

**Голові спеціалізованої вченої ради  
ДФ 11.051.076 у Донецькому  
національному університеті  
імені Василя Стуса,  
доктору економічних наук,  
професору, професору кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки  
Козловському Сергію Володимировичу**

**ВІДГУК**

**офіційного опонента, кандидата економічних наук, професора  
Чернобай Ліани Іванівни  
на дисертаційну роботу Яценко Вікторії Володимирівни  
на тему «ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ  
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНОЇ  
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ»,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань  
29 «Міжнародні відносини»  
за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини»**

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами.** Сучасна система міжнародних економічних відносин характеризується складністю, багаторівневістю, зміною умов функціонування та зростаючою конкуренцією між учасниками. Зокрема, ефективність міжнародних компаній, які конкурують в межах глобальних ланцюгів вартості, виявилась узалежненою від низки викликів: забезпечення сталого розвитку як цільової функції цивілізованого поступу, подолання наслідків пандемії Covid-19, політичної нестабільності в країнах, де працюють партнери, міграції талантів тощо. Зниження рівня невизначеності різних за природою та напрямком впливу факторів на діяльність міжнародних компаній ставить перед менеджментом завдання їх детермінації з подальшим управлінським впливом. Особливого значення в такому

контексті набуває використання цифрових технологій з метою трансформації управління бізнес-процесами, зокрема тих, які входять в глобальні ланцюги створення вартості. Означений підхід забезпечує створення нових можливостей для подальшого ефективного функціонування та розвитку міжнародних компаній на висококонкурентному ринку.

Необхідність цифрового переходу в сучасних складних умовах управління міжнародним бізнесом підтверджує актуальність теми дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота відповідає науковому напрямку кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса та виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри за темою: «Трансформаційні стратегії соціально-економічних систем в умовах викликів глобального сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U002287, 2022-2024 рр.).

Дисертаційна робота Яценко Вікторії Володимирівни виконана на актуальну тему, формує науковий базис та обґрунтовує економічну доцільність трансформації системи управління бізнес-процесами міжнародних компаній під впливом глобальної діджиталізації.

**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.** Ознайомившись із дисертаційною роботою, можна стверджувати про відповідність основних наукових положень, що виносяться на захист, сформульованій меті та завданням дослідження. В структурі дисертації та її основному змісті автором повною мірою відображаються визначені «об'єкт» та «предмет» дослідження.

Використання значної кількості методів дослідження підтверджує високий рівень обґрунтованості та достовірності отриманих автором наукових результатів, висновків та рекомендацій.

Після проведеного оцінювання роботи визначено відповідність наукових положень, висновків, пропозицій і рекомендацій, викладених у дисертації, встановленим стандартам обґрунтованості та достовірності.

### **Структура дисертаційної роботи та зміст її основних положень.**

Загальний обсяг дисертаційної роботи складає 235 сторінок, з них 189 сторінок формує основний текст роботи. Загалом робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 176 джерел.

У першому розділі дисертаційної роботи «Теоретико-методологічні основи дослідження управління бізнес-процесами міжнародних компаній під впливом глобальної діджиталізації», першому підрозділі 1.1 «Управління бізнес-процесами як засіб досягнення цілей у глобальному ланцюгу створення вартості» (с. 24-41) дисертант досліджує теоретико-методологічні засади процесного підходу в менеджменті та бізнес-процесів як головного об'єкта управління (с. 25-28), концепцію глобальних ланцюгів створення вартості (с. 29-32, с. 35-36) та системний підхід до постійного вдосконалення бізнес-процесів організації (с. 37-40). У підрозділі 1.2 «Еволюція дослідження бізнес-процесу логістики у вимірах концепції ланцюгів постачань» (с. 40-48) авторка досліджує поняття «логістика» та «управління ланцюгом постачань» (с. 42), розглядає інтегрований ланцюг постачань (с. 45-46) та наводить результати порівняльного аналізу підходів до вивчення бізнес-процесу логістики як складової ланцюга постачань (с. 47-48, с. 48). У підрозділі 1.3. «Трансформація управління бізнес-процесами в системі ланцюгів постачання під впливом глобальної діджиталізації» (с. 49-70)

дисертанткою обґрунтовано перехід до операційної моделі наступного покоління з урахуванням п'яти ключових можливостей, покладених в основу бізнес-процесів (с. 51-54), структуровано генезис теорії дослідження впливу діджиталізації на трансформацію в управлінні бізнес-процесами (с. 52) та узагальнено етапи автоматизації бізнес-процесів (с. 68).

