РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Крисько Жанни Леонідівни

на дисертаційну роботу Фролова Юрія Валерійовича

на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки»,

подану на здобуття ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Цифрова трансформація економіки докорінно змінює принципи функціонування підприємств, зумовлюючи перегляд традиційних підходів до управління бізнес-процесами. Інтенсивне впровадження цифрових технологій, розвиток платформних рішень, штучного інтелекту, аналітики даних, хмарних сервісів та автоматизованих систем управління формують нові вимоги до організації діяльності підприємств, швидкості прийняття управлінських рішень, гнучкості бізнес-процесів і здатності суб'єктів господарювання оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для українських підприємств цифровізація є не лише чинником технологічного розвитку, а й важливою передумовою підвищення ефективності функціонування, забезпечення конкурентоспроможності, оптимізації використання ресурсів та зміцнення економічної стійкості. Воєнні виклики, структурна перебудова економіки, інтеграція до європейського економічного простору, посилення глобальної конкуренції та прискорення інноваційних процесів обумовлюють необхідність формування нових підходів до управління бізнес-процесами, заснованих на широкому використанні цифрових технологій і сучасних управлінських інструментів.

Незважаючи на вагомий внесок вітчизняних і зарубіжних науковців у розвиток теорії процесного менеджменту та цифрової трансформації підприємств, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного управління ефективністю бізнес-процесів в умовах діджиталізації економіки. Подальшого наукового обґрунтування потребують методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів із урахуванням рівня цифрової зрілості підприємств, інтеграції цифрових технологій у систему процесного управління, а також розроблення дієвих моделей управління цифровими змінами.

Відтак, дисертаційне дослідження Фролова Юрія Валерійовича присвячене розвитку теоретико-методичних засад і розробленню практичних рекомендацій щодо управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки, є актуальним, своєчасним і має вагоме наукове та практичне значення.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича підготовлена у рамках виконання науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за темою «Розроблення науково-практичних рекомендацій для підприємств туристичної сфери, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення якості туристичних послуг, оптимізації взаємодії з клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки» (державний реєстраційний номер 0123U100526).

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій. Дисертаційна робота є оригінальним самостійним науковим дослідженням, у якому розроблено та теоретично обґрунтовано авторський підхід до управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки. Отримані результати ґрунтуються на особистих наукових пошуках автора, комплексному аналізі вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, узагальненні сучасних концепцій процесного менеджменту та цифрової трансформації, а також розробленні власних

теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів підприємств.

У роботі простежується послідовний авторський підхід до вирішення поставлених наукових завдань, що підтверджується логікою проведеного дослідження, самостійністю сформульованих висновків, обґрунтованістю запропонованих методичних підходів та практичних рекомендацій. Дисертація характеризується чіткою структурою, внутрішньою логічною завершеністю, взаємозв'язком між окремими розділами та відповідністю поставленої мети отриманим результатам дослідження.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій забезпечується використанням сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, комплексним опрацюванням нормативно-правових актів, наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, матеріалів міжнародних організацій, статистичних даних, а також застосуванням сучасного понятійно-категоріального апарату, що забезпечило належний рівень наукової аргументації та обґрунтованість одержаних результатів.

Оцінка наукової новизни дисертаційної роботи. Представлена дисертаційна робота «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» є ґрунтовним науковим дослідженням, метою якого є розвиток теоретичних і науково-методичних засад управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій у систему управління бізнес-процесами підприємств. Ключовим завданням дисертаційної роботи є формування цілісної системи наукових уявлень щодо управління ефективністю бізнес-процесів в умовах цифрової трансформації, удосконалення методичного інструментарію оцінювання їх ефективності, розроблення концептуальної моделі управління ефективністю бізнес-процесів, обґрунтування стратегії впровадження діджитал-технологій та формування алгоритму управління змінами в процесі цифровізації підприємств. Суттєве місце в дисертаційній роботі належить дослідженню

сучасних концепцій процесного менеджменту, моделей цифрової зрілості підприємств і цифрових технологій, які стали теоретичною та методичною основою для розроблення авторських підходів до підвищення ефективності бізнес-процесів, їх адаптивності та забезпечення результативної цифрової трансформації підприємств.

Проведене дослідження дозволило отримати комплекс наукових результатів, а саме:

уперше:

– сформовано інтегровану концептуальну модель управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації. Модель базується на трьох стратегічних пріоритетах – інтеграційній узгодженості процесів, аналітичній зрілості управління і цифровій стійкості. Запропоновано п'ятирівневу шкалу цифрової зрілості (від 2,6 до 4,4 балів), що дозволило диференціювати галузі за рівнем цифровізації і визначати адаптивні траєкторії переходу до вищих рівнів.

