

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента, професора кафедри менеджменту  
ім. І. А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,  
д.е.н., професора Зось-Кіор Миколи Валерійовича на дисертаційну роботу  
Безрука Дениса Ігоровича на тему «Удосконалення бізнес-процесів  
підприємства в умовах діджиталізації економіки», подану на здобуття ступеня  
доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
за спеціальністю 051 «Економіка»**

1. **Актуальність теми дослідження.** Динамічна постійна зміна зовнішнього середовища, а з початком війни, ще й його невизначеність, змушує вітчизняні компанії постійно проактивно реагувати на ці зміни та постійно ситуативно адаптуватись до них. В таких реаліях сьогодення, удосконалення бізнес-процесів українських підприємств у контексті їх діджиталізації та оцифрування є необхідною умовою розвитку національної економіки в цілому та бізнесу зокрема, особливо в умовах багаторічної війни. Цифрова трансформація стала для компаній інструментом адаптації до швидко змінюваних умов функціонування, що дозволяє вирішити проблеми підвищення конкурентоздатності та ефективності, зростання продуктивності праці, оптимізація витрат, збільшення доходності, забезпечення гнучкості, проактивності та адаптивності до нових викликів.

Цифрова трансформація є ключовим для виживання під час війни та розвитку українських підприємств у поствоєнний період. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього ринку, впроваджувати нові діджитал-технології та інновації, а також удосконалювати та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. За допомогою діджиталізації процесів вітчизнянні підприємства можуть автоматизувати рутинні завдання, використовувати великі дані для аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень, а також сприяти розвитку цифрових навичок у працівників, підвищуючи цим самим їх кваліфікацію та компетенції. У результаті, компанії та їх працівники стають більш конкурентоспроможними, проактивними, гнучкими, а найголовніше здатними адаптуватися до нових викликів, що виникають у сучасному українському бізнес-середовищі.

Враховуючи безпрецедентного досвіду українських компаній функціонувати під час багаторічної війни, на сьогоднішній день, є гостра необхідність напрацювання дієвих інструментів удосконалення бізнес-процесів підприємств, зокрема й через активне впровадження діджитал-технологій.

Компільюючи вище зазначені аргументи, вбачаємо тему дисертаційного дослідження здобувача Безрука Дениса Ігоровича «Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації» актуальною та своєчасною, яка відповідає Національній стратегії цифрової трансформації України та може бути актуалізована у повоєнний період відновлення української економіки.

**2. Зв'язок теми дисертації з пріоритетними напрямками розвитку науки, державними та галузевими науковими програмами.** Дисертаційне дослідження дисертанта Безрука Дениса Ігоровича відповідає Стратегії сталого розвитку економіки України до 2030 року та Стратегії цифрової трансформації України, що лише підкреслює пріоритетність напрямку діджиталізації економіки України у довгостроковій перспективі. Крім того, деякі конкретні результати досліджень були отримані автором в рамках науково-дослідних і пошукових проектів, в яких він брав участь в Полтавському університеті економіки і торгівлі. Так, здобувач Безрук Д.І. брав участь у виконанні теми «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (№ 0123U103799, дата реєстрації: 18.03.2023р.), що дозволило йому сформулювати авторське бачення діджитал-підходу до удосконалення системи навчання персоналу, який базується на еволюційному ланцюгу від діджиталізації до діджитал-трансформації вітчизняних підприємств.

**3. Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані в дисертації, їх новизна, рівень обґрунтованості.**

У дисертаційному дослідженні була визначена мета, як обґрунтування теоретичних засад удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах

діджиталізації економіки та розробці практичних рекомендацій щодо його реалізації.

