

## ВІДГУК

офіційного опонента кандидата економічних наук, доцента **Волот Олени Ігорівни** на дисертацію **ЗАВРАЖНОГО Костянтина Юрійовича** на тему «**Організаційно-економічні засади управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств**», подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) до спеціалізованої вченої ради Д 55.051.01 у Сумському державному університеті Міністерства освіти і науки України

**Актуальність обраної теми, її зв'язок з державними і галузевими науковими програмами, пріоритетними напрямками розвитку науки й техніки.**

Сучасне промислове підприємство (фірма, компанія) являє собою складний економічний об'єкт з комплексом внутрішніх і зовнішніх зв'язків і взаємопов'язаних елементів. В умовах технолого-економічної конкуренції підприємство, зорієнтоване на прибутковість та конкурентоспроможність на ринку, вимушене слідувати тактикам і стратегіям постійного удосконалення системи управління. Для інноваційно активних підприємств вкрай важливим є формування й підтримка ефективної комунікаційної моделі у сфері провадження бізнес-процесів. Вибудована система бізнес-комунікацій підприємства визначає, з одного боку, характер, напрями й ефективність його економічних зв'язків із зовнішнім бізнес-середовищем (постачальники, посередники, конкуренти, споживачі, державні інституції, ін.), з іншого – стан і динаміку його внутрішнього середовища (продуктивність праці, мотиваційні механізми, корпоративна культура, система управління і комунікацій, процедури прийняття рішень тощо). Стрімкий розвиток управлінсько-комунікаційних моделей, цифровізація глобального бізнес-середовища, доступ до нових технологічних, інформаційних, фінансових глобальних сервісів, залучення і використання компаніями big data, інші високотехнологічні тенденції у сферах виробництва, споживання, маркетингу спонукають підприємства до постійного розвитку й удосконалення як саме управління комунікаційними

бізнес-процесами промислових підприємств, так і пошуку інноваційного інструментарію й підходів у вказаній сфері. Нехтування або неспроможність (як і несвоєчасність) промислових підприємств відповідно реагувати на сучасні виклики в результаті призведе до втрати ним конкурентних позицій на ринку й економічного потенціалу. Саме з цих позицій, а також враховуючи особливості функціонування компаній і ринків у період рецесії та тенденції розвитку цифрової економіки і суспільства (на різних рівнях – від локального до глобального), дослідження Завражного Костянтина Юрійовича, присвячене питанням упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у бізнес-середовище, поглибленню теоретико-методичних положень і напрацюванню практичних підходів до розвитку організаційно-економічних засад управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств є актуальним, складним та своєчасним і заслуговує наукової підтримки, на чому варто особливо наголосити.

Актуальність тематики дослідження пов'язана і підтверджується основними положеннями Цифрового порядку денного для Європи (Digital agenda for Europe) у рамках стратегії «Європа 2020», Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, Зasad реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку.

Рецензована робота є частиною комплексних наукових досліджень Сумського державного університету, виконаних за безпосередньою участю здобувача: теми «Розроблення фундаментальних основ відтворювального механізму соціально-економічного розвитку в процесі Третьої промислової революції» (№ держ. реєстр. 0118U003578) і теми «Моделювання трансферу екоінновацій в системі підприємство–регіон–держава: вплив на економічне зростання та безпеку України» (№ держ. реєстр. 0119U100364).

**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

Ознайомлення зі змістом дисертації, авторефератом і опублікованими автором науковими працями дає можливість стверджувати, що наукові результати, висновки й рекомендації характеризуються необхідним рівнем

обґрунтованості й достовірності. Вони базуються на науково-практичних досягненнях у таких наукових галузях, як бізнес-комунікації, інноваційний розвиток, цифрова економіка, економіка підприємства, сталий розвиток, управління підприємствами, державне й корпоративне управління, економіко-математичне моделювання і прогнозування.

Достовірність і обґрунтованість отриманих автором результатів обумовлена аргументованим вибором методів дослідження організаційно-економічних і управлінських передумов управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств, застосуванням коректного економіко-математичного апарату, залученням значного масиву статистичних даних, аналітичної інформації про умови, принципи й особливості функціонування промислових підприємств у ринковому середовищі, цілісністю й узгодженістю висновків та практичною значимістю рекомендацій (що підтверджено довідками про впровадження результатів дослідження).

