



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи  
Західноукраїнського  
національного університету  
Микола ДИВАК

\_\_\_\_\_ 2026 р.

## ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації  
**Фролова Юрія Валерійовича на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент**

## ВИТЯГ

із протоколу розширеного засідання кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Західноукраїнського національного університету  
від 10 червня 2026 р., протокол № 12

**ПРИСУТНІ:** завідувач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н., доцент Гугул О. Я. (головуюча на засіданні); професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н, професор, гарант програми по підготовці докторів філософії за спеціальністю 073 Менеджмент Шкільняк М. М.; в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д.е.н., професор Августин Р. Р.; директор навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури, д. е. н, професор Брич В. Я., доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Желюк Т.Л., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Крисько Ж.Л. (рецензент), професор кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н,

доцент Мазур В. С.; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н, доцент Кондрацька Л. П.; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н, доцент Камінський Б. А.; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н, доцент Охота В. І.; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н, доцент Даниленко-Кульчицька В. А.; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н, доцент Вовк С. В.; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н, доцент Оливко О. А.; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н, доцент Новак Ю. Р.; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н, доцент Ткач У. В.; доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н, доцент Фалович Н. М.; старший викладач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу, к. е. н. Марчишин Н. Я.

### **ПОРЯДОК ДЕННИЙ:**

Обговорення дисертаційної роботи Фролова Юрія Валерійовича на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки», подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 – «Менеджмент», щодо її рекомендації для захисту.

### **СЛУХАЛИ:**

1. Доповідь здобувача Фролова Юрія Валерійовича про результати дисертаційної роботи на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Фролов Юрій Валерійович зробив доповідь про основні положення дисертаційної роботи, наукову новизну та найбільш вагомі теоретичні і практичні результати дослідження, які виносяться на захист.

Доповідачеві за змістом дисертації було задано ряд запитань, на які отримано вичерпні відповіді, зокрема:

д. е. н., професор Шкільняк М. М.:

На основі яких п'яти ключових вимірів розраховувався середній інтегральний індекс цифрової зрілості секторів економіки?

Запитання щодо концептуальної моделі. Ви виділяєте три стратегічні пріоритети вашої моделі: інтеграційну узгодженість, аналітичну зрілість та цифрову стійкість. Яким чином вони взаємодіють між собою і який з цих пріоритетів, на вашу думку, є першочерговим для забезпечення загальної ефективності бізнес-процесів.

д. е. н., професор Желюк Т. Л.:

Які конкретні системи та технології охоплює процес цифровізації виробничих процесів згідно зі структурою бізнес-процесів?

Завдяки чому діджиталізація здатна охопити весь ланцюг створення вартості підприємства?

д. е. н. професор Брич В. Я.:

Які цифрові інструменти та системи використовуються для автоматизації логістичної діяльності та комунікаційної політики підприємства?

Як забезпечити гнучкість бізнес-процесів у нестабільному середовищі?

к. е. н., доцент Крисько Ж.Л.:

Чому оцінювання рівня цифрової трансформації підприємств є важливим для аналізу розвитку сучасного бізнесу?

Чи відрізняються механізми впливу цифровізації для малого, середнього та великого бізнесу?

к. е. н., доцент Охота В.І.:

Які цифрові технології були найбільш поширеними серед українських підприємств у 2025 році та в яких бізнес-процесах вони використовувалися?

Які цифрові технології мають найбільший потенціал для подальшого розвитку українських підприємств у найближчі роки та чому?

к. е. н., доцент Камінський Б. А.:

Які тенденції демонструє динаміка впровадження ERP, CRM, Big Data/BI хмарних сервісів та AI/ML технологій 2018-2024 роках?

Які саме показники ви використовували для оцінювання рівня цифрової трансформації підприємств?

к. е. н., доцент Оливко О.А.:

Як змінюється структура управління підприємством в умовах цифрової трансформації?

Які ключові фактори, на вашу думку зумовлюють такий глибокий розрив у цифровій зрілості між лідерами (банківський сектор, ІТ) та галузями з низьким-середнім рівнем діджиталізації (промисловість, агросектор), якщо спиратися на наведені технологічні рішення на слайді 10?

