

РІШЕННЯ
РАЗОВОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ ДФ 58.082.152
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

про присудження ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 – Управління та адміністрування
на підставі прилюдного захисту дисертації
«Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації
економіки»
за спеціальністю 073 - Менеджмент
14 серпня 2026 року

Здобувач ступеня доктора філософії Фролов Юрій Валерійович, 1978 року народження, громадянин України, освіта вища: у 2000-му році здобув ступінь спеціаліста за спеціальністю “Облік і аудит ” у Тернопільській академії народного господарства. У 2022 році Фролов Юрій Валерійович вступив на денну форму навчання до аспірантури Західноукраїнського національного університету відповідно до наказу № 294 від 1.09.2022 року за спеціальністю 073 «Менеджмент». Здобувач успішно виконав акредитовану освітньо-наукову програму за спеціальністю 073 «Менеджмент» та отримав довідку про її виконання № 189 від 1 червня 2026 року.

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора № 430 від 17.06.2026 року на підставі рішення Вченої ради Західноукраїнського національного університету (протокол № 10 від 17.06.2026 року) у складі:

голови разової спеціалізованої вченої ради: Желюк Тетяни Леонітіївни, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнського національного університету.

рецензента:

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

офіційних опонентів:

Касич Алли Олександрівни, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту, Київського національного університету технологій та дизайну;

Тарасюк Галини Миколаївни, доктора економічних наук, професора, декана факультету бізнесу та сфери обслуговування Державного університету Житомирська політехніка .

Остапчук Ольги Василівни, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету

на засіданні 14 серпня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії Фролову Юрію Валерійовичу в галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент на підставі публічного захисту дисертації «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки».

Дисертацію виконано в Західноукраїнському національному університеті Міністерства освіти і науки України, м. Тернопіль.

Науковий керівник – Новак Юлія Романівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського національного університету Міністерства освіти і науки України.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису з дотриманням вимог пункту 6 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про

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 (зі змінами).

Дисертаційна робота виконана здобувачем самостійно. Наведені в дисертації наукові твердження, висновки та рекомендації є результатом особистих досліджень автора. Для забезпечення достовірності та обґрунтованості результатів у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: індукції, дедукції, наукової абстракції, аналізу, синтезу і логічного узагальнення, логіко-історичний, порівняльний, метод групувань, статистичний і порівняльно-аналітичний. Інформаційну і фактологічну базу дисертаційного дослідження становлять законодавчі, нормативні, аналітичні і статистичні джерела, дані Державної служби статистики України, дані Державної служби зайнятості, дані Міністерства економіки України, а також результати наукових публікацій автора.

Дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича підготовлена у рамках виконання науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за темою “Розроблення науково-практичних рекомендацій для підвищення 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). У межах дослідження автором розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації взаємодії з клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у формуванні цілісних теоретичних і науково-методичних засад управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки та розробленні прикладних підходів до їх удосконалення. Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

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.

Зміст дисертаційної роботи відповідає темі дослідження та спеціальності 073 – Менеджмент.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені в дисертації теоретико-методичні положення, аналітичні підходи, моделі та управлінські рішення доведено до рівня практичних рекомендацій, придатних для використання у діяльності вітчизняних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Запропоновані у роботі концептуальна модель управління ефективністю бізнес-процесів, підхід до оцінювання цифрової зрілості та алгоритм управління змінами при діджиталізації можуть застосовуватися підприємствами при формуванні стратегій цифрової трансформації, оцінюванні рівня діджиталізації бізнес-процесів, виборі напрямів цифрової модернізації.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, висновки, рекомендації і розробки, які виносяться на захист, одержані самостійно і відображені в опублікованих працях.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження доповідалися, обговорювалися та отримали схвальну оцінку на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: школі-семінарі молодих вчених та студентів «Комп'ютерні інформаційні технології» (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, листопад 2023 р.), де було представлено доповіді «Інтелектуалізована інформаційна система управління фірмою по ремонту комп'ютерної техніки» та «Інтелектуальна система моніторингу інформаційної безпеки промислового інтернету речей»; VII Міжнародній науковій конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 2025 р.), де апробовано результати дослідження у доповіді «Інтеграція аналітичних технологій у бізнес-процеси підприємств»; Всеукраїнській науково-практичній конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, 14 листопада 2025 р.), на якій представлено доповідь «Синергетичні ефекти цифровізації бізнес-процесів підприємства».