У другому розділі «Аналіз детермінант трансформаційних процесів у глобальних ланцюгах створення вартості під впливом діджиталізації», п. 2.1. «Аналіз трансформацій глобальних ланцюгів створення вартості під впливом діджиталізації» (с. 72-99) розглянуто окремі передові технології Індустрії 4.0 (с. 74-75) та досліджено динаміку їх ринку (с. 75-78), обрано індекс цифрової конкурентоспроможності як індикатор значущості нових технологій в трансформаційних процесах (с. 84-86) та як залежна змінна для аналізу результуючого показника рівня високотехнологічного експорту в експорті обробної промисловості (с. 87-97), виявлено особливості сучасної архітектури глобальних ланцюгів створення вартості в умовах цифровізації бізнес-процесів логістики (с. 97). У п. 2.2 «Аналіз світових тенденцій діджиталізації ланцюгів поставок» (с. 99-115) встановлено місце цифрового ланцюга поставок (DSC) у функціонуванні цифрового підприємства (с. 100) та його екосистему в умовах діджиталізації (с. 101), проаналізовано вплив Ланцюга поставок 4.0. як передової практики управління на бізнес, уряди та суспільство. У п. 2.3 «Аналіз ефективності процесу діджиталізації в ланцюгах поставок міжнародних компаній» (с. 115-130) наведено результати авторського опитування експертів, які працюють на різних рівнях управління в міжнародних компаніях, з метою виявлення ризиків та рушійних сил діджиталізації глобальних ланцюгів поставок (с. 116-121), опитування зацікавлених сторін компанії KRAMP (с. 126-128).

У третьому розділі дисертаційного дослідження «Механізми трансформації управління бізнес-процесами міжнародних компаній під впливом глобальної діджиталізації», п. 3.1. «Алгоритм цифрового переходу у міжнародних ланцюгах постачання» за результатами проведеного авторкою дослідження набув подальшого розвитку означений алгоритм (с. 132) та деталізація особливостей функціонування цифрового ланцюга постачання (с. 133-144), наведено механізм забезпечення реалізації стратегії цифрового переходу у міжнародному ланцюгу постачань з виокремленням відповідних важелів (с. 145) та ідентифіковано етапи зрілості цифрового ланцюга постачань (с. 146-147). У п.3.2. «Каскадування процесу цифрового переходу у міжнародному ланцюгу постачань» (с. 147-167) дисертанткою розвинуто системний підхід «декомпозиції, формалізації та моделювання під час інтегрованого планування бізнес-процесів» і виконано його візуалізацію з використанням редактора BPMN. У п.3.3. «Моделювання механізмів оптимізації глобальних ланцюгів створення вартості через імплементацію цифрових технологій» наведено систему можливостей діджиталізації бізнес-процесу закупівель міжнародної компанії (с. 170-171), проблеми за кожним з елементів системи (с. 172), розроблену вперше оптимізаційну модель впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами ланцюга постачань міжнародних компаній (с. 173-174) та результати її застосування на прикладі бізнес-процесу закупівель (с. 175-182).

**Основні наукові результати дисертації.** Усі ідеї, викладені у дисертації та наукових публікаціях, є результатом власної праці автора і відображають його особистий внесок у дослідження. Аналіз роботи підтверджує наявність елементів наукової новизни.

У дисертації *вперше* розроблено оптимізаційну модель впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами ланцюга постачань міжнародних компаній (с. 173-174). Означена модель дає змогу встановити оптимальні значення незалежних змінних (ефективність закупівельних процесів, рівень прямих та непрямих витрат, рівень інвестицій в цифрові технології) для досягнення максимального прибутку (економії).

Важливим науковим здобутком дисертантки також є удосконалений генезис теорії дослідження впливу діджиталізації на трансформації в управлінні бізнес-процесами (с. 52); розвинута функціональна особливість сучасної архітектури глобальних ланцюгів створення вартості в умовах зростаючої конкуренції країн через встановлення на пряму залежності між часткою витрат на дослідження та розвиток у ВВП, рівнем навичок/кваліфікації, рівнем цифрової конкурентоспроможності та часткою високотехнологічного експорту (с. 87-97).

Значний інтерес викликали розвинуті дисертанткою теоретико-методологічні засади впровадження цифрових технологій в управління міжнародними ланцюгами постачання у формі алгоритму цифрового переходу (с. 132) та важелі механізму забезпечення реалізації стратегії до цифрового переходу ланцюга постачань (с. 145).

