

*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, декана факультету бізнесу та
сфери обслуговування
Державного університету «Житомирська політехніка»,
Тарасюк Галини Миколаївни
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»

Ступінь актуальності обраної теми дослідження. Актуальність дисертації Фролова Юрія Валерійовича на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» визначається тим, що в теперішніх умовах підприємства стикаються з необхідністю переосмислення всієї системи управління бізнес-процесами. Діджиталізація сьогодні змінює логіку координації підрозділів, характер управлінських рішень, вимоги до персоналу, систему контролю, швидкість обміну інформацією і рівень відповідальності за результат. У цьому контексті тема дослідження «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» є актуальною, оскільки спрямована на розв'язання важливої науково-прикладної проблеми - формування таких підходів до управління бізнес-процесами, які дозволяють підприємствам не просто впроваджувати цифрові інструменти, а реально підвищувати ефективність своєї діяльності.

Важливість обраної теми посилюється тим, що для багатьох підприємств цифрова трансформація супроводжується певними організаційними бар'єрами: неповнотою і нецілісністю інформаційних систем, часто низьким рівнем цифрових компетентностей персоналу, опором змінам, обмеженістю ресурсів, кіберризиками тощо. Саме тому науковий інтерес становить питання управління змінами, вибору адекватної стратегії цифрової модернізації й оцінювання

реального впливу цифровізації на результативність бізнес-процесів. Дисертаційна робота є своєчасною, оскільки пропонує цілісний погляд на проблему: від теоретичного уточнення сутності ефективності бізнес-процесів до розроблення моделі, системи індикаторів, GAP-аналізу та алгоритмів управління змінами в умовах цифрової економіки.

Зміст дисертаційної роботи, її структура та наявність елементів наукової новизни. Зміст дисертаційної роботи є логічним, послідовним і підпорядкованим досягненню поставленої мети дослідження. Структура роботи забезпечує поступовий перехід від теоретичного обґрунтування сутності та оцінювання ефективності бізнес-процесів до аналізу сучасного стану їх діджиталізації і розроблення прикладних управлінських рішень. Наявні елементи наукової новизни свідчать про самостійний характер дослідження та його теоретико-методичну й практичну значущість.

Одним із найбільш вдалих результатів дослідження є розроблення інтегрованої концептуальної моделі управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації. Її наукова цінність полягає у тому, що ефективність бізнес-процесів розглянуто не як окремий фінансовий або операційний результат, а як наслідок взаємодії трьох ключових управлінських пріоритетів: інтеграційної узгодженості процесів, аналітичної зрілості управління та цифрової стійкості підприємства.

Важливим науковим здобутком є запропонована автором п'ятирівнева шкала цифрової зрілості, яка дала змогу диференціювати сектори економіки за рівнем цифровізації та визначити можливі траєкторії переходу до вищого рівня цифрового розвитку. Цей результат має особливе значення, оскільки дозволяє уникнути універсальних рекомендацій для всіх підприємств і перейти до більш гнучкого, адаптивного підходу, за якого управлінські рішення залежать від реального стану цифрової зрілості бізнес-процесів.

Окремої позитивної оцінки заслуговує розроблений алгоритм управління змінами при діджиталізації бізнес-процесів. Його перевага полягає у тому, що автор враховує поведінкові, кадрово-компетентнісні, ресурсні, технологічні та безпеково-інфраструктурні обмеження. Завдяки цьому цифровізація постає як

складний процес організаційної перебудови, що потребує роботи з опорою персоналу, розвитку метанавичок, узгодження цифрової архітектури, ресурсного планування та забезпечення кіберстійкості.

Вагомим результатом теоретичного характеру є уточнення змісту категорії «ефективність бізнес-процесів». Автор переконливо показує, що в умовах цифрової економіки ця категорія не може зводитися лише до витрат, прибутковості чи продуктивності. Вона набуває динамічного й багатовимірного змісту, оскільки охоплює ресурсні, процесні, цифрові та аналітичні компоненти, а також відображає здатність підприємства адаптуватися до змін і використовувати цифрові технології як інструмент підвищення управлінської результативності.

