

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Проректорка з наукової роботи
С.В. Дубініна
Дубініна С.В.
«09» 06 2026 р.

Висновок розширеного засідання кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Миколаївського національного аграрного університету про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації «Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні» здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (галузь знань 07 Управління та адміністрування) Палєєва Артема Андрійовича (протокол № 10 від 02.06.2026 р.)

Публічна презентація наукових результатів дисертації Палєєва Артема Андрійовича «Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні» та її обговорення відбулися 02 червня 2026 р. на розширеному засіданні кафедри готельно-ресторанної справи та туризму. У результаті проведеної презентації та обговорення дисертації експерти у складі д-ра екон. наук, професора Ключник А.В., д-ра екон. наук, професора Дубініної М.В., та присутні (23 особи, з них науково-педагогічних працівників 20 осіб) на засіданні кафедри дійшли таких висновків:

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними програмами, науковими напрямками університету та кафедри. Дисертаційне дослідження є складовою частиною науково дослідної роботи кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Миколаївського національного аграрного університету за темою: Стратегія підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектора економіки півдня України» (номер державної реєстрації 0121U111504), у межах якої автором сформовані теоретико-методичні та прикладні положення щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг як інструменту підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва.

Дисертаційна робота відповідає першому пріоритетному напрямку розвитку науки і техніки – фундаментальні наукові дослідження з найбільш важливих проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави (ст.3 Закону України «Про пріоритетні напрями науки і техніки» від 11 липня 2001 року № 2623-III).

2. Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів. Дисертаційна робота є самостійно виконаною працею, в якій викладено авторські розробки щодо формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. Опубліковані наукові праці містять положення, висновки і

пропозиції, сформульовані особисто автором, і відображають його конкретний внесок у розвиток економічної науки. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті ідеї та положення, які належать особисто автору.

3. Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів та запропонованих автором рішень, висновків, рекомендацій. Обґрунтованість та достовірність наукових результатів, викладених у дисертаційній роботі, підтверджується залученням і аргументованим аналізом вірогідної інформації, обробкою значного масиву офіційних статистичних даних, узагальненням теоретичних положень і практичних рекомендацій вітчизняних та зарубіжних вчених, логічним застосуванням сучасних прийомів і методів економічного дослідження.

Достовірність, наукова новизна і обґрунтованість одержаних результатів дисертаційного дослідження є достатньою та підтверджується високим рівнем розроблення теоретико-методичних засад і положень та практичних рекомендацій щодо нового вирішення завдання – обґрунтування теоретичних, методичних і прикладних засад формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні.

4. Ступінь новизни основних результатів дисертації порівняно з відомими дослідженнями аналогічного характеру. Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці теоретико-методичних та практичних засад формування та розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. Основними результатами дослідження, що характеризують наукову новизну, є:

вперше:

визначені класифікаційні критерії аутсорсингу, що ґрунтуються на виокремленні нових ознак, зокрема за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг (прямий та опосередкований аутсорсинг) та за ступенем афілійованості між аутсорсером і підприємством-замовником (незалежний, структурно-інтегрований, трансформаційно-інтеграційний аутсорсинг). Такий підхід дозволяє систематизувати сучасні форми аутсорсингових відносин з урахуванням ускладнення організаційно-економічних взаємозв'язків, розвитку мережових структур і поширення платформних моделей взаємодії суб'єктів ринку;

удосконалено:

науково-методичний інструментарій оцінки ринку аутсорсингових послуг шляхом обґрунтування доцільності використання інтегрального показника — комплексного індексу ефективності аутсорсингу (KIEA), який, на відміну від існуючих підходів, дозволяє враховувати багатовимірність досліджуваного явища та відображати не лише економічні результати (економія витрат, рівень прибутковості, рентабельність), але й операційні (швидкість, якість, стабільність процесів) та стратегічні параметри (вплив на конкурентоспроможність, інноваційність, адаптивність) розвитку ринку.

методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів ринку аутсорсингових послуг шляхом поєднання матричних моделей (PricewaterhouseCoopers, McKinsey, BCG, IBS) із економіко-математичними

методами (кореляційно-регресійний аналіз, коефіцієнтний аналіз, DEA), що дозволило підвищити об'єктивність прийняття управлінських рішень щодо доцільності передачі функцій на аутсорсинг та забезпечити можливість врахування як кількісних, так і якісних характеристик ринку.