**Достовірність досліджень, повнота відображення висновків і пропозицій в опублікованих авторкою дисертації наукових працях.** Всі результати дисертації, які містять елементи наукової новизни, отримані автором самостійно. За наявності співавторства у наукових публікаціях, використані у дисертаційній роботі лише ті ідеї й положення, що є результатом особистого внеску автора.

Достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій, що сформульовані у дисертації, забезпечено використанням матеріалів наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Дисертація представляє собою завершену наукову працю, в якій зміст відповідає поставленій меті.

Основні результати дисертаційної роботи та усі елементи наукової новизни достатньо аргументовані та опубліковані у 8 наукових працях, з яких 1 стаття у науковому журналі, що входить до міжнародних наукометричних баз, 4 статті у наукових фахових виданнях України (з них 4 одноосібні), 3 тез доповідей на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях.

Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають автору право публічного захисту дисертації.

**Практичне значення результатів дослідження.** Отримані результати досліджень, представлені у дисертації, мають практичну цінність та впроваджені у навчальний процес. Матеріали дисертаційної роботи Яценко В.В. використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Міжнародний стратегічний менеджмент», «Актуальні проблеми МЕН в умовах Індустрії 4.0 (Topical issues of IER under Industry 4.0)» (довідка № 220/0113/01 від 21.06.2024 р.).

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у наданні менеджменту різних рівнів та інституцій рекомендацій щодо: застосування алгоритму цифрового переходу у міжнародних ланцюгах постачання та алгоритму реалізації дорожньої карти цифрового переходу у рамках окремих бізнеспроцесів, які було впроваджено під час розробки заходів з реалізації Стратегії збалансованого розвитку Вінницької області на

період до 2027 року (Стратегічна ціль 1. Конкурентоздатний регіон на основі інноваційного та сталого розвитку. Оперативна ціль. Інноваційний розвиток регіону); використання в діяльності Громадської організації «Вінницький бізнес клуб» (довідка № 16/0324 від 12.03.2024 р.) системи важелів механізму забезпечення реалізації стратегії переходу до цифрового ланцюга постачань (DSC).

Окремі положення дисертації використовуються у практиці роботи компаній: ТОВ «Галфрост» (довідка № 120/1 від 01.03.2024 р.) (оптимізаційна модель впровадження цифрових технологій в управління бізнеспроцесами ланцюгу постачань міжнародної компанії, яка дозволяє визначати найкращі значення змінних для досягнення максимального прибутку (економії) завдяки підвищенню ефективності закупівельних процесів, зниженню прямих та непрямих витрат, а також оптимізації інвестицій на впровадження сучасних інструментів електронних закупівель (e-sourcing) та системи Oracle Cloud Procurement) та компанії KRAMP (довідка №06032024 від 06.03.2024 р.) (систематизація етапів автоматизації бізнеспроцесів та оцінка рівня готовності до впровадження цифрових технологій у глобальних ланцюгах створення вартості міжнародних компаній).

**Відсутність порушення академічної доброчесності.** З аналізу змісту тексту дисертації вбачається дотримання дисертантом вимог академічної доброчесності. Дисертація Яценко В.В. містить посилання на згадані автором у тексті джерела інформації у разі використання ідей розробок, тверджень, відомостей; дотримано вимоги законодавства про авторське право.

У рецензованій дисертаційній роботі не виявлено ознак академічного плагіату, фальсифікацій та інших порушень, що могли б поставити під сумнів самостійний характер виконаного автором дослідження.



**Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації.** Поряд із визначеним науковим доробком дисертанта, в цілому, позитивно оцінюючи дисертацію, слід виділити певні зауваження та дискусійні положення:

1. Відповідно теорії процесного підходу ключовими елементами його реалізації є ресурси (в т.ч. людські), власники процесу, клієнти і постачальники. Однак, в роботі не зазначено, чи перелічені елементи будуть підлягати трансформації під впливом глобальної діджиталізації управління бізнес-процесами міжнародних компаній та як це вплине, наприклад, на організаційну культуру, або організаційну поведінку компанії в майбутньому.

2. Методологія моделювання передбачає конкретизацію умов застосування моделі та обмежень, згідно яких модель стає нерелевантною. Опис оптимізаційної моделі впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами ланцюга постачань міжнародних компаній (с. 173-174), наведений дисертанткою, таких обмежень не містить, що не узгоджується із діючими підходами.