к. е. н. Мазур В. С.:

Які технологічні тренди та соціальні фактори виділяє PESTLE-аналіз у вашій дисертаційній роботі?

Яким чином ви інтегрували SWOT та PESTLE-аналіз між собою?

к. е. н., доцент Нагара М.Б.:

Ви пропонуєте імплементувати в Україні елементи чотирьох абсолютно різних **МОДЕЛЕЙ**: від американської до сінгапурської. Як саме ви пропонуєте збалансувати ці різні філософії управління в межах єдиної стратегії для України?

У ваших рекомендаціях ви згадуєте п'ять масштабних напрямків: від інфраструктури та AI до перепідготовки кадрів. Якщо зважати на обмеженість ресурсів в Україні, що з цього є першочерговим кроком, без якого інші рекомендації не спрацюють?

**Науковий керівник, к. е. н., доцент Новак Ю.Р.**, виступила із висновком, в якому зазначила, що аспірант Фролов Юрій Валерійович повністю виконав освітньо-наукову програму за третім освітнім рівнем доктора філософії PhD зі спеціальності 073 «Менеджмент», про що свідчить довідка про виконання освітньо-наукової програми з аспірантури. Дисертація Фролова Юрія Валерійовича була подана на кафедру 12.05.2026 року.

У висновку наукового керівника було зазначено, що дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням, що відповідає задекларованій темі та поставленій меті, характеризується єдністю змісту, має

встановлену вимогами структури: анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, містить наукові положення, що мають наукову новизну та важливе значення для вирішення суб'єктами господарювання важливих завдань щодо стратегічного розвитку, адаптації до умов цифрової економіки, а також рекомендацій щодо формування дієвого інструментарію для забезпечення інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств.

У висновку науковий керівник зазначив, що дисертація Фролова Ю.В. є завершеною та самостійною роботою і може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

**к. е. н. Крисько Ж. Л. (рецензент)**, яка наголосила, що робота Фролова Юрія Валерійовича є актуальною, виконана на високому науковому рівні. Отримані результати дослідження та винесені на захист положення містять елементи наукової новизни та характеризуються прикладним значенням. Стосовно недоліків та дискусійних положень рецензент зазначив:

1. У підрозділі 1.1 «Сутність поняття «ефективність бізнес-процесів» підприємств» автор значну увагу приділив дослідженню теоретичних засад управління ефективністю бізнес-процесів підприємств та узагальненню наукових підходів до трактування відповідних категорій. Позитивно оцінюючи проведений аналіз, варто зазначити, що окремі аспекти співвідношення понять «ефективність бізнес-процесів», «результативність бізнес-процесів» та «цифрова зрілість» потребують більш чіткого розмежування. Зокрема, доцільним було б детальніше обґрунтувати місце процесної зрілості у формуванні результативності та ефективності бізнес-процесів, а також конкретизувати механізм впливу цифрової зрілості на досягнення цільових показників діяльності підприємства. Більш ґрунтовне висвітлення зазначених аспектів сприяло б посиленню теоретичної складової дослідження.

2. У другому розділі дисертації автором проведено ґрунтовний аналіз рівня діджиталізації бізнес-процесів та цифрової зрілості різних секторів економіки. Водночас дослідження переважно базується на макро- та мезорівневих показниках цифрової трансформації, тоді як питання оцінювання цифрової зрілості та результативності бізнес-процесів на рівні конкретних підприємств висвітлено

меншою мірою. На нашу думку, включення детальних кейсів цифрової трансформації окремих підприємств із використанням фактичних показників ефективності бізнес-процесів дозволило б більш переконливо підтвердити практичну результативність запропонованих підходів та посилити прикладний характер дослідження.

3. Запропонована автором система оцінювання ефективності бізнес-процесів базується на використанні інтегрованого підходу та поєднанні низки кількісних індикаторів, що забезпечує комплексність аналізу. Водночас у роботі недостатньо уваги приділено питанням адаптації запропонованого інструментарію до особливостей функціонування підприємств різних видів економічної діяльності. Оскільки рівень цифровізації, структура бізнес-процесів, ресурсне забезпечення та характер управлінських завдань істотно відрізняються залежно від галузі, доцільним було б більш детально окреслити можливості модифікації запропонованої методики з урахуванням галузевої специфіки. Це сприяло б розширенню сфер її практичного застосування.