Дисертаційна робота є самостійною, логічно структурованою та завершеною науковою працею, виконаною на належному теоретичному та фаховому рівнях. За структурою, змістом, обсягом та кількістю наукових публікацій дисертація відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України до дисертацій на здобуття ступеня доктора

філософії. Комплексний аналіз рукопису дисертаційної роботи, наукових праць здобувача та наданого звіту перевірки оригінальності тексту підтвердив відповідність роботи чинним вимогам академічної доброчесності.

Дисертаційна робота містить вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел. Повний обсяг дисертації складає 225 сторінок, у тому числі сторінок основного тексту 198, 32 таблиці, 24 рисунки і список літератури з 141 найменування.

Основні положення і висновки дисертації опубліковано у 7 наукових працях, у тому числі: 3 статті у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз, 4 публікації у збірниках тез доповідей конференцій. статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Фролов Ю.В. Особливості впровадження цифрових рішень в систему управління бізнес-процесами. Науковий журнал «Інноваційна економіка» №2 Тернопіль, 2024, DOI: <https://doi.org/10.37332/>

2. Фролов Ю.В. Особливості бізнес процесів підприємств в сучасних умовах діджиталізації. Журнал «Інвестиція, практика і досвід» №20, 2024 с.227-232, DOI: <https://10.32702/2306-6814.2024.20.227>

3. Фролов Ю.В. Системний підхід до оцінки ефективності бізнес процесів: вітчизняний та зарубіжний досвід. «Актуальні проблеми економіки» №10, 2025р., С.24-33 DOI: <https://10.32752/1993-6788-2025-1-292-24-33>

Публікації апробаційного характеру:

1. Сімак Ю.В., Фролов Ю.В., Олійник А.П., Сидоряк Ю.В. Інтелектуалізована інформаційна система управління фірмою по ремонту комп'ютерної техніки. Матеріали школи-семінару молодих вчених та студентів «Комп'ютерні інформаційні технології» Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2023 С.53-55

2. Страхоцький М.Б., Марчук М.Ф., Сагайдак П.Р., Фролов Ю.В. Інтелектуальна система моніторингу інформаційної безпеки промислового інтернету речей. Матеріали школи-семінару молодих вчених та студентів «Комп'ютерні інформаційні технології» Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2023 С. 76-78

3. Фролов Ю.В. Синергетичні ефекти цифровізації бізнес-процесів підприємства. Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток», ЛДУВС, Львів 14 листопада 2025 року. С 456-461

4. Фролов Ю.В. Інтеграція аналітичних технологій у бізнес-процеси підприємств. «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» VII міжнародна наукова конференція Одеський політехнічний національний університет, Одеса, 2025 р., С.33-37

У дискусії взяли участь голова і члени спеціалізованої вченої ради:

Желюк Тетяна Леонтіївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнського національного університету. Зауважень немає.

Крисько Жанна Леонідівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету. Зауваження:

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 проведені 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 посилює б прикладний характер одержаних результатів.

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.

Касич Алла Олександрівна, доктор економічних наук, професор завідувач кафедри менеджменту, Київського національного університету технологій та дизайну. Зауваження:

1. У табл. 1.5 автором систематизовано кількісні показники ефективності діяльності бізнес-процесів підприємства, зокрема показники використання основних засобів, оборотних коштів, праці, інвестицій та рентабельності продукції. Водночас дискусійним є те, що наведений перелік має переважно традиційний фінансово-економічний характер і недостатньо враховує специфіку оцінювання бізнес-процесів в умовах діджиталізації. На нашу думку, таблицю доцільно було б доповнити цифровими метриками, які безпосередньо відображають рівень технологічної трансформації процесів: часткою автоматизованих операцій, часткою операцій без ручного введення даних, рівнем інтеграції ERP/CRM/BPM-систем, середнім часом передачі даних між підрозділами, кількістю цифрових помилок або збоїв, часткою управлінських рішень, прийнятих на основі аналітичних даних. Це дозволило б повніше пов'язати методичний інструментарій оцінювання ефективності бізнес-процесів із предметом дисертаційного дослідження.