3. Представлена на с. 115-121 «оцінка рівня готовності до впровадження цифрових технологій у глобальних ланцюгах створення вартості міжнародних компаній шляхом проведення експертного дослідження» носить якісний характер. Дисертанткою застосовано різні шкали для різних об'єктів оцінювання: «високий рівень», «найбільші зміни», «найбільш важливі переваги», «заходи, що сприятимуть позитивному впливу цифровізації» тощо, що ускладнює інтерпретацію отриманих результатів. З огляду на вказане, доцільно розробити шкалу, що містить однозначну та релевантну інформацію для потреб управління.

4. Сформовані дисертанткою етапи автоматизації бізнес-процесів (рис. 1.1., с. 68.) містять оціночні дії (етапи 5 і 7), а, відтак, і критерії їх

забезпечення. Наприклад: етап 5 «Визначення можливостей автоматизації» передбачає наперед обумовлені критерії, які можуть виконуватися, або ні в умовах, що склалися. Тобто, відбувається або перехід на етап 6, або повернення на етап 1. Таким чином, для етапів 5 і 7 слушно передбачити зворотній зв'язок.

5. В розділі 2, п. 2.3. задекларовано «аналіз ефективності процесу діджиталізації в ланцюгах поставок міжнародних компаній» (с. 115-129). Фактично, наведена інформація стосується лише результатів разового авторського опитування експертів: менеджерів різних рівнів управління міжнародних компаній та стейкхолдерів компанії KRAMP, і носить статичний характер. Доцільно означити поняття «ефективність процесу діджиталізації в ланцюгах поставок», згрупувати чинники впливу та провести їх періодичні заміри з метою подальшого аналізу.

6. За результатами оцінки системи можливостей компанії KRAMP щодо діджиталізації бізнес-процесу закупівель встановлено її поточний стан (с. 170-171) та проблеми (табл. 3.9., с. 172,). Однак, в роботі не зазначено, чи враховано ідентифіковані проблеми системи можливостей міжнародної компанії KRAMP під час опробування оптимізаційної моделі впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами на прикладі ланцюга постачання (с. 179-180).

7. Розроблена дисертанткою оптимізаційна модель впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами ланцюга постачань міжнародних компаній має на меті визначити «найкращі значення змінних для досягнення максимального прибутку (економії)» (с. 182). У той же час, з тексту роботи не зрозуміло, якими критеріями описуються саме «найкращі» значення різнонаправлених змінних і за яких вихідних умов можна одночасно їх досягнути. Пропонується ув'язати обрані змінні з важелями

механізму забезпечення реалізації стратегії переходу до цифрового ланцюга постачань (с. 145-146) та етапами зрілості ланцюга постачань (с. 146), що підсилить наскрізну цілісність дослідження.

Проте, висловлені зауваження суттєво не впливають на загальну позитивну оцінку роботи, не заперечують та не спростовують концептуальних положень дисертації Яценко В.В., а можуть слугувати підставою для дискусії. В цілому проведене дослідження оцінюється позитивно і заслуговує на схвалення.

**Відповідність роботи встановленим вимогам.** Дисертаційна робота Вікторії Володимирівни Яценко є оригінальною науковою працею, яка зосереджена на розв'язанні важливого наукового та практичного завдання, а саме – розвитку теоретико-методологічних засад дослідження трансформацій, що відбуваються в управлінні бізнес-процесами міжнародних компаній під впливом глобальної діджиталізації, та розробки науково-практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження автоматизації бізнес-процесів у міжнародних ланцюгах постачань.

Тема дисертації є актуальною для сучасних умов функціонування міжнародних компаній. Поглиблене вивчення дисертації свідчить про її відповідність тенденціям у методології суспільних наук. Дисертація демонструє високий рівень ерудиції, містить висунуті на прилюдний захист важливі наукові положення, теоретичні концепції, аналітичні розробки, економіко-математичні методи, обґрунтовані висновки і практичні рекомендації.

За своїм змістом, актуальністю, методами вирішення наукових проблем, теоретичним та практичним значенням отриманих результатів, дисертаційна робота на тему «Трансформація управління бізнес-процесами

міжнародних компаній під впливом глобальної діджиталізації» відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» від 12 січня 2017 р. №40, «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 року №261 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 року № 44, а її авторка – *Яценко Вікторія Володимирівна* - заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» (галузь знань 29 – Міжнародні відносини).

**Офіційний опонент:**

В.о. завідувача кафедри менеджменту

і міжнародного підприємництва

Національного університету

«Львівська політехніка»

кандидат економічних наук, професор

 Ліана ЧЕРНОБАЙ

Вчений секретар

Національного університету

«Львівська політехніка»

кандидат економічних наук, доцент

 Роман БРИЛИНСЬКИЙ