Особливо важливим прикладним результатом є використання диференційованого GAP-аналізу для формування стратегій діджиталізації бізнес-процесів. Автор запропонував підхід, за яким стратегія цифрової трансформації обирається не інтуїтивно, а на основі розрахунку цифрового розриву між поточним і цільовим станом підприємства. Це дозволило обґрунтувати чотири базові стратегії: оптимізацію, інтеграцію, комплексну цифрову модернізацію та трансформаційну перебудову бізнес-процесів. Цей результат, на нашу думку, має значну практичну цінність, оскільки дає підприємствам зрозумілу логіку вибору напрямку цифрових змін.

Загалом найбільш значущим науковим результатом дисертації є формування цілісної логіки управління ефективністю бізнес-процесів: від уточнення понятійного апарату і діагностики цифрової зрілості до вибору стратегії діджиталізації та алгоритмізації управління змінами.

Повнота викладення основних результатів дисертації в опублікованих наукових працях. Результати дослідження пройшли належну апробацію. За темою дисертації опубліковано 7 наукових праць, серед яких 3 статті у фахових виданнях України зі спеціальності «Менеджмент» і 4 публікації апробаційного характеру. Таким чином, повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях дозволяє констатувати високий ступінь відкритості, прозорості і відповідності дослідження Фролова Юрія Валерійовича

на тему: «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» стандартам академічної доброчесності, а також його цілковитої готовності до публічної наукової дискусії та інтеграції у світовий науковий простір.

Важливість одержаних здобувачем результатів для науки і практики.

Дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича має суттєве значення для розвитку сучасної науки менеджменту, оскільки порушує проблему, яка є однією з ключових для підприємств у цифровій економіці: як перетворити діджиталізацію з набору окремих технологічних рішень на реальний інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. Автор переконливо показує, що цифровізація не може бути результативною без процесної узгодженості, якісних даних, аналітичного управління, цифрових компетентностей персоналу та надійної інфраструктури.

Наукова цінність роботи полягає у формуванні цілісного підходу до управління ефективністю бізнес-процесів, у межах якого поєднано теоретичне уточнення базових понять, діагностику цифрової зрілості, методичне оцінювання цифрового розриву та алгоритмізацію управлінських дій. Особливо важливим є те, що автор не обмежується характеристикою цифрових технологій, а розкриває управлінську логіку їх впровадження: від оцінки поточного стану бізнес-процесів до вибору стратегії змін і подальшого контролю результативності.

Практична значущість дослідження виявляється у тому, що запропоновані автором положення можуть бути безпосередньо застосовані у діяльності підприємств, які перебувають на різних етапах цифрової трансформації. Для підприємств із початковим рівнем цифрової зрілості результати роботи можуть бути корисними при впорядкуванні бізнес-процесів, оцифруванні документообігу, стандартизації даних і впровадженні базових інформаційних систем. Для підприємств із вищим рівнем цифровізації цінність мають рекомендації щодо інтеграції інформаційних систем, розвитку data-driven управління, використання аналітики, автоматизації міжпроцесних взаємодій і підвищення цифрової стійкості.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації. Поряд із загальним позитивом, є і деякі дискусійні моменти, які потребують уточнення, зокрема:

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 ІТ-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.

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.

У підрозділі 2.1 автор слушно розпочинає аналіз із моделей цифрової зрілості підприємств. Водночас дискусійним є те, що міжнародні моделі DESI, McKinsey Digital Quotient, Deloitte Digital Maturity Model та інші подані переважно описово. Доцільно було б чіткіше показати, які саме елементи цих моделей автор бере за основу для власної подальшої оцінки.

У підрозділі 2.2 автор використовує SWOT- і PESTLE-аналіз для систематизації факторів цифрової трансформації. Водночас дискусійним є те, що ці інструменти частково дублюють один одного у висвітленні зовнішніх загроз і можливостей. Доцільно було б чіткіше розмежувати їх функції: SWOT - для управлінської позиції підприємства, PESTLE - для макросередовища.

Висловлені зауваження мають дискусійний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної 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».

Офіційний опонент,
декан факультету
бізнесу та сфери обслуговування
Державного університету
«Житомирська політехніка»,
доктор економічних наук,
професор

Галина ТАРАСЮК

Підпис професора Галини ТАРАСЮК засвідчую:
Проректор з науково-педагогічної роботи
та молодіжної політики
Державного університету
«Житомирська політехніка»



Олена ДЕНИСЮК