4. Заслугує позитивної оцінки розроблена автором концептуальна модель управління ефективністю бізнес-процесів підприємств, яка ґрунтується на взаємодії операційного, інтеграційного та аналітичного контурів управління, а також враховує аспекти цифрової стійкості та кібербезпеки. Водночас функціонування підприємств у цифровому середовищі супроводжується виникненням значно ширшого спектра ризиків, які можуть впливати на ефективність бізнес-процесів. Йдеться, зокрема, про ризики залежності від зовнішніх цифрових платформ і сервісів, втрати або спотворення даних, технологічного відставання, обмежень використання хмарних рішень, а також ризики, пов'язані із застосуванням інструментів штучного інтелекту та нерівномірним рівнем цифрових компетентностей персоналу. У зв'язку з цим доцільним видається інтегрування інструментів ризик-менеджменту до структури запропонованої концептуальної моделі, що дозволило б підвищити її адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища та розширити можливості практичного застосування отриманих результатів.

Загалом, вищезазначені зауваження не применшують наукової та практичної

цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи. Положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації аргументовані. Якісні характеристики роботи вказують на її відповідність спеціальності 073 «Менеджмент». Враховуючи вищезазначене, вважаємо, що це дає підстави рекомендувати її до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

**к. е. н, доцент Охота В. І. (рецензент)** у своєму виступі відзначив актуальність теми дослідження, наукове значення отриманих дисертантом результатів, які викладені в опублікованих працях у наукових виданнях, і відображають основні положення та зміст дисертації. Поряд з цим рецензент навів певні дискусійні положення та зауваження, що полягають в наступному:

1. У тексті дисертації наведено визначення діджиталізації як комплексного процесу впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, однак на рис 1.3 використано формулювання «складові цифровізації». Така термінологічна неузгодженість є недоліком, оскільки порушує внутрішню цілісність роботи.

2. У своїй дисертації автор зазначає: «Для управління бізнес-процесами в умовах діджиталізації використовуються різні методології та інструменти, що дозволяють оптимізувати і автоматизувати управлінські операції» (с.32-38), після чого наводить перелік Lean, Six sigma, Agile, Scrum, Kanban, Ві. Зазначений фрагмент викликає низку зауважень, як термінологічного так і змістовного характеру.

3. «На тлі діджитал-технологій автоматизація управління бізнес-процесів потрібна складова формування злагодженої системи зв'язку й спілкування між об'єктами управління с.46. У тексті вжито формулювання «на тлі діджитал-технологій», що є публіцистичним зворотом, і не відповідає академічному стилю.

Висловлені зауваження та дискусійні положення мають переважно уточнювальний характер, спрямовані на подальше вдосконалення окремих методичних і прикладних аспектів дослідження та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

Рецензент зазначив, що дисертаційна робота є цілісною і змістовною, містить обґрунтовані теоретичні та прикладні розробки автора, а висловлені зауваження не впливають суттєво на її науковий рівень. Відповідно до цього, дисертація Фролова

Юрія Валерійовича, виконана на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» є завершеною, самостійною науковою роботою, що виконана на достатньо високому науково-теоретичному рівні, і може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

В обговоренні дисертаційної роботи взяли також участь: д. е. н., професор Шкільняк М. М., д. е. н., професор Брич В. Я., д. е. н., професор Желюк Т.Л., к. е. н., доцент Мазур В. С., к. е. н., доцент Камінський Б. А.

У своїх виступах учасники засідання кафедри зазначили, що дисертаційна робота здобувача Фролова Юрія Валерійовича виконана на актуальну тему. Виступаючи відмітили теоретичну і практичну цінність результатів проведеного дослідження. Дана праця відзначається необхідним рівнем наукової новизни, при цьому всі положення, представлені автором, розроблені самостійно та є достатньою мірою обґрунтованими, емпірично підтвердженими. Наукові досягнення здобувача апробовані на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових виданнях та доведені до рівня практичного використання, що підтверджено відповідними довідками про впровадження результатів дослідження.

