

*Голові разової спеціалізованої
вченої ради ДФ 58.082.152
Західноукраїнського національного університету
д.е.н., професору Желюк Т. Л.*

ВІДГУК

офіційного опонента

**докторки економічних наук, професорки, завідувачки кафедри
менеджменту Київського національного університету технологій та
дизайну Касич Алли Олександрівни
на дисертацію Фролова Юрія Валерійовича
«Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах
діджиталізації економіки»
подану на здобуття ступеня доктора філософії
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційного дослідження Фролова Юрія Валерійовича «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» є безперечно актуальною, оскільки сучасний розвиток підприємств дедалі більше залежить від їх здатності перебудовувати внутрішні процеси відповідно до вимог цифрової економіки. Умови високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища, зростання ролі даних, автоматизації і цифрових платформ змінюють саму природу управління підприємством. За таких обставин ефективність бізнес-процесів вже не слід оцінювати лише через витрати, продуктивність чи фінансовий результат; вона має розглядатися більш глибоко, наприклад, через рівень інтегрованості процесів, швидкість управлінських рішень, якість інформаційних потоків, цифрову зрілість і здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін.

Особливої значущості дисертаційній роботі Фролова Юрія Валерійовича надає те, що автор досліджує управління ефективністю бізнес-процесів в безпосередньому зв'язку з упровадженням ERP-, CRM-, BPM-систем, аналітики даних, хмарних технологій, штучного інтелекту та інструментів цифрової взаємодії. Це відповідає сучасній логіці розвитку менеджменту, у межах якої бізнес-процеси розглядаються як основа створення цінності, а цифрові технології - як інструмент підвищення їх прозорості, керованості і

результативності. Саме тому обрана тема має вагоме теоретичне і практичне значення для підприємств, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність, забезпечити організаційну гнучкість і сформувати стійку модель розвитку в умовах діджиталізації економіки.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича справляє враження цілісного дослідження, у якому проблема управління ефективністю бізнес-процесів розглянута як складова цифрової зрілості підприємства, конкурентоспроможності тощо. Наукові положення, висновки і рекомендації дисертації є обґрунтованими, оскільки випливають із логіки дослідження: від визначення теоретичних засад процесного управління до побудови моделі, здатної пояснити, яким чином цифровізація може трансформувати результативність бізнес-процесів.

Сильною стороною роботи є те, що автор не ототожнює діджиталізацію з простим упровадженням програмних продуктів. У дисертації Фролова Юрія Валерійовича послідовно доведено, що цифрові технології створюють управлінський ефект лише за умови їх інтеграції у бізнес-процеси, забезпечення належної якості даних, формування цифрових компетентностей персоналу і наявності механізмів подолання організаційного опору. Така постановка проблеми, на наш погляд, робить дослідження більш актуальним і методично значущим для сучасної науки менеджменту.

Наукову цінність мають результати, пов'язані з оцінюванням цифрової зрілості підприємств і секторів економіки. Автор показав, що різні сфери мають неоднакову глибину цифрової трансформації: банківський сектор та електронна комерція демонструють вищий рівень цифрової інтеграції, тоді як виробництво, логістика і державний сектор стикаються з більш відчутними технологічними, кадровими та інфраструктурними обмеженнями. Це дозволило автору перейти від загальних міркувань про цифровізацію до диференційованого бачення управлінських рішень.

Особливо переконливим є третій розділ дисертації, у якому сформовано прикладний механізм удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів.

Його цінність полягає у переході від діагностики до дії. Автор не лише визначає рівні цифрової зрілості, а і пропонує інструментарій для вибору стратегії подальшої трансформації. Використання GAP-аналізу дає змогу встановити, наскільки поточний стан бізнес-процесів відстає від цільового, і відповідно обрати той тип змін, який відповідає реальним можливостям підприємства.

Загалом дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича має завершений характер, а її результати можуть бути використані підприємствами для оцінювання стану бізнес-процесів, визначення цифрових розривів, вибору стратегії модернізації та організації управління змінами. Робота підтверджує належний рівень наукової підготовки здобувача, його здатність до самостійного наукового пошуку та формування практично значущих рекомендацій у сфері менеджменту підприємств в умовах діджиталізації економіки.

Зміст дисертаційної роботи, її структура та наявність елементів наукової новизни. Дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича 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.

Позитивної оцінки заслуговують наукові результати, отримані автором у процесі дослідження, а саме:

- сформовано інтегровану концептуальну модель управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації, яка базується на трьох стратегічних пріоритетах - інтеграційній узгодженості процесів, аналітичній зрілості управління і цифровій стійкості;
- розроблено алгоритм управління змінами при діджиталізації бізнес-процесів, який охоплює п'ять взаємопов'язаних контурів (поведінковий, кадрово-компетентнісний, технологічний, ресурсний і безпеково-інфраструктурний);
- удосконалено 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;

– удосконалено методичний підхід до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, який доповнено комплексним індексом, що інтегрує операційну ефективність, клієнтський досвід, рівень інтеграції ІТ-систем, аналітичну зрілість і кіберстійкість.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях. Результати дослідження належно апробовано у 7 наукових працях, зокрема у 3 фахових статтях і 4 публікаціях апробаційного характеру.

Значення роботи для науки, практики та суспільства. Наукове значення дисертаційної роботи Фролова Юрія Валерійовича полягає у розвитку теоретико-методичних засад управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки. У роботі поглиблено розуміння ефективності бізнес-процесів як багатовимірної управлінської характеристики, що поєднує операційну результативність, рівень цифрової зрілості, інтегрованість інформаційних систем, аналітичну підтримку управлінських рішень та цифрову стійкість підприємства.

Вагомим внеском у науку є запропонована автором концептуальна модель управління ефективністю бізнес-процесів підприємств, побудована на поєднанні трьох взаємопов'язаних пріоритетів: інтеграційної узгодженості бізнес-процесів, аналітичної зрілості управління та цифрової стійкості.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання підприємствами під час формування стратегій цифрової трансформації, оцінювання рівня діджиталізації бізнес-процесів, визначення цифрових розривів і вибору відповідних управлінських рішень. Запропонований у дисертації GAP-підхід може застосовуватися для обґрунтування стратегії оптимізації, інтеграції, комплексної цифрової модернізації або трансформаційної перебудови бізнес-процесів залежно від поточного і цільового рівнів цифрової зрілості підприємства.

Результати дисертації можуть бути використані: на рівні підприємств - для діагностики цифрової зрілості, впровадження ERP-, CRM-, BPM-, BI-рішень, формування системи KPI та підвищення керованості бізнес-процесів; на рівні галузей - для виявлення секторів із найбільшими цифровими розривами та обґрунтування пріоритетів цифрової модернізації; на рівні управлінських команд - для організації змін, подолання опору персоналу, розвитку цифрових компетентностей і забезпечення кіберстійкості.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів у межах аналізу дисертації та публікацій автора не виявлено.

Дискусійні положення і зауваження щодо змісту дисертації. Дисертаційне дослідження Фролова Ю. В., як і будь-яка наукова робота, містить низку дискусійних питань і положень, які, однак, не знижують наукової цінності дослідження та не впливають на його загальну позитивну оцінку.

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 другому розділі (табл. 2.4) автором здійснено корисне узагальнення рівня діджиталізації ключових секторів економіки України. Водночас дискусійним є те, що в межах одного блоку поєднано різні за змістом індикатори:

показники цифровізації внутрішніх бізнес-процесів підприємств, показники цифрової поведінки клієнтів і населення, а також загальні секторальні характеристики. Наприклад, частка користувачів інтернет-банкінгу, онлайн-покупок або застосунок «Дія» свідчить радше про рівень прийняття цифрових сервісів споживачами, тоді як частка ERP-, CRM-, WMS-, TMS-, SCADA-рішень, рівень автоматизації операцій, частка безпаперових процедур чи інтеграція інформаційних систем безпосередньо характеризували б цифрову зрілість бізнес-процесів. У зв'язку з цим таблицю доцільно було б методично уточнити, чіткіше розмежувавши ринкові, клієнтські та процесні індикатори діджиталізації.

3. У підрозділі 2.3 позитивної оцінки заслуговує компаративний аналіз міжнародних і національних практик діджиталізації. Разом із тим дискусійним є пряме зіставлення України з країнами, які мають суттєво інші інституційні, фінансові й технологічні передумови цифрової трансформації. На нашу думку, варто було б ширше виокремити, які практики можуть бути адаптовані в Україні в короткостроковій перспективі, а які мають радше стратегічний або орієнтирний характер.

4. 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.

Відповідність роботи вимогам дисертацій, що подаються на здобуття ступеня доктора філософії. Дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича

«Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» виконана в межах освітньо-наукової програми за спеціальністю 073 «Менеджмент» та відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261, вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, вимогам до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм, затверджених Наказом Міністерства освіти і науки України від 01 лютого 2021 р. № 128 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 р. № 44, а її автор – Фролов Юрій Валерійович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Завідувачка кафедри менеджменту
Київського національного університету
технологій та дизайну, докторка економічних наук,
професорка**



Алла КАСИЧ

