесів і визначено стратегічні орієнтири підвищення конкурентоспроможності українського ринку аутсорсингових послуг. Обґрунтовано доцільність адаптації зарубіжних практик із урахуванням інституційних, економічних і безпекових особливостей України.

Вагомим результатом дослідження є запропонована концептуальна модель розвитку ринку аутсорсингових послуг, що поєднує інноваційну, клієнтську, ризикову та експортну орієнтації. Передбачене автором використання штучного інтелекту, Big Data, ERP- і CRM-систем, автоматизації та роботизації бізнес-процесів відповідає сучасним тенденціям розвитку сервісної економіки та підвищує прикладну спрямованість запропонованих положень.

Обґрунтованість результатів забезпечена використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких діалектичний та системний підходи, аналіз і синтез, компаративний та економіко-статистичний аналіз, систематизація, факторний аналіз, експертні оцінки, моделювання, прогнозування й узагальнення.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні й аналітичні матеріали, результати досліджень міжнародних організацій, консалтингових компаній та професійних асоціацій, що дало змогу автору поєднати теоретичне узагальнення з аналізом сучасних практик функціонування ринку.

Висновки за розділами дисертації та загальні висновки логічно пов'язані з поставленими завданнями, відображають основні результати дослідження та містять конкретні пропозиції щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна дисертації полягає у поглибленні теоретико-методичних положень щодо формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг, удосконаленні інструментарію оцінювання його ефективності й конкурентоспроможності, а також обґрунтуванні моделей і стратегічних напрямів розвитку в умовах цифрової трансформації та підвищених ризиків.

До найбільш вагомих результатів, одержаних здобувачем, доцільно віднести такі:

- поглиблено класифікаційні засади дослідження аутсорсингу шляхом уведення ознак за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг та ступенем афілійованості між підприємством-замовником і виконавцем, що розширює можливості ідентифікації сучасних форм аутсорсингової взаємодії;

- удосконалено трактування аутсорсингу як системно організованого процесу передання підприємством частини функцій зовнішнім виконавцям на договірних засадах, який охоплює функціональну, організаційну, коопераційну та управлінську складові;

- поглиблено наукові положення щодо ринку аутсорсингових послуг як відкритої соціально-економічної системи, стан і динаміка якої формуються під впливом інституційних, економічних, технологічних, кадрових, міжнародних та безпекових чинників;

- удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування ринку на основі комплексного індексу ефективності аутсорсингу, що поєднує фінансові, операційні та стратегічні параметри;

- обґрунтовано доцільність комплексного використання матричних методів стратегічного аналізу та економіко-математичного інструментарію під час оцінювання конкурентних позицій і результативності діяльності суб'єктів ринку;

- систематизовано ризики та бар'єри аутсорсингової діяльності з урахуванням їх багаторівневої природи та запропоновано застосовувати ризик-орієнтований підхід до управління відносинами між замовниками й виконавцями послуг;

- розроблено концептуальну модель розвитку ринку аутсорсингових послуг, яка передбачає взаємодію інноваційно орієнтованого, клієнтоорієнтованого, ризик-орієнтованого та експортно орієнтованого підходів із використанням цифрових технологій.

Сукупність представлених положень формує цілісне наукове бачення перспектив розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні та розширює

методичний інструментарій прийняття управлінських рішень у сфері аутсорсингу.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження

Теоретичне значення результатів дисертації полягає у поглибленні наукового розуміння аутсорсингу як управлінської категорії, розвитку класифікаційних підходів, уточненні системи чинників функціонування відповідного ринку та обґрунтуванні взаємозв'язку між аутсорсинговими моделями, ефективністю бізнес-процесів і конкурентоспроможністю підприємств.

Практична цінність роботи визначається можливістю використання розроблених підходів підприємствами під час прийняття рішень щодо доцільності передання функцій зовнішнім виконавцям, вибору аутсорсингової моделі, оцінювання результативності співпраці, ідентифікації ризиків та розроблення стратегій розвитку. Запропонований комплексний індекс ефективності аутсорсингу може застосовуватися для порівняння альтернативних варіантів організації бізнес-процесів, оцінювання результатів співпраці з аутсорсерами та виявлення резервів підвищення ефективності. Систематизовані ризики й бар'єри можуть бути використані під час підготовки договорів, формування систем контролю та розроблення заходів із забезпечення інформаційної, фінансової й операційної безпеки.