Для досягнення поставленої мети та реалізації визначених завдань у роботі використано широкий спектр методів та інструментів, зокрема: монографічний (для дослідження теоретичних основ формування і функціонування цифрової економіки, формування та розвиток бізнес-процесів на підприємствах); системного аналізу (для уточнення сутності категорій «цифрова економіка», «бізнес-процес»); табличний та графічний (для наочної інтерпретації статистичних даних й результатів дослідження); спостереження та узагальнення (для виявлення проблем та недоліків процес удосконалення бізнес-процесів в умовах діджиталізації економіки України); SWOT-аналізу та PESTEL-аналізу (для визначення конкурентного бізнес-середовища об'єкта дослідження); аналізу структурних зрушень (для оцінювання дієвості існуючих процесів діджиталізації економіки); рейтингу (для оцінювання рівня цифрової конкурентоспроможності країни та місця України в міжнародних рейтингах); порівняльного аналізу (для оцінювання стану бізнес-процесів вітчизняних компаній як результату функціонування цифрової економіки в Україні); кореляційно-регресійний (для обґрунтування взаємозв'язку між рентабельністю витрат та інвестиціями в оцифрування, кількістю навчальних курсів для працівників та рівнем задоволеності клієнтів); діагностика проблем та перешкод (для виявлення та аналізу проблем, які можуть виникати під час діджиталізації бізнес-процесів); анкетування (для оцінки стану та проблем існуючих бізнес-процесів на об'єкті дослідження).

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки України.

Дисертаційна робота Безрука Д.І. за структурою складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

В анотації представлено коротки огляд основних результатів та висновків зроблених дисертантом під час наукового дослідження.

У вступі визначено мету, поставлені завдання, окреслено об'єкт, предмет та інструментарій дисертаційної роботи.

У межах першого розділу «Теоретико-методичні засади діджиталізації бізнес-процесів підприємства» (с. 22-78) поставлено та вирішено наступні завдання: розкрито сутність та особливості діджиталізації економіки та її вплив на розвиток підприємництва; окреслено поняття, класифікацію та структуру бізнес-процесів підприємства та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності; виокремлено методичні підходи до аналізу та удосконалення бізнес-процесів сучасних підприємств. Вирішуючи поставлені завдання дисертантом Д.І. Безруком уточнено сутність та економічний зміст дефініцій «цифрова економіка», «бізнес-процес», «бізнес-процес в умовах діджиталізації» виокремлено та узагальнено характерні риси та атрибути бізнес-процесу підприємства, запропоновані критерії для визначення власника бізнес-процесу, визначено особливості бізнес-процесів цифрових підприємств: автоматизація процесів, застосування аналітики, розподілені команди, постійна інновація та контент-орієнтований підхід.

До найбільш значущих наукових здобутків дисертанта, вважаємо, слід віднести авторське визначення цифрової економіки, яке базується на синтезі існуючих наукових підходів і яке можна концептуалізувати як соціально-економічну систему, що інтегрує цифрові технології та інтернет-ресурси для генерації, обміну, акумуляції та аналітичної обробки даних.

За результатами аналізу різних підходів до визначення бізнес-процесу, сформовано авторське трактування цього терміну, як сукупності логічно структурованих та взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретної мети. Ці дії передбачають трансформацію вхідних ресурсів у вигляді інформації та матеріальних потоків для створення доданої вартості для кінцевого споживача. У контексті цифровізації бізнес-процесів акцентується на важливості класифікації процесів на основні, забезпечуючі, управлінські та розвиваючі.

Здобувачем обґрунтовано, що комплексний аналіз бізнес-процесів потребує врахування багатьох чинників, які впливають на їх ефективність та результативність. Підкреслено, що бізнес-процес є постійно розвиваючою бізнес-системою, яка потребує постійної адаптації, удосконалення та адаптації. Вибір оптимального підходу до аналізу бізнес-процесів є детермінантою загальної продуктивності підприємства й визначається наявними кадровими та матеріальними ресурсами компанії. Компіляція теоретичних досліджень надала можливість розробити авторську концепцію удосконалення бізнес-процесів, яка може стати основною для розробки стратегічних ініціатив з оптимізації діяльності на конкретному підприємстві.

У межах виконання другого розділу «Діагностика ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки» (с. 79-130) дисертантом Безруком Д.І. було поставлено та вирішено наступні завдання: проаналізовано бізнес-середовище ТОВ «Епіцентр К»; проведено аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Епіцентр К» та надана оцінка його бізнес-процесів; здійснено оцінку ефективності бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» у контексті діджиталізації. В межах поставлених завдань дисертантом було проаналізовано конкурентне зовнішнє середовище ТОВ «Епіцентр К», визначено стан ритейлу та торговельної сфери, в якому функціонує товариство, підкреслено, як падіння обсягів будівельної галузі змусило диверсифікувати бізнес-модель ТОВ «Епіцентр К», проаналізовано внутрішнє середовище ТОВ «Епіцентр К», здійснено оцінку його бізнес-процесів, надана оцінка ефективності бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» у контексті діджиталізації.