дістало подальшого розвитку:

трактування поняття «аутсорсинг» як системно організованого процесу передачі підприємством частини своїх допоміжних або спеціалізованих функцій зовнішнім суб'єктам на договірних засадах з метою підвищення ефективності використання ресурсів, концентрації на ключових компетенціях та досягнення стратегічних цілей розвитку, що інтегрує функціональний, коопераційний та управлінський аспекти досліджуваного явища;

трактування поняття ринку аутсорсингових послуг як складної відкритої соціально-економічної системи, функціонування якої залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що дозволило обґрунтувати необхідність застосування багаторівневого підходу до його оцінювання, який передбачає аналіз не лише мікрорівня (підприємства), але й мезо- та макrorівнів (галузі та національної економіки), а також врахування впливу кризових умов, зокрема воєнного стану.

система оцінювання ринку аутсорсингових послуг, яка базується на принципах системності, комплексності, адаптивності та порівнянності, що дає змогу здійснювати моніторинг тенденцій розвитку ринку, виявляти диспропорції між попитом і пропозицією, визначати рівень ризиків і бар'єрів, а також оцінювати ефективність функціонування ринкових механізмів у контексті забезпечення стійкості економіки;

концептуальна модель розвитку ринку аутсорсингових послуг, що базується на інтеграції інноваційно-орієнтованого, клієнтоорієнтованого, ризик-орієнтованого та експортно-орієнтованого підходів із використанням сучасних цифрових технологій (Big Data, AI, RPA, ERP, CRM), яка забезпечує узгодження стратегічних цілей суб'єктів ринку з вимогами глобального бізнес-середовища.

5. Перелік наукових праць, які відображають основні результати дисертації

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Статті у наукових фахових виданнях України

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>

Внесок автора – обґрунтовано економічну вигідність для агропромислових підприємств застосування бухгалтерського аутсорсингу, розкрито основні переваги та недоліки аутсорсингу.

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>.

Внесок автора – проаналізовано вплив аутсорсингу на ефективність сільськогосподарського виробництва та розроблено пропозиції для впровадження аутсорсингових моделей.

3. Палсєв 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>

4. Палсєв 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>

5. Палсєв 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/>

6. Палсєв 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>.

2. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Палсєв, 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.

8. Палсєв, 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.

9. Потриваєва Н., Палсєв 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.

10. Потриваєва Н., Палсєв 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.*

11. Потриваєва Н., Палсєв 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.

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.

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>.

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.14-147.

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.

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.

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>.

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. 337 с. – С. 256–259.

6. Апробація основних результатів дослідження на конференціях, симпозіумах, семінарах тощо. Основні наукові положення результатів дисертаційного дослідження було опубліковано в матеріалах: Міжнародного форуму «Продовольча безпека України в умовах післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри» (м. Миколаїв, 28-30 травня 2025 р.); IV Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова економіка і сталий

розвиток: новітні тенденції у фінансах, обліку, менеджменті та соціально-поведінкових науках» (м. Берегове, 26-27 березня 2024 р.); Міжнародної наукової конференції «Процеси трансформації економічної системи в контексті сучасних викликів» (м. Клайпеда, Литва, 2-3 лютого 2024 р.); Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти» (м. Миколаїв, 9 грудня 2024 р.); Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника «Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості» (м. Івано-Франківськ, 20 листопада 2023 р.).

7. Наукове та практичне значення результатів дисертаційної роботи. Теоретичні висновки та науково-практичні рекомендації автора безпосередньо використано і впроваджено в діяльності:

Миколаївського національного аграрного університету – пропозиції щодо доцільності використання інтегрального показника — комплексного індексу ефективності аутсорсингу (KIEA) для оцінювання ефективності передачі бізнес-процесів на аутсорсинг у суб'єктів підприємництва.