До роботи автором залучено фундаментальні наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених і фахівців із проблем управління комунікаційними бізнес-процесами економічних суб'єктів, цифрової трансформації бізнес-середовища і суспільства, автоматизації й оптимізації процесів на промисловому підприємстві (208 літературних джерел), що дозволило провести досить ґрунтовний і виважений критичний аналіз фактичного матеріалу.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, підтверджується відповідною їх публікацією у наукових міжнародних і фахових виданнях та оприлюдненням на профільних науково-практичних конференціях (всеукраїнських і міжнародних).

Висновки є логічно обґрунтованим підсумком проведеного дослідження і відображають основні положення роботи, а також можливі напрями використання практичних результатів дослідження з метою: підвищення ефективності управління комунікаційними бізнес-процесами (і, відповідно, промисловими підприємствами); поширення досвіду цифровізації бізнес-середовища (відповідними професійними об'єднаннями); формування й реалізації проектів цифровізації економіки у

форматах державно-приватного партнерства (органами державної влади і місцевого самоврядування).

### **Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях.**

Основні положення дисертації викладені в опублікованих 14 наукових працях загальним обсягом – 6,03 друк. арк., із яких: 7 – у наукових фахових виданнях України, з яких дві – у виданнях, що входять до міжнародної наукометричної бази Web of Science); дві статті – у наукових виданнях інших держав і п'ять публікацій у збірниках тез доповідей конференцій.

Кількість публікацій у наукових фахових виданнях та їх зміст дозволяє прилюдний захист дисертації. Список праць автора за тематикою дисертації наведено в авторефераті та подано у дисертації.

Оприлюднені у відкритому друці наукові праці повністю відображають зміст теоретичних, аналітичних і практичних результатів дослідження. Вимоги ДАК МОН України щодо необхідної мінімальної кількості статей у наукових фахових виданнях та виданнях, що включені до наукометричних баз даних, дотримані.

### **Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

Аналіз основних наукових гіпотез менеджменту, інноваційного розвитку, управління бізнес-структурами та управління галузями (підприємствами), стратегічного планування і корпоративного управління дають нам підстави стверджувати, що рецензована робота містить теоретико-методичні положення та практичні напрацювання, які можна трактувати, як внесок в економіку та управління підприємствами.

Результати наукового дослідження, які ми оцінюємо, як вагомий внесок у розвиток управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств і які характеризуються науковою новизною, можна звести до таких положень.

У рецензованій роботі вперше розроблено й запропоновано концептуальний алгоритм, який комплексно включає такі елементи управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств

як: детермінанти й принципи трансформації, корпоративну матрицю та інструментарій ухвалення рішень, процедури імплементації інформаційно-комунікаційних технологій у процесі управління комунікаційними бізнес-процесами на промислових підприємствах (с. 67-70 дисертації). На переконання автора, реалізація бізнес-суб'єктами такого алгоритму сприятиме формуванню додаткових конкурентних переваг і організаційно-виробничих, комунікаційних можливостей на ринку.

Результати підтверджуються публікацією № 207 за переліком літературних джерел.

Автором удосконалено (уточнено й розширено) науково-методичний підхід до процедур обґрунтування рішень із цифрової трансформації комунікаційних бізнес-процесів за рахунок: формалізації комплексу критеріїв; модернізації процедур упровадження інформаційно-комунікаційного проекту; оцінювання економічної ефективності реалізації інформаційно-комунікаційного проекту на основі удосконаленої методики у межах трудового підходу (с. 114-140 дисертації).

Результати підтверджуються публікацією № 208 за переліком літературних джерел.

Автор, коректно використавши системний підхід і поєднання технологічних і інформаційних можливостей програмних продуктів BAS ERP і Vitrix24, удосконалив організаційно-економічні засади управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств, через автоматизацію процесів розширивши можливості бюджетування. Вказані удосконалення уможливають певну формалізацію документообігу, аналіз даних та організацію діяльності промислових підприємств на підставі синхронізації даних у процесі обміну інформацією між стейкхолдерами (с. 164-171 дисертації).