На підставі результатів обговорення присутні на засіданні

### **ПОСТАНОВИЛИ:**

Прийняти висновок щодо дисертаційної роботи Фролова Юрія Валерійовича на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» як такої, що відповідає вимогам, які заявлені до дисертації, та рекомендувати вченій раді університету прийняти висновок розширеного засідання кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу та затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради із захисту дисертаційної роботи.

## ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації на здобуття ступеня доктора філософії Фролова Юрія Валерійовича на тему

«Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах

діджиталізації економіки»

Обґрунтування вибору теми дослідження та її зв'язок із планами наукових робіт університету

Вибір теми дисертаційної роботи, набуває особливої наукової і прикладної ваги, оскільки сучасне підприємство вже не може забезпечувати конкурентоспроможність лише через нарощування ресурсів, розширення виробництва чи традиційне адміністративне регулювання своєї діяльності. У цифровому середовищі результативність бізнесу дедалі більше залежить від здатності підприємства швидко перебудовувати внутрішні процеси, інтегрувати інформаційні системи, працювати з великими масивами даних, автоматизувати повторювані операції і приймати управлінські рішення на основі актуальної аналітики, а не інерційних оцінок минулих періодів.

Актуальність дослідження посилюється тим, що діджиталізація змінює саму логіку управління підприємствами. Якщо раніше оптимізація бізнес-процесів переважно зводилася до скорочення витрат, підвищення продуктивності праці або вдосконалення організаційної структури, то нині вона охоплює значно ширший спектр завдань: впровадження ERP-, CRM- і BPM-систем, використання великих даних, хмарних технологій, штучного інтелекту, цифрового документообігу, інструментів процесного моніторингу і дашборд-аналітики. У такій конфігурації ефективність бізнес-процесів стає індикатором цифрової зрілості підприємства, його адаптивності, керованості та здатності діяти в умовах високої невизначеності.

Тема дисертаційного дослідження є складовою частиною науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету, зокрема держбюджетної теми «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). Вищезазначене підтверджує актуальність, своєчасність, а також вагоме науково-практичне значення роботи для подальшого розвитку теорії та практики сучасного менеджменту.

**Мета, завдання та методи дослідження. Об'єкт та предмет дослідження**

*Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних і науково-методичних засад управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій у систему управління бізнес-процесами підприємств.*

Поставлена мета зумовила необхідність розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність поняття «ефективність бізнес-процесів» підприємств та уточнити його зміст в умовах цифровізації економіки;
- дослідити концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств в умовах діджиталізації;
- систематизувати наукові підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств і виокремити сучасні методичні інструменти їх оцінювання;
- провести діагностику рівня діджиталізації бізнес-процесів підприємств і визначити ключові тенденції цифрової трансформації;
- здійснити оцінку факторів впливу на ефективність управління бізнес-процесами підприємств;
- провести компаративний аналіз кращих практик впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами і визначити можливості їх адаптації до діяльності вітчизняних підприємств;
- розробити концептуальну модель управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації;
- обґрунтувати стратегію впровадження діджитал-технологій в управління бізнес-процесами підприємств;
- сформулювати алгоритм управління змінами при діджиталізації бізнес-процесів підприємств.

*Об'єктом дослідження є процеси управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки і цифрової трансформації бізнес-середовища.*

*Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні і прикладні засади управління ефективністю бізнес-процесів підприємств із використанням діджитал-технологій і механізмів управління змінами в умовах цифровізації бізнесу.*

**Методи дослідження.** Теоретичною основою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії менеджменту, процесного управління, цифрової економіки, концепцій цифрової трансформації підприємств, стратегічного управління і сучасних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів. Відповідно до поставленої мети і завдань у роботі використано такі методи дослідження: методи індукції, дедукції, наукової абстракції і термінологічного аналізу, методи аналізу, синтезу, логічного узагальнення і систематизації, логіко-історичний метод, порівняльний і компаративний методи тощо.