2. У табл. 2.20 другого розділу автором запропоновано оцінку рівня цифрової зрілості бізнес-процесів у секторах економіки України за п'ятьма вимірами: операційні процеси, клієнтський досвід, інтеграції/API, аналітика та безпека. Цей підхід є вдалим і зручним для порівняльного узагальнення, однак дискусійним є недостатнє методичне пояснення самої бальної шкали. Зокрема, у тексті зазначено, що 1 відповідає мінімальному рівню діджиталізації, а 5 - високому, проте не розкрито проміжні критерії оцінювання для кожного виміру. Наприклад, незрозуміло, які ознаки дозволяють присвоїти сектору 5 балів за операційні процеси, 4 бали за інтеграції/API або 3 бали за безпеку. Доцільно було б подати окрему інтерпретаційну шкалу, де для кожного балу визначено конкретні ознаки: частку автоматизованих операцій, рівень інтеграції інформаційних систем, наявність API-взаємодії, використання Big Data/AI-аналітики, рівень кіберзахисту та резервування.

Тарасюк Галина Миколаївна, доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Державний університет Житомирська політехніка.

Зауваження:

1. У табл. 1.1 автором наведено основні характеристики бізнес-середовища: динамічність, невизначеність, взаємопов'язаність, конкурентність, глобальність, технологічну зумовленість і соціальну відповідальність. Така систематизація є логічною, однак має переважно загальноуправлінський характер і могла б бути сильніше адаптована до предмета дисертації. Оскільки робота присвячена управлінню ефективністю бізнес-процесів в умовах діджиталізації економіки, доцільно було б доповнити таблицю характеристиками саме цифрового бізнес-середовища: датацентричність, платформність, високою залежністю від IT-інфраструктури, кіберризиковістю, швидким старінням технологій, алгоритмізацією управлінських рішень і зростанням ролі цифрової взаємодії з клієнтами та партнерами. Це дозволило б тісніше пов'язати початковий теоретичний аналіз із основною проблематикою дисертаційного дослідження.

2. У підрозділі 1.2 доцільно було б чіткіше розмежувати поняття «автоматизація», «цифровізація», «діджиталізація» і «цифрова трансформація». У тексті ці категорії пояснюються, однак для дисертаційної роботи корисною була б окрема порівняльна таблиця з критеріями: мета, об'єкт змін, рівень управлінського впливу, очікуваний результат.

Остапчук Ольга Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету. Зауваження:

таблиця з критеріями: мета, об'єкт змін, рівень управлінського впливу, очікуваний результат.

Остапчук Ольга Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету. Зауваження:

1. У табл. 2.8 для характеристики кадрових і соціальних факторів цифрової трансформації підприємств використано показники цифрових навичок населення, кількість осіб, які завершили ІТ-курси, дефіцит ІТ-фахівців, частку віддалених вакансій та частку компаній, що підвищили заробітну плату. Такий масив інформації є змістовним, однак поєднує показники різних рівнів аналізу: населення країни, ринку праці, системи освіти та безпосередньо підприємств. На нашу думку, для висновків про кадрову спроможність саме бізнес-процесів варто було б додатково використати корпоративні показники: частку працівників, які пройшли цифрове навчання, рівень фактичного використання інформаційних систем, тривалість адаптації до нових цифрових ролей, частоту помилок користувачів та величину внутрішнього компетентнісного розриву.

2. У підрозділі 3.2 цільові індекси цифрової зрілості встановлено на рівні 1,00 для банківського сектору та електронної комерції, 0,90 - для логістики, 0,80 - для виробництва і 0,75 - для державного сектору. Автор прямо визначає ці значення як нормативне припущення. Авторською є також шкала GAP-розривів, за якою інтервали 0,00–0,10; 0,11–0,20; 0,21–0,30 та понад 0,30 пов'язуються з різними стратегіями цифрових змін у табл. 3.4–3.5. Такий підхід є придатним для формування аналітичної рамки, проте вибір конкретних меж не підтверджено результатами експертного оцінювання, ретроспективними даними підприємств або аналізом чутливості. Виникає питання, чи зміниться стратегічний висновок, якщо цільовий індекс або межу відповідного інтервалу скоригувати навіть на 0,02–0,05. Проведення аналізу чутливості зробило б запропоновану класифікацію стійкішою до суб'єктивності вихідних нормативів.

Учасники дискусії відзначили актуальність теми дослідження, належний теоретико-методичний рівень дисертаційної роботи, практичну значущість отриманих результатів та їх апробацію. Висловлені зауваження й рекомендації мають переважно уточнювально-методичний характер, спрямовані на подальше поглиблення окремих положень дослідження та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,

«Проти» немає членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Фролову Юрію Валерійовичу ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради



(підпис)

Тятяна ЖЕЛЮК