

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**
доктора економічних наук, професора,
професора кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»
КУЗЬМІНА ОЛЕГА ЄВГЕНОВИЧА,
на дисертаційну роботу Омеко Андрія Вікторовича
«Забезпечення якості систем управління підприємством в умовах
діджиталізації бізнес-процесів»,
подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду Національного
університету «Одеська політехніка» на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 – Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 – Менеджмент

1. Актуальність обраної теми дослідження та зв'язок з науковими темами

Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження Омеко Андрія Вікторовича зумовлена системними трансформаціями сучасного економічного середовища, спричиненими інтенсивною діджиталізацією бізнес-процесів, що змінює не лише інструментарій, а й саму логіку функціонування систем управління підприємством. Поширення цифрових технологій, автоматизація управлінських рішень, інтеграція інформаційно-аналітичних платформ та використання даних у режимі реального часу формують нові вимоги до якості управління, яка набуває комплексного, багатовимірного характеру.

У цих умовах якість систем управління перестає обмежуватися внутрішньою ефективністю організаційних процесів і трансформується у здатність забезпечувати адаптивність, узгодженість бізнес-процесів, оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та стратегічну стійкість підприємства. Водночас цифрове середовище підвищує рівень невизначеності, ускладнює управлінські взаємозв'язки та загострює проблему забезпечення цілісності, надійності й результативності управлінських рішень.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління якістю та цифрової трансформації, питання забезпечення якості саме систем управління підприємством у контексті діджиталізації бізнес-процесів залишається недостатньо розробленим. Існуючі підходи переважно зосереджені або на оптимізації окремих бізнес-процесів, або на впровадженні цифрових технологій, без належної інтеграції цих аспектів у єдину системну концепцію. Це обмежує можливості формування узгоджених управлінських рішень і знижує ефективність цифрових перетворень.

Додаткової актуальності дослідженню надають умови підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, зокрема економічної нестабільності, глобальної конкуренції та кризових явищ, які вимагають від підприємств не лише впровадження цифрових інструментів, а й забезпечення високої якості управлінських систем як основи їх конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Таким чином, виