

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

ВІДГУК
офіційного опонента
кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту та
адміністрування Хмельницького
національного університету
Остапчук Ольги Василівни
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. Актуальність дисертаційного дослідження Фролова Юрія Валерійовича «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» зумовлена не тільки поширенням цифрових технологій у діяльності підприємств. Значно важливішою є інша обставина: між придбанням цифрових рішень і фактичним підвищенням ефективності бізнес-процесів не існує автоматичного причинно-наслідкового зв'язку. Підприємство може інвестувати в інформаційні системи, аналітичні платформи, автоматизацію операцій або штучний інтелект, однак не отримати очікуваного управлінського результату через неузгодженість процесів, неповноту даних, дефіцит компетентностей персоналу та відсутність належної координації змін. Цей розрив між технологічним оновленням і процесною результативністю формує проблемне поле дисертації.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації загалом мають достатній рівень обґрунтованості. Це забезпечується послідовним розгортанням дослідження: від уточнення змісту ефективності бізнес-процесів і систематизації підходів до діагностування цифрового розвитку підприємств, визначення чинників нестабільності і

розроблення прикладного інструментарію управління цифровими змінами. Між розділами простежується змістовний зв'язок.

Позитивно слід оцінити прагнення автора не зводити ефективність бізнес-процесів до одного фінансового або операційного показника. У роботі вона розглядається як багатовимірна характеристика, пов'язана з використанням ресурсів, організацією процесів, інтеграцією цифрових систем, якістю аналітичної підтримки та здатністю підприємства зберігати стійкість. Це відповідає предмету дослідження, оскільки впровадження цифрових технологій може одночасно покращувати одні параметри процесу і погіршувати інші.

Достатньо переконливою є методична побудова аналітичної частини. Автор поєднав опрацювання статистичних даних, порівняльне оцінювання секторів економіки, систематизацію чинників цифрової трансформації, експертне оцінювання та інструменти стратегічного аналізу. Це дало змогу розглянути проблему на різних рівнях: від загальних тенденцій цифрового розвитку до конкретних бар'єрів, які впливають на результативність бізнес-процесів.

Експертне оцінювання посилило практичну спрямованість дослідження та дозволило відобразити ті прояви нестабільності, які важко повноцінно виміряти за допомогою офіційної статистики. Водночас експертний метод залежить від складу учасників, їхнього професійного досвіду та способу формування підсумкових оцінок. У дисертації цей інструмент доречно використано для виявлення й ранжування проблем. У подальших дослідженнях доцільним було б розширення вибірки підприємств і перевірка сформульованих положень за допомогою економетричного або панельного аналізу.

Найбільш логічно обґрунтованими є положення третього розділу, де результати теоретичного й аналітичного опрацювання трансформовано у систему управлінських рішень. Концептуальна модель, побудована навколо інтеграційної узгодженості, аналітичної зрілості і цифрової стійкості, відображає ключові передумови процесної ефективності. Запропонований GAP-підхід створює підстави для диференціації стратегій залежно від величини цифрового розриву, а алгоритм управління змінами враховує не лише технології, а й

поведінкові, компетентнісні, ресурсні та безпекові обмеження. Це важливо, оскільки саме недостатня увага до працівників, розподілу відповідальності й організаційного супроводу часто перетворює цифрову модернізацію на формальне впровадження програмного забезпечення.

Рекомендації автора переважно випливають із проведеного аналізу та диференційовані залежно від стану бізнес-процесів і цифрової зрілості підприємства. Їхньою перевагою є відмова від однакового сценарію цифрової трансформації для всіх суб'єктів господарювання. Автор обґрунтовано пов'язує масштаби змін із наявними ресурсами, рівнем інтеграції інформаційних систем, аналітичними можливостями і готовністю персоналу. Унаслідок цього рекомендації мають не декларативний, а послідовний характер: діагностика поточного стану, визначення розриву, вибір стратегії, формування комплексу заходів та оцінювання результативності.

Зміст дисертаційної роботи, її структура та наявність елементів наукової новизни. Дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича має цілісну композиційну побудову та охоплює вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, загальні висновки і список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 225 сторінок, з яких 198 сторінок припадає на основний текст; у дисертації представлено 32 таблиці, 24 рисунки і використано 141 найменування джерел.

Перший розділ виконує теоретико-методологічну функцію. У ньому систематизовано підходи до трактування бізнес-процесів, ефективності та діджиталізації, розглянуто наявний інструментарій оцінювання результативності процесного управління. Значущим є прагнення автора пов'язати класичні параметри ефективності з характеристиками цифрової зрілості, аналітичної спроможності й адаптивності підприємства. Другий розділ присвячений діагностуванню сучасного стану цифрового розвитку підприємств і виявленню чинників, що визначають ефективність бізнес-процесів. Його перевагою є поєднання статистичного, порівняльного, експертного та стратегічного аналізу. Третій розділ є найбільш виразним з погляду реалізації авторського задуму. У ньому сформовано концептуальну модель управління ефективністю бізнес-

процесів, запропоновано систему показників, підхід до оцінювання цифрових розривів, стратегічні варіанти цифрової модернізації та алгоритм управління змінами.

До основних результатів, що містять елементи наукової новизни, слід зарахувати запропоновану інтегровану концептуальну модель управління ефективністю бізнес-процесів, побудовану на поєднанні інтеграційної узгодженості, аналітичної зрілості та цифрової стійкості підприємства. Наукова цінність такого результату полягає у зміщенні акценту з окремих цифрових інструментів на системні умови, за яких ці інструменти здатні покращувати процесну результативність. Модель демонструє, що технологічне оновлення саме по собі не є достатнім: ефект залежить від якості інтеграції, здатності використовувати дані та спроможності забезпечувати стабільність цифрового середовища.

Самостійним результатом є алгоритм управління змінами при діджиталізації бізнес-процесів, у якому виокремлено поведінковий, кадрово-компетентнісний, технологічний, ресурсний і безпеково-інфраструктурний контури. Така побудова є виправданою, адже невдачі цифрових проєктів часто спричиняються не якістю програмного забезпечення, а нездатністю підприємства перебудувати функції, відповідальність і професійні компетентності персоналу. Водночас алгоритм має переважно нормативний характер. Його практична результативність потребує подальшої апробації на підприємствах із різним масштабом, організаційною структурою та рівнем цифрової зрілості.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях. Основні положення дисертаційного дослідження пройшли апробацію у семи наукових працях, серед яких три статті опубліковано у фахових наукових виданнях України, а чотири праці мають апробаційний характер. Наведена кількість і структура публікацій свідчать про те, що ключові результати роботи були представлені науковій спільноті та пройшли попереднє обговорення.

Значення роботи для науки, практики та суспільства. Наукове значення дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних положень

процесного менеджменту в умовах цифрової трансформації. Автор обґрунтовує необхідність оцінювати ефективність бізнес-процесів не тільки за традиційними фінансовими й операційними критеріями, а й з урахуванням інтегрованості інформаційних систем, якості аналітичної підтримки, цифрової стійкості та організаційної готовності до змін.

Для науки менеджменту важливим є сформований у роботі зв'язок між цифровою зрілістю і вибором стратегії зміни бізнес-процесів. Автор виходить із того, що різні підприємства не можуть застосовувати однакову модель цифрової трансформації. Напрямок і масштаб змін повинні залежати від поточного стану процесів, наявної цифрової інфраструктури, ресурсів, компетентностей персоналу та цільових параметрів розвитку.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання запропонованого інструментарію під час діагностування бізнес-процесів, визначення цифрових розривів, вибору напрямку модернізації та формування системи контролю результативності. У дисертації передбачено застосування GAP-підходу для обґрунтування стратегій оптимізації, інтеграції, комплексної цифрової модернізації або трансформаційної перебудови бізнес-процесів залежно від поточного і цільового рівнів цифрової зрілості. Це робить результати роботи корисними не лише для стратегічного планування, а й для послідовної організації цифрових проєктів.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. За результатами ознайомлення з текстом дисертації та науковими публікаціями здобувача ознак академічного плагиату, фабрикації, фальсифікації результатів або інших порушень принципів академічної доброчесності не виявлено. Використані автором наукові положення, статистичні дані та результати інших дослідників супроводжуються відповідними посиланнями, а положення, винесені як авторські результати, мають самостійний характер.

Дискусійні положення і зауваження щодо змісту дисертації. Загальна позитивна оцінка дисертаційної роботи Фролова Юрія Валерійовича не виключає наявності окремих положень, які потребують уточнення, додаткового методичного обґрунтування або можуть стати предметом наукової дискусії.

1. У табл. 1.4 під назвою «Комплекс найбільш поширених аналітичних інструментів оцінки та аналізу бізнес-процесів підприємства» на одному класифікаційному рівні об'єднано різні за методологічною природою елементи. Зокрема, діаграма Ісікави, метод «П'ять запитань», SWOT- та Парето-аналіз є методами діагностики; BPMN - нотацією моделювання; Lean - управлінською концепцією; DMAIC - циклом удосконалення; BI-системи і Process Mining - цифровими аналітичними технологіями; dashboard-аналітика - способом візуалізації результатів. Відсутність критеріїв такого групування дещо знижує систематизаційну цінність таблиці. Доцільно було б розмежувати інструменти за метою застосування, етапом аналізу, типом необхідних даних, складністю впровадження та характером одержуваного результату.
2. На рис. 2.4 «Динаміка ключових економічних індикаторів розвитку цифрової трансформації підприємств України» в одній системі координат зіставлено капітальні інвестиції, виражені у мільярдах гривень, експорт ІТ-послуг у мільярдах доларів США та кількість венчурних угод. Такі показники мають різні одиниці вимірювання, масштаби та економічний зміст, тому їх відображення на одній числовій осі створює ризик некоректного візуального порівняння. Доцільніше було б використати індекси динаміки з єдиним базовим роком, темпи приросту або подати ці показники на окремих графіках.
3. 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.

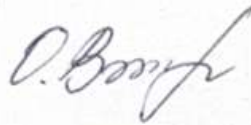
4. У підрозділі 3.2 цільові індекси цифрової зрілості встановлено на рівні 1,00 для банківського сектору та електронної комерції, 0,90 - для логістики, 0,80 - для виробництва і 0,75 - для державного сектору. Автор прямо визначає ці значення як нормативне припущення. Авторською є також шкала GAP-розривів, 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.

Висловлені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер. Вони окреслюють напрями подальшої емпіричної перевірки та методичного розвитку одержаних результатів, однак не заперечують наукової новизни дисертації, не знижують її теоретичної і практичної цінності та не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.

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

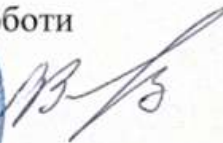
присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а її автор – Фролов Юрій Валерійович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту
та адміністрування Хмельницького
національного університету



Ольга ОСТАПЧУК

Підпис Ольги ОСТАПЧУК засвідчую:
проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького національного
університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