Наукові розробки дисертаційного дослідження в рамках виконання наукової теми: «Стратегія підвищення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного сектора економіки півдня України» (номер державної реєстрації 0121U111504) (автором сформовані теоретико-методичні та прикладні положення щодо розвитку ринку аутсорсингових послуг як інструменту підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва, зокрема: визначено класифікаційні критерії аутсорсингу на основі виокремлення нових ознак за кількістю учасників у ланцюгу надання послуг та ступенем афілійованості між аутсорсером і підприємством-замовником; удосконалено науково-методичний інструментарій оцінки ринку аутсорсингових послуг шляхом використання комплексного індексу ефективності аутсорсингу; розвинуто методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів ринку аутсорсингових послуг на основі поєднання матричних моделей та економіко-математичних методів; поглиблено трактування понять «аутсорсинг» і «ринок аутсорсингових послуг» як складних соціально-економічних явищ; обґрунтовано систему оцінювання та концептуальну модель розвитку ринку аутсорсингових послуг із урахуванням інноваційно-орієнтованого, клієнтоорієнтованого, ризик-орієнтованого та експортно-орієнтованого підходів, а також можливостей застосування сучасних цифрових технологій), застосовуються при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Інфраструктура ринку», «Логістика» та ін., а також при розгляді питань стратегічного управління та підвищення ефективності діяльності підприємств; при підготовці здобувачами вищої освіти курсових, кваліфікаційних та наукових робіт, зокрема під час проведення аналітичних досліджень і обґрунтування управлінських рішень; у науково-дослідній роботі кафедр університету, зокрема при виконанні наукових тем, підготовці публікацій та участі у науково-практичних заходах (довідка від 10.02.2026 р. № 01-18/162);

Товариства з обмеженою відповідальністю «КОДАЙТІ» – пропозиції щодо уточнених критеріїв профілювання цільових груп потенційних клієнтів задля підвищення точності ідентифікації потенційних клієнтів у сегменті B2B послуг, а також раціоналізації етапів попереднього аналізу ринкового середовища та формування якісної бази контактних даних для подальшої взаємодії (довідка від 23.04.2026 р. № 23-04/26/1).

8. Оцінка структури дисертації, її мови та стилю викладення. Дисертаційна робота характеризується логічною послідовністю, зв'язністю та завершеністю викладу матеріалів; чітким формулюванням основних наукових положень, висновків та пропозицій. Дисертація написана українською мовою. Мова дисертації характеризується смисловою точністю, логічністю, дотриманням стилістичних норм і зв'язків у реченні, простотою викладу. В цілому мовне стилістичне оформлення тексту дисертаційної роботи відповідає особливостям писемного наукового стилю мови та узгоджується з вимогами до дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

9. Результати перевірки роботи на академічний плагіат. Рукопис дисертаційної роботи Палєєва А. А. було перевірено на наявність текстових запозичень із використанням програмного засобу **StrikePlagiarism.com**. За результатами перевірки встановлено, що дисертаційне дослідження виконане здобувачем самостійно, із дотриманням принципів академічної доброчесності, наукової етики та коректного використання джерельної бази.

У процесі опрацювання матеріалів дисертації, аналізу її змісту, структури, наукових результатів, висновків і пропозицій, а також під час вивчення наукових публікацій автора, у яких висвітлено основні положення дисертаційної роботи, не було виявлено ознак порушення академічної доброчесності. Зокрема, не встановлено фактів академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження.

Використані у дисертаційній роботі наукові положення, статистичні матеріали, нормативно-правові джерела, аналітичні дані та праці інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями. Автор коректно застосовує науковий апарат дослідження, дотримується вимог щодо цитування, узагальнення та інтерпретації джерел, що свідчить про належний рівень академічної культури здобувача.

Основні наукові результати, теоретичні узагальнення, методичні підходи та практичні рекомендації, представлені в дисертації, є результатом самостійної наукової роботи Палєєва А. А. та відображають його особистий внесок у розв'язання поставлених дослідницьких завдань.

Отже, дисертаційна робота Палєєва А. А. відповідає вимогам академічної доброчесності, а її зміст засвідчує самостійність виконання дослідження, коректність використання наукових джерел та відсутність порушень етичних норм наукової діяльності.

10. Обговорення основних положень і одержаних наукових результатів дисертації дозволяє відмітити окремі з них як дискусійні, а саме:

1) теоретико-методичні положення дисертації потребують більшої систематизації та логічного узагальнення. У першому розділі доцільно було б

не лише наводити підходи різних авторів до трактування сутності аутсорсингу та розвитку ринку аутсорсингових послуг, а й чіткіше показати їхні переваги, обмеження, методологічні відмінності та значення для формування авторської позиції. Крім того, бажано було б посилити зв'язок між сформованими теоретико-методичними положеннями та подальшим емпіричним аналізом у наступних розділах;