Результати дисертаційної роботи впроваджено в науково-дослідну та освітню діяльність Миколаївського національного аграрного університету. Окремі рекомендації щодо профілювання цільових груп клієнтів, аналізу ринкового середовища та формування бази контактів у сегменті B2B-послуг застосовано у діяльності ТОВ «КОДАЙТІ». Наявність документального підтвердження впровадження засвідчує прикладну спрямованість і практичну придатність одержаних результатів.

Повнота викладення результатів дисертації в наукових публікаціях

Основні положення і результати дисертації достатньо повно відображені у наукових працях здобувача. За тематикою дослідження опубліковано 18

наукових праць, з яких 6 статей у наукових фахових виданнях України та 12 публікацій апробаційного характеру. Тематика публікацій охоплює теоретичні аспекти аутсорсингу, бухгалтерський та управлінський аутсорсинг, використання зовнішніх виконавців у системі публічних послуг, ризики й бар'єри аутсорсингової діяльності, європейські тенденції розвитку ринку, цифрові моделі, а також стратегічні орієнтири підвищення його конкурентоспроможності.

Наукові публікації відповідають змісту дисертації та відображають основні результати, винесені на захист. Матеріали дослідження апробовано на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, що свідчить про належний рівень професійного обговорення отриманих результатів.

Оцінка структури, змісту та оформлення дисертації

Структура дисертаційної роботи є логічною та відповідає меті й завданням дослідження. Послідовність викладення матеріалу забезпечує перехід від теоретичного осмислення економічної природи аутсорсингу до аналізу сучасного стану ринку та формування стратегічних рекомендацій.

Дисертаційна робота виконана у науковому стилі, характеризується логічністю викладу матеріалу та достатнім рівнем обґрунтованості наукових положень. Табличний і графічний матеріал є інформативним та вдало доповнює аналітичну частину дослідження. Сформульовані висновки відповідають змісту розділів, а практичні рекомендації випливають із проведеного аналізу.

Оформлення дисертації загалом відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних наукових праць.

Дотримання принципів академічної доброчесності

За результатами ознайомлення з дисертацією та науковими публікаціями здобувача підстав для висновку про наявність порушень академічної доброчесності не виявлено.

Використані наукові положення, статистичні матеріали й результати інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями. Авторські теоретичні положення, методичні розробки, аналітичні висновки та практичні рекомендації належним чином відокремлені від запозичених матеріалів.

Дисертаційна робота має ознаки самостійного завершеного дослідження, а сформульовані в ній результати відображають особистий внесок Палєєва Артема Андрійовича у розроблення проблематики формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг.

Зауваження та дискусійні положення

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, вважаємо за доцільне висловити окремі зауваження та положення, які можуть бути предметом наукової дискусії.

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 рівня чутливості інтегральної оцінки до зміни їх значень, що дало б можливість повніше оцінити стійкість отриманих результатів і межі застосування індексу.

2. Емпіричну частину роботи посилило б ширше використання первинних даних, отриманих у результаті опитування підприємств-замовників та постачальників аутсорсингових послуг. Порівняльний аналіз оцінок мотивів, результативності та ризиків щодо співпраці сприяв більш комплексному висвітленню поведінкових 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 формалізації. Доцільно було б конкретизувати етапи її реалізації, суб'єктів інституційного забезпечення, часові горизонти, ресурсні передумови та систему основних 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.

Наведені зауваження мають переважно рекомендаційний і дискусійний характер, не заперечують достовірності основних результатів, не знижують наукової цінності дисертації та можуть бути враховані автором у подальших дослідженнях.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Палєєва Артема Андрійовича на тему «Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні» є самостійним, завершеним і актуальним науковим дослідженням, у якому розв'язано наукове завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо формування й розвитку ринку аутсорсингових послуг в умовах цифрової трансформації, глобалізації та підвищених безпекових ризиків.

Дисертація характеризується логічною структурою, належним методичним рівнем, аргументованістю наукових положень, достовірністю висновків і практичною спрямованістю рекомендацій. Основні результати дослідження оприлюднено в наукових публікаціях, апробовано на конференціях і частково впроваджено в освітню та господарську діяльність.

За актуальністю, змістом, рівнем наукової новизни, теоретичним і 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.

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

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
директор Вінницького навчально-наукового
інституту економіки Західноукраїнського
національного університету



Борис ПОГРІЩУК