Результати підтверджуються публікацією № 205 за переліком літературних джерел.

У дослідженні також отримали подальший розвиток:

1) теоретико-методичний підхід до оптимізації комунікаційних бізнес-процесів завдяки залученню засобів економіко-математичного моделювання оптимального рівня витрат на комунікаційні бізнес-процеси, що у практичному плані може суттєво скоротити терміни реалізації

проектів та забезпечити найпродуктивнішу зайнятість виконавців за дотримання трирівневої системи обмежень (с. 174-184 дисертації).

Результати підтверджуються публікаціями № 44, 48 за переліком літературних джерел.

2) структурно-логічна сутність моделювання бізнес-процесів на промислових підприємствах шляхом: розширення системи класифікаційних ознак бізнес-моделей їх функціонування критеріями інноваційності, доданої споживчої цінності та організаційності; уточнення ключових вимог до цифровізації комунікаційних бізнес-процесів; модифікації моделі О. Остервальдера та І. Піньє через імплементацію нового блоку «Технології» (с. 152-157 дисертації).

Результати підтверджуються публікацією № 204 за переліком літературних джерел.

### **Практичне значення результатів дисертації.**

Практична значимість наукових результатів, одержаних автором у дисертації, визначається адресністю висновків, рекомендацій і пропозицій.

Основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть застосовуватися як у подальших дослідженнях, так і у практичній діяльності. Результати можуть бути використані органами державного управління, місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання при реалізації комплексу організаційно-економічних і технологічних заходів, проектів і рішень, спрямованих на удосконалення управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств, підтримки цифрової трансформації бізнес-середовища і суспільства, активізацію бізнес-комунікацій у сферах автоматизації й модернізації виробничих відносин.

Практичну значимість одержаних результатів і рекомендацій підтверджено відповідними документами: ЛТД ТОВ «ТРИЗ» (акт № 1258 від 23.12.2019 р.); ТОВ «ЕЛЬФА ЛАБОРАТОРІЯ» (акт № 673 від 27.11.2019 р.); ТОВ «Сумська насосна техніка» (акт №201 від 22.04.2020 р.); ТОВ «ЕКОПЛАНТ» (акт № 24/04-1 від 24.04.2020 р.).

Основні висновки і положення рецензованої роботи, відповідний аналітично-прикладний матеріал знайшли застосування в освітньому процесі Сумського державного університету (ННІ ФЕМ імені Олега Балацького) при викладанні курсів: «Бізнес-комунікації та лідерство», «Бізнес та інновації» та «ERP-технології» (акт від 10.03.2020 р.).

### **Дискусійні положення та недоліки дисертації.**

Поряд із достатнім рівнем обґрунтованості переважної більшості науково-практичних результатів дисертації, слід зазначити деякі дискусійні положення й недоліки. Вважаємо за необхідне звернути увагу здобувача на такі моменти.

1. Обґрунтовуючи необхідність трансформаційних змін на промислових підприємствах, автор пропонує для їх реалізації запровадження «... концептуальної ієрархічно-матричної моделі імплементації цифрових трансформацій у комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств ...» (с. 67 дисертації) і подає її авторську інтерпретацію (рис. 1.7, с. 68 дисертації; рис. 1, с. 6 автореферату). Описуючи пропонований підхід, автор не розкриває сутність «ієрархічності» (у чому вона полягає, що її характеризує у поданій «моделі»? ). На нашу думку, назва конструкту потребує додаткового обґрунтування, оскільки «модель» (навіть якщо вона не «економіко-математична», як авторська модель на рис. 5 (с. 14 автореферату; с. 174-176 дисертації), а «ієрархічно-матрична»), окрім іншого, має доповнюватися певними (обраними) обмеженнями, що роблять її (модель) коректною у використанні саме за певних умов (економічних, управлінських, фінансових, техніко-технологічних, ін.).