Найбільш значущими результатами наукового дослідження у другому розділі слід відмітити, проведене комплексне дослідження бізнес-середовища ТОВ «Епіцентр К» засвідчило, що товариство функціонує на ринку високої конкуренції та переживає четверту трансформаційну кризу, спровоковану війною. Використавши SWOT та PESTEL-аналізів, виокремлення зовнішніх та внутрішніх факторів, а також чинників, які впливають на діяльність компанії під час війни,

дозволило визначити стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів згідно з концепціями П. Друкера та сформовано дерево цілей.

Проведений аналіз внутрішнього середовища компанії засвідчив її прибутковість протягом всього періоду існування та все ж виявлено велику залежність ТОВ «Епіцентр К» від зовнішнього фінансування. Проведене анкетування менеджерів, працівників та клієнтів дало змогу оцінити стан бізнес-процесів компанії та їх цифрову зрілість. За результатами анкетування виявлено недоліки у досягненні бізнес-цілей, зокрема у підвищенні рівня задоволеності клієнтів та впровадженні цифрових технологій. Також, встановлено, на основі аналізу ефективності бізнес-процесів у контексті діджиталізації ключові напрями для їх розвитку: комунікація, торгівельний процес, робота торгових відділів, локальний рівень, документообіг та виробничий процес. Застосування кореляційно-регресійного аналізу дозволило виявити взаємозв'язок між інвестиціями в навчання персоналу, оцифруванням процесів та рівнем задоволеності клієнтів, що впливає на рентабельність витрат компанії.

У третьому розділі «Організаційно-методичні засади удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К» (с. 131-182) поставлено та вирішено наступні завдання: запропоновано концептуальні засади формування комплексного підходу до удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»; розроблено методичний підхід до оцінки цифрової зрілості бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»; сформовано діджитал-підхід до удосконалення корпоративної системи навчання персоналу ТОВ «Епіцентр К». Вирішуючи поставлені завдання дисертантом було розвинуто концептуальні засади формування комплексного підходу до удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К», запропоновано методичний підхід до оцінки цифрової зрілості бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К», розроблено діджитал-підхід до удосконалення корпоративної системи навчання персоналу досліджуваного товариства.

Дисертантом запропоновано концептуальні засади формування комплексного підходу до удосконалення ключових бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К», що передбачає створення тривимірного простору удосконалення, де буде

функціонувати взаємоузгоджена структура - трикутник удосконалення бізнес-процесів, що дозволяє визначити сфери діяльності та розподілити обов'язки між учасниками процесу удосконалення. Для ефективної реалізації запропонованого підходу розроблено дорожню навігаційну карту та окреслено принципи удосконалення.

Розроблено авторський методичний підхід до оцінки цифрової зрілості бізнес-процесів компанії, який включає комплексні індекси, такі як рівень діджиталізації економіки, ресурсно-фінансовий потенціал компанії та стан конкретного бізнес-процесу, що дозволяє розрахувати інтегральний індекс цифрової зрілості, який вказує на готовність процесу до подальшого оцифрування.

Також досить цікавим є сформований дисертантом Безруком Д.І. діджитал-підхід до удосконалення системи навчання персоналу, який базується на еволюційному ланцюгу від діджиталізації до діджитал-трансформації, який враховує особливості кожного етапу вибору стратегії навчання та методів, а також формування контингенту співробітників.

В межах усіх розділів і підрозділів дисертації простежується логічно послідовне та обґрунтоване виконання поставленого теоретико-практичного завдання, що орієнтоване на дослідження теоретичних основ і розроблення методичних підходів до удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки України. Всі поставлені завдання досягнули своїх цілей, дисертантом вдало обрано інструменти та методи досягнення мети, обґруновані висновки та підтвердженні науковими публікаціями й участю у міжнародних науково-практичних конференціях.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що дисертація є завершеною науково-дослідною роботою із логічно зв'язною, цілісною композицією, науковим стилістичним наповненням та авторським стилем викладення матеріалу.