2) аналітична частина роботи потребує глибшого обґрунтування вибору показників та ширшого пояснення динаміки розвитку ринку аутсорсингових послуг. Зокрема, доцільно було б чіткіше аргументувати використання ІКТ-послуг як основного індикатора розвитку аутсорсингового ринку, визначити межі репрезентативності таких показників для характеристики всього ринку, а також надати більш розгорнуті аналітичні пояснення до окремих таблиць і рисунків. Особливої уваги потребує обґрунтування змін у 2022–2024 роках з урахуванням впливу повномасштабної війни, релокації бізнесу, міграції фахівців, трансформації попиту на ІТ-послуги, скорочення інвестиційної активності та уповільнення глобального технологічного ринку;

3) у роботі доцільно було б повніше розкрити специфіку української моделі аутсорсингу та її регіональний потенціал. Варто було б глибше показати, чим український ринок аутсорсингових послуг відрізняється від ринків країн Центральної та Східної Європи за структурою послуг, рівнем експортної орієнтації, кадровим потенціалом, вартістю послуг, інституційними умовами та рівнем впливу безпекових ризиків. Окремої уваги потребує визначення регіонів України, які мають найбільший потенціал для формування аутсорсингових центрів з урахуванням релокації бізнесу, концентрації закладів вищої освіти, кадрових ресурсів, цифрової інфраструктури, інвестиційної привабливості та потреб післявоєнного відновлення територій;

4) практичні рекомендації третього розділу бажано було б конкретизувати з урахуванням сегментів ринку, очікуваних результатів і безпекових викликів. Зокрема, доцільно було б детальніше розкрити, які саме моделі розвитку аутсорсингових послуг є найбільш прийнятними для різних сегментів українського ринку, а також чіткіше визначити очікувані результати реалізації запропонованих стратегічних напрямів. Крім того, недостатньо розкритою залишається проблематика кібербезпеки та захисту даних, зокрема ризики витоку інформації, вимоги до інформаційної безпеки, стандарти захисту, механізми контролю та відповідальності сторін;

5) потребують ширшого розкриття інституційні, освітні та соціально-економічні аспекти розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні. Доцільно було б чіткіше визначити роль держави у стимулюванні цього ринку через податкові стимули, грантову підтримку, розвиток цифрової інфраструктури, сприяння експорту послуг, підтримку стартапів, удосконалення нормативно-правової бази та залучення аутсорсингових компаній до проєктів післявоєнного відновлення. Також варто було б детальніше розкрити роль закладів вищої освіти у формуванні кадрового потенціалу та проаналізувати, як розвиток аутсорсингових послуг може сприяти створенню робочих місць для молоді, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб, які повертаються з-за кордону, а

також фахівців із громад, що потребують економічної активізації.

Висловлені зауваження та пропозиції в цілому не змінюють позитивної оцінки роботи, не знижують теоретичної, наукової та практичної значимості проведеного дослідження і можуть бути враховані автором у подальшій науково-практичній діяльності.

З урахуванням зазначеного, на розширеному засіданні кафедри готельно-ресторанної справи та туризму **УХВАЛИЛИ:**

1.Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні» є завершеною науковою працею, яка містить наукову новизну та у якій розв'язано конкретне наукове завдання – обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування й розвитку ринку аутсорсингових послуг в Україні, має важливе теоретичне та практичне значення для галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073 Менеджмент.

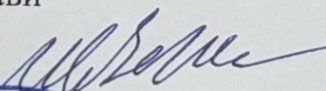
2.У 18 наукових публікаціях повністю відображені основні результати дисертації, з них 6 статей у наукових фахових виданнях України. Відповідно до п.8 Постанови КМУ № 44 від 12 січня 2022 року, враховано 18 публікацій, у яких висвітлені результати дисертаційної роботи.

3.Дисертаційна робота Палєєва А.А. є самостійною оригінальною працею та не містить порушень академічної доброчесності.

4. Дисертація відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44).

5. З урахуванням актуальності теми, наукової новизни, практичного значення одержаних результатів, а також наукової зрілості, самостійності та професійних якостей Палєєва Артема Андрійовича, дисертаційна робота на тему «Формування та розвиток ринку аутсорсингових послуг в Україні» рекомендується для подання до публічного захисту в разовій спеціалізованій вченій раді для здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю **073 Менеджмент (галузь знань 07 Управління та адміністрування).**

Головуючий на розширеному засіданні
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри готельно-ресторанної справи
та туризму

 Іван ЧЕРВЕН

Секретар розширеного засідання
кандидат економічних наук, доцент

Віктор КУШНІРУК

Власноручний підпис І. Червена, В. Кушнірука засвідчую
начальниця відділу кадрів



Людмила МАШКІНА