2. Для обґрунтування рішень упровадження проектів цифрових трансформацій комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств, автор розробив відповідний науково-методичний підхід (рис. 2, с. 9 автореферату; рис. 2.2, с. 121 дисертації). Процедури вибору й обґрунтування рішень (економічних, управлінських) передбачають альтернативність і контроль. Чи передбачено науково-методичним підходом аналіз альтернативних варіантів проектів цифрових трансформацій (наприклад, на етапі 2; є тільки згадка про «Розроблення

плану імплементації змін», тобто реалізації обраного якимось чином варіанту дій) і чи передбачено процедурою етап моніторингу досягнутого результату проєкту (після чи в межах етапу 3)?

3. У межах удосконалення бізнес-моделі промислових підприємств в умовах цифровізації комунікаційних бізнес-процесів автор розробив структурно-логічну схему процесу (рис. 3, с. 12 автореферату; с. 153-156 дисертації). Погоджуючись у цілому із твердженням автора, що бізнес-модель «... є достатньо універсальною і тому може бути застосована суб'єктами господарювання й інших галузей», звертаємо увагу на доцільність включення до схеми такого елемента бізнес-середовища, як «ризик», які можуть впливати на стан решти елементів бізнес-моделі цифровізації.

4. До економіко-математичної моделі з тривірневою системою обмежень оптимізації комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств (рис. 5, с. 14 автореферату; с. 174-176 дисертації) автором залучено показник «коефіцієнт кваліфікації персоналу» ( $K_i = 1 / \sqrt{\frac{N_o \cdot N_d}{N_z^2}}$ ). Ураховуючи, що визначальним чинником якості бізнес-рішень є кваліфікація персоналу (як слушно вказує автор), доцільно було б додатково обґрунтувати змінений підхід до визначення загальновідомого коефіцієнта.

5. У роботі для оцінювання ефективності роботи кожного співробітника використано формулу (2.1) (с. 101 дисертації). Оскільки запропонована методика пов'язана із кваліфікацією працівника і застосована у подальших авторських розрахунках, важливими були б коментарі автора щодо складових елементів вказаної формули, зокрема « $Zt$  – кількість зауважень до завдань, які виконуються за період  $t$ , од.». Так, наприклад (умовно), характер «зауважень» може бути досить різним – від «незначне» до «суттєве, що призвело до повного невиконання завдання».

6. Відзначаючи ґрунтовність дослідження і науковий стиль його викладення, вважаємо за необхідне звернути увагу на огріхи в оформленні роботи, які стосуються технічних та інших помилок. Наприклад, у тексті дисертації багато повторів англійських визначень та їх аббревіатур (§§ 1.1;



1.2; 2.2; 2.3 і т. д. – абревіатури BSC, ERP, ІІоТ, ін.), наявні окремі орфографічні помилки.

Зазначені дискусійні положення, недоліки і зауваження не знижують теоретико-прикладного значення отриманих результатів дисертації Завражного К. Ю.

***Загальна оцінка дисертації та її відповідність встановленим вимогам ДАК МОН України.***

Дисертаційна робота Завражного Костянтина Юрійовича на тему «Організаційно-економічні засади управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств» є завершеною у межах поставлених завдань науковою працею, у якій особисто автором одержані нові науково обґрунтовані результати, котрі в сукупності вирішують важливе наукове завдання із поглиблення теоретико-методичних положень і формування практичних підходів до подальшого розвитку організаційно-економічних аспектів управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств.

Тема і зміст дисертації відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) і профілю спеціалізованої вченої ради Д 55.051.01 у Сумському державному університеті МОН України.

Дисертація є логічно структурованою, матеріали й результати досліджень викладено науковим стилем.

Автореферат оформлений згідно чинних вимог ДАК МОН України, у стислій формі передає основні положення дисертації і не містить інформації, не поданої в дисертації.

Зміст і оформлення дисертації відповідають чинним вимогам ДАК МОН України, що містяться у пп. 9, 11, 12, 13, 14 Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №567 від 24 липня 2013 р. (зі змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України №656 від 19 серпня 2015 р.), а її автор – Завражний Костянтин Юрійович – заслуговує присудження наукового

ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

Доцент кафедри бухгалтерського обліку,  
оподаткування та аудиту  
Національного університету  
«Чернігівська політехніка»,  
к.е.н., доцент

Волот О. І.

Підпис Волот О. І. підтверджую

Секретар вченої ради  
НУ «Чернігівська політехніка»,  
д. н. з держ. упр., професор



І.М. Олійченко