Для дослідження сучасного стану діджиталізації бізнес-процесів підприємств використано статистичний, порівняльно-аналітичний, графічний і табличний методи, що дозволило здійснити оцінку рівня цифровізації бізнес-процесів, визначити тенденції впровадження цифрових технологій і фактори впливу на ефективність процесного управління. Метод групувань застосовано при класифікації підприємств за рівнем цифрової зрілості та особливостями використання діджитал-технологій у системі управління бізнес-процесами.

Для розроблення концептуальної моделі управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації бізнесу застосовано метод моделювання, структурно-функціональний і процесний підходи. При формуванні стратегії впровадження діджитал-технологій використано GAP-аналіз, метод нормування показників, індексний метод і метод стратегічного групування. Зокрема, поточний стан цифрової зрілості секторів економіки було нормовано до інтервалу від 0 до 1, після чого зіставлено з цільовими значеннями цифрового розвитку. У третьому розділі ця логіка прямо пов'язана з розрахунком IS, IT і GAP, а також із

вибором стратегії залежно від рівня цифрового розриву. Для розроблення алгоритму управління змінами при діджиталізації бізнес-процесів застосовано метод алгоритмізації, причинно-наслідковий аналіз, структурування бар'єрів цифрової трансформації та контурний підхід.

*Інформаційну базу дослідження* становлять законодавчі, **нормативно-правові**, статистичні, аналітичні і наукові джерела з проблематики управління бізнес-процесами, цифрової трансформації підприємств і цифрової економіки. Аналітичну базу роботи сформовано на основі даних Державної служби статистики України, Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства економіки України, Національного банку України, OECD, Eurostat, Світового банку, UNCTAD, ITU, World Economic Forum, а також матеріалів Deloitte, PwC, KPMG, Gartner, IBM, SAP і McKinsey щодо цифрової зрілості підприємств, автоматизації бізнес-процесів, впровадження ERP-, CRM-, BPM-, AI- і Cloud-рішень. Фактологічну основу дослідження становлять результати міжнародних і вітчизняних аналітичних досліджень, корпоративної звітності підприємств, галузевих оглядів і відкритих цифрових ресурсів, використаних для оцінки рівня діджиталізації бізнес-процесів, проведення GAP-аналізу цифрової трансформації і розроблення концептуальної моделі управління ефективністю бізнес-процесів підприємств.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у формуванні цілісних теоретичних і науково-методичних засад управління людськими ресурсами промислових підприємств України і розробленні прикладного механізму їх удосконалення в умовах структурних зрушень і технологічного оновлення. Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

*уперше:*

- сформовано інтегровану концептуальну модель ~~управління~~ 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 доповнено комплексним індексом, що інтегрує операційну ефективність, клієнтський досвід, рівень інтеграції ІТ-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 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.

### **Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються**

Дисертаційна робота Фролова Ю.В характеризується тим, 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.

Розроблені автором теоретико-методичні положення, аналітичні підходи та модель доведено до рівня конкретних прикладних рішень, адаптованих до специфіки діяльності суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації економіки.

### **Практичне значення роботи**

Практичне значення дисертаційного дослідження полягає в доведенні розроблених науково-методичних підходів до рівня конкретних прикладних рекомендацій, придатних для безпосереднього використання в діяльності підприємств різних галузей економіки. Результати дослідження впроваджено у

практичну діяльність, приватного підприємства «Ідея Вест» (довідка № 37 від 07.05.2026 р.), зокрема: концептуальну модель управління ефективністю бізнес-процесів, рекомендації щодо інтеграції діджитал-технологій та алгоритм управління змінами в умовах цифрової трансформації. Це дало змогу підприємству підвищити результативність управлінських рішень та оптимізувати ключові бізнес-процеси підприємства. Товариства з обмеженою відповідальністю «Оранж А» (довідка № 37 від 23.04.2026 р.), а саме: рекомендації щодо цифрової трансформації бізнес-процесів, удосконалені механізми управління ефективністю діяльності, а також інструменти впровадження сучасних цифрових технологій у систему прийняття управлінських рішень. Практична спрямованість роботи підтверджується прикладним характером і високим ступенем готовності до реалізації запропонованих моделей, методик та авторських рекомендацій.

### **Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора**

Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 7 наукових публікаціях (3,3 друк. арк.), які включають самостійно опубліковані роботи та співавторство, зокрема 3 статті у наукових фахових виданнях України (2.1 друк. арк.); 4 видання апробаційного характеру (1,3 друк. арк.), особисто автору належить 3 друк.арк.

### **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ** *Статті у наукових виданнях, включених до переліку 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/> ( 0.8 друк.арк)
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> (0.74 друк.арк)
3. Фролов Ю.В. Системний підхід до оцінки ефективності бізнес процесів: вітчизняний та зарубіжний досвід. «Актуальні проблеми економіки» №10,

*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

Текст дисертаційної роботи пройшов перевірку на наявність текстових запозичень в системі «StrikePiagarism». За результатами перевірки, виявлено відсутність текстових запозичень без належного посилання на джерело та встановлено, що дисертаційна робота Фролова Юрія Валерійовича на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» відповідає принципам академічної доброчесності.

**Апробація матеріалів дисертації**

Найважливіші положення та висновки наукового дослідження були представлені, обговорені та отримали схвальні відгуки під час участі у міжнародних

та 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».

### **Оцінка мови та стилю дисертації**

Дисертаційна робота виконана українською мовою з дотриманням норм наукового стилю, що свідчить про належний рівень мовної компетентності автора. Форма викладення дослідницького матеріалу, наукових положень, висновків і рекомендацій характеризується логічною побудовою, змістовною завершеністю, систематичністю розгляду проблематики, точністю використання фахової термінології, чіткістю формулювань та стислістю викладу, що сприяє ефективному сприйняттю й розумінню представленої інформації.

### **Відповідність дисертації нормативно встановленим вимогам та можливість подання до захисту**

Враховуючи актуальність теми дисертаційної роботи, обґрунтованість здобутих результатів, наукову новизну і прикладну цінність виконаних розробок, повноту представлення матеріалів дисертації у наукових публікаціях, що узгоджуються з вимогами «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого

постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами від 21.03.2022р. № 341) та напряму наукового дослідження освітньо-наукової програми ЗУНУ, структурний підрозділ рекомендує подати дисертаційну роботу Фролова Юрія Валерійовича на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – Менеджмент до захисту в разову спеціалізовану вчену раду.

У результаті розгляду дисертації Фролова Юрія Валерійовича та повноти публікацій основних результатів дослідження

### **УХВАЛИЛИ:**

1. Пропонувати Вченій раді університету такий склад разової спеціалізованої вченої ради:

Голова разової спеціалізованої вченої ради:

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

Рецензенти:

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

Опоненти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій і адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка» Тарасюк Галина Миколаївна;

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну Касич Алла Олександрівна;

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

2. Рекомендувати новоствореній разовій спеціалізованій вченій раді прийняти

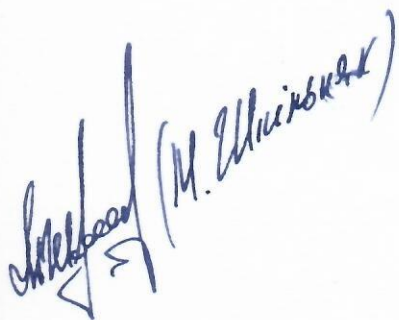
дисертаційну роботу Фролова Юрія Валерійовича на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів підприємств в умовах діджиталізації економіки» до захисту.

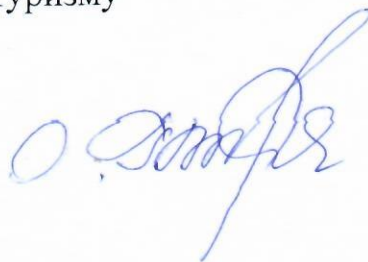
**Головуюча на засіданні**

Завідувач кафедри міжнародного туризму

і готельного бізнесу,

к. е. н, доцент

 (М. Шиньків)



Оксана ГУГУЛ