Ознайомлення зі змістом дало змогу виокремити елементи наукової новизни у сформульованих автором положеннях дисертаційної роботи, серед яких найбільший науковий інтерес становлять:

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

концептуальні засади формування комплексного підходу ключових бізнес-процесів підприємства, що, на відміну від існуючих, ґрунтується на виділенні трьох компонентів: формування «Тривимірного простору удосконалення», розробка «Дорожньої навігаційної карти», виокремлення «Принципів удосконалення бізнес-процесів». Даний підхід дозволить здійснювати удосконалення бізнес-процесів у логічно прописаній програмі, а сам процес набуває таких якостей, як цілеспрямованість, інтегрованість та збалансованість й може стати інтегральною частиною загальної довгострокової стратегії розвитку компанії;

методичний підхід до оцінки цифрової зрілості бізнес-процесів підприємства, що, на відміну від існуючих, дозволяє визначити ступінь готовності конкретного процесу у динамічному стані за рахунок розрахунку комплексного інтегрованого індексу, який містить оцінку рівня діджиталізації економіки (сприятливе \ несприятливе зовнішнє середовище), ресурсно-фінансовий потенціал компанії (внутрішнє середовище) та стан конкретного бізнес-процесу. Даний підхід дозволяє розрахувати інтегральний індекс цифрової зрілості, який вказує на готовність процесу до подальшого оцифрування;

методичний концепт діджитал-підходу до удосконалення корпоративної системи навчання персоналу підприємства у контексті удосконалення бізнес-процесів за умов діджиталізації економіки, в основу якого покладено еволюційний ланцюг: діджиталізації – діджиталізації - діджитал-трансформації. Даному підходу сприятиме використання трьох стратегій навчання - upskilling, cross-skilling та reskilling, оскільки вони дозволяють розвивати персонал, адаптувати до нових викликів та можливостей, одночасно підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Отримані автором наукові результати мають високий ступінь обґрунтованості, що підтверджується узагальненням значної кількості фундаментальних праць вітчизняних та закордонних вчених-економістів, використанням великого обсягу статистичної інформації, достатньою апробацією та впровадженням у виробництво.



На нашу думку, проведене дисертаційне дослідження повністю відповідає тематиці, поставленій меті та відповідним дослідницьким завданням, що підтверджується змістом дослідження, що відображає логіку та послідовність викладу матеріалу.

Отже, можна стверджувати, що дисертаційна робота Д.І. Безрука є самостійною, авторською працею, яка, при цьому, не порушує норм законодавства щодо захисту авторських прав. Фактів порушення здобувачем академічної доброчесності не виявлено, що підтверджено звітом про проходження роботи на плагіат, на всі використані в роботі джерела інформації є посилання.

#### **4. Практична значущість висновків та рекомендацій дослідження.**

Основні положення, викладені автором, доведені до рівня методичних розробок та прикладних рекомендацій, запровадження яких допоможе забезпечити дієвість удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації. До результатів, що мають найвагоміше практичне значення, належать такі: рекомендації щодо формування комплексного підходу до удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»; запропоновано авторський методичний підхід до оцінки цифрової зрілості бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр К»; розроблено діджитал-підхід до удосконалення корпоративної системи навчання персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Пропозиції та ключові положення дисертаційної роботи апробовані й прийняті до впровадження в діяльності ТОВ «Епіцентр К» довідка № 4308 від 05.08.2024 р., розглянуті та схвалені Департаментом інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Полтавської обласної військової адміністрації довідка № 350/1/0118 від 23.07.2024 р. та впровадженні в освітній процес Полтавського університету економіки і торгівлі кафедрою економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем для викладання дисципліни «Моделювання бізнес-процесів» на темах «Процесний підхід до управління підприємством» та «Опис бізнес-процесів», довідка № 45-15/91 від 05.07.2024 р. та кафедрою управління персоналом, економіки праці та економічної теорії для викладання

дисципліни «Діджитал-технології в HR-менеджменті» на тему «Діджитал бізнес-моделі підприємства (організації)», довідка № 45-15/92 від 05.07.2024 р.