– розроблено алгоритм управління змінами при діджиталізації бізнес-процесів, який охоплює п'ять взаємопов'язаних контурів (поведінковий, кадрово-компетентнісний, технологічний, ресурсний і безпеково-інфраструктурний) і містить поетапні дії: виявлення проявів опору, діагностика причин, сегментація персоналу, формування програм поведінкового супроводу, інтеграція навчання і закріплення нової практики;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат управління ефективністю бізнес-процесів. Уточнено зміст категорії «ефективність бізнес-процесів» як динамічної, багатовимірної характеристики, що включає ресурсні, процесні, цифрові й аналітичні компоненти і відображає рівень адаптивності і цифрової зрілості підприємства. Визначено відмінності між автоматизацією, діджиталізацією і цифровою трансформацією бізнес-процесів;

– методичний підхід до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, який доповнено комплексним індексом, що інтегрує

операційну ефективність, клієнтський досвід, рівень інтеграції IT-систем, аналітичну зрілість і кіберстійкість. На відміну від існуючих підходів, запропонована система показників дозволяє поєднувати фінансові і нефінансові критерії, цифрові і ресурсні метрики, забезпечуючи обґрунтовану оцінку результатів цифрової трансформації;

– підхід до формування стратегій діджиталізації бізнес-процесів, який удосконалено шляхом використання диференційованого GAP-аналізу і нормування цифрових індексів, запропоновано і формалізовано методику реплікативного вимірювання цифрової зрілості і визначення цифрового розриву у сфері бізнес-процесів. Підхід передбачає нормування інтегрального індексу цифрової зрілості підприємства, визначення цільового індексу для кожного сектора економіки, розрахунок розриву між поточним і цільовим станом і інтерпретацію величини GAP для вибору базової стратегії (оптимізації, інтеграції, комплексної модернізації або трансформаційної перебудови);

набуло подальшого розвитку:

– теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: поглиблено розуміння процесного підходу через інтеграцію цифрових технологій (ERP, CRM, BPM, AI, IoT) і сучасних методологій (Lean, Six Sigma, Agile, BI). Систематизовано ролі цих технологій у підвищенні гнучкості, продуктивності та стійкості підприємств;

– методологія управління змінами: розвинено шляхом ув'язки стратегічних цілей діджиталізації з кадровими, технологічними та організаційними аспектами. Підкреслено необхідність системного підходу до подолання опору, розвитку метанавичок, забезпечення технологічної сумісності, оптимізації ресурсного забезпечення та кіберстійкості.

Наукова обґрунтованість одержаних результатів дослідження. Наукові результати, представлені у дисертаційній роботі, відзначаються належним рівнем обґрунтованості, логічності та достовірності. Це досягнуто завдяки комплексному характеру проведеного дослідження, чіткій

послідовності вирішення поставлених наукових завдань, обґрунтованому вибору методів дослідження відповідно до мети, предмета й об'єкта роботи, а також глибокому опрацюванню сучасних теоретичних положень процесного менеджменту, концепцій цифрової трансформації підприємств, зарубіжного досвіду управління бізнес-процесами та широкого кола статистичних, аналітичних й інформаційних джерел.

Реалізація поставленої мети забезпечена системним підходом до розв'язання визначених у дисертації наукових завдань, що дозволило автору сформувати цілісний комплекс теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки. Позитивної оцінки заслуговує вдале поєднання теоретичних узагальнень із практично орієнтованими розробками, серед яких особливе значення мають запропонована концептуальна модель управління ефективністю бізнес-процесів, удосконалений методичний інструментарій оцінювання їх результативності, підхід до формування стратегій діджиталізації та алгоритм управління змінами, що розширюють можливості їх практичного використання у діяльності підприємств.

Чітко визначені мета, предмет і завдання дослідження забезпечили логічну побудову дисертаційної роботи, внутрішню узгодженість її структурних складових та послідовність наукового пошуку. Це створило належні передумови для одержання аргументованих, достовірних і практично значущих результатів, які мають теоретичну цінність і можуть бути використані при вдосконаленні системи управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується їх апробацією у науковому середовищі та впровадженням окремих розробок у діяльність підприємств, що свідчить про можливість їх ефективного застосування для вирішення актуальних завдань управління бізнес-процесами. Зокрема, отримані в роботі результати впроваджено в управлінську практику

ПП «Ідея Вест» (довідка № 37 від 07.05.2026 р.) та ТОВ «Оранж А» (довідка № 37 від 23.04.2026р.).

Відсутність академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації у дисертаційній роботі. За результатами аналізу рукопису дисертації, наукового доробку здобувача та перевірки тексту із застосуванням спеціалізованих програмних засобів ознак недотримання принципів академічної доброчесності не виявлено. Зміст дисертації засвідчує, що дослідження виконано автором самостійно, а отримані наукові результати є наслідком власних наукових пошуків, критичного опрацювання теоретичних джерел, проведеного аналізу та узагальнення фактичного матеріалу. Представлені у роботі наукові положення, висновки й практичні рекомендації характеризуються авторським підходом до вирішення поставлених наукових завдань і відображають особистий внесок здобувача у розвиток теоретичних і прикладних аспектів управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки.

Самостійність одержаних результатів підтверджується внутрішньою логікою побудови дисертаційної роботи, належним рівнем обґрунтування сформульованих наукових положень, висновків і рекомендацій, а також їх апробацією шляхом публікації результатів дослідження у фахових наукових виданнях та представлення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, семінарах та інших науково-комунікативних заходах.

Відповідно до довідки Західноукраїнського національного університету дисертаційну роботу перевірено із застосуванням програмного комплексу «StrikePlagiarism» на предмет наявності текстових збігів. Результати перевірки підтвердили достатній рівень оригінальності дисертаційного дослідження. Виявлені текстові збіги зумовлені використанням усталеного наукового понятійно-категоріального апарату, нормативно-правових положень, загальновживаних термінів, а також коректно оформлених цитувань і бібліографічних посилань на використані джерела. Наведене дає підстави

зробити висновок, що дисертаційна робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності та відповідає етичним вимогам, які висуваються до наукових досліджень.

Дискусійні положення та зауваження до роботи. Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Фролова Юрія Валерійовича, її теоретичну обґрунтованість, практичну спрямованість та отримані наукові результати, доцільно висловити окремі зауваження та дискусійні положення.

1. У п.1.2 автором проведено ґрунтовний аналіз сучасних підходів до цифрової трансформації бізнес-процесів, систематизовано можливості використання ERP-, CRM-, BPM-систем, технологій штучного інтелекту, Інтернету речей та сучасних управлінських методологій. Позитивно оцінюючи проведене дослідження, варто зазначити, що питання вибору цифрових технологій залежно від специфіки окремих груп бізнес-процесів (основних, допоміжних і управлінських) висвітлено переважно на концептуальному рівні. Деталізація критеріїв добору цифрових рішень для кожної категорії бізнес-процесів посилила б прикладний характер одержаних результатів.

2. У другому розділі здійснено комплексний аналіз цифрової трансформації та рівня цифрової зрілості підприємств різних секторів економіки. Водночас дослідження переважно ґрунтується на узагальнених статистичних матеріалах і міжгалузевих порівняннях. На нашу думку, розширення переліку практичних кейсів функціонування конкретних підприємств із використанням запропонованої автором системи оцінювання ефективності бізнес-процесів дало б змогу наочніше продемонструвати можливості її застосування та ефективність запропонованого методичного інструментарію.

3. У п.3.2 автором розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-процесів на основі інтегрального індексу цифрової зрілості та GAP-аналізу. Високо оцінюючи запропонований методичний інструментарій, вважаємо, що розкриття особливостей його використання на підприємствах різних масштабів діяльності, організаційної структури та рівня

цифрової зрілості сприяло б розширенню сфери практичного застосування запропонованої методики.

4. У п.3.3 автором обґрунтовано алгоритм управління змінами при діджиталізації бізнес-процесів підприємств. Водночас розвиток цифрової економіки супроводжується стрімким поширенням генеративного штучного інтелекту, AI-агентів, хмарних платформ, технологій обробки великих масивів даних та нових підходів до цифрового врядування (AI Governance). У зв'язку з цим доцільно було б ширше врахувати ризики використання таких технологій, зокрема питання цифрового суверенітету даних, алгоритмічної прозорості, етичного застосування штучного інтелекту та управління AI-ризиками. Урахування зазначених аспектів у структурі запропонованого алгоритму сприяло б підвищенню його адаптивності до нових викликів цифрової трансформації та розширенню можливостей практичного використання.

Загалом, вищезазначені зауваження не применшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» є цілісним самостійним науковим дослідженням, відзначається послідовністю та внутрішньою узгодженістю структури, виконане на достатньому теоретичному та професійному рівні. Положення наукової новизни, сформульовані автором, є належним чином обґрунтованими, а висновки дисертаційної роботи логічно випливають із результатів проведеного дослідження та підтверджуються виконаними теоретичними й аналітичними розробками.

Рівень наукової новизни теоретичних і практичних результатів дослідження, достовірність та обґрунтованість отриманих висновків і

рекомендацій, ступінь виконання поставлених наукових завдань, володіння здобувачем методологією наукової діяльності, а також апробація та висвітлення основних положень роботи дають підстави стверджувати, що дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також пунктам 6, 7, 8, 9 «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 12.01.2022 року № 44 (зі змінами). На підставі викладеного здобувач, Фролов Юрій Валерійович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та
персоналу Західноукраїнського
національного університету **Жанна КРИСЬКО**