#### **5. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях.**

Обґрунтованість та достовірність отриманих результатів дослідження, наукових положень та рекомендацій дисертанта підтверджено їхньою апробацією та схваленням на міжнародних і всеукраїнських науковопрактичних конференціях. Усі вагомі розробки, наукові положення та результати дослідження опубліковані автором у виданнях, що відповідають нормативним вимогам Міністерства освіти і науки України. Кількість, обсяг і якість друкованих праць відповідають нормативним вимогам і повною мірою відображають наукові результати дослідження. За темою дисертації опубліковано 16 наукових праць, а саме: 5 статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України. Ці п'ять публікацій відповідають п. 8 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 року № 44, та зараховуються як п'ять наукових публікацій.

Окрім того результати наукового дослідження Д.І. Безрука пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 11 тез доповідей і матеріалів конференцій. В опублікованих працях здобувача повністю відображені сутність і зміст отриманих результатів дослідження та їхня наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

Матеріали, викладені в анотації, відповідають основним положенням та висновкам дисертаційної роботи. Текст анотації та дисертаційної роботи повною мірою розкриває основні наукові напрацювання, ступінь новизни авторського доробку, а також рекомендації щодо можливостей практичного використання

отриманих результатів. Анотація відображає зміст основних положень дисертації та відповідає встановленим вимогам. Дисертація написана сучасною українською мовою із застосуванням сукупності мовних прийомів, що забезпечують науковий стиль викладу матеріалу.

#### **6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.**

Дисертація Д.І. Безрука за актуальністю, постановкою та вирішенням завдань, структурною побудовою та якістю заслуговує позитивної оцінки, але поряд з тим варто виокремити певні зауваження та дискусійні положення, а саме:

1. Дисертантом запропоновано при впровадженні діджитал-підходу до навчання персоналу ТОВ «Епіцентр» (стр. 188-191) використовувати три базові стратегії навчання - upskilling, cross-skilling та reskilling. На нашу думку, було б доречно виокремити переваги кожної стратегії та зазначити до якої категорії персоналу її варто застосовувати.

2. На стр. 52 автор визначає погляди науковців на процесне управління та управління бізнес-процесами та, на нашу думку, слід чітко виокремити авторське бачення на ці два терміни й розмежувати їх між собою.

3. На стр. 68 автором наведено авторське бачення поетапного процесу удосконалення бізнес-процесів підприємства. Доцільно було б чітко окреслити та охарактеризувати всі елементи, що до нього мають увійти та пояснити як вони між собою взаємодіють та взаємопов'язанні.

4. У п.р. 1.3. на стр. 69 дисертантом відмічено, що удосконалення бізнес-процесів - це постійний процес систематичного покращення їх ефективності, інноваційності, якості та швидкості, що демонструє повне зосередження на задоволенні потреб замовника та розширенні діяльності компанії. На нашу думку, слід пояснити які конкретні кроки можна вжити для забезпечення постійного покращення бізнес-процесів? Як визначити, які процеси потребують найбільшого удосконалення? Як забезпечити впровадження удосконалень в організації?

Проте зазначені дискусійні положення та зауваження мають рекомендаційний характер щодо ідентифікації можливих напрямів подальших досліджень автора і не

зменшують наукової та прикладної цінності одержаних у дисертаційній роботі результатів.

## 7. ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Дисертація Безрука Дениса Ігоровича «Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки» виконана на високому науково-теоретичному рівні, а одержані автором в процесі дослідження результати характеризуються науковою новизною та мають теоретичну і практичну цінність.

У дослідженні вирішено науково-практичне завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів до удосконалення бізнес-процесів підприємств в мовах діджиталізації економіки України.

Дисертаційна робота Д.І. Безрука за своїм змістом відповідає спеціальності, 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, 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 Кабінетів Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, а її автор, Безрук Денис Ігорович, заслуговує присудження ступеню доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

### Офіційний опонент:

професор кафедри менеджменту  
ім. І. А. Маркіної Полтавського  
державного аграрного університету,  
д.е.н., професор

Микола ЗОСЬ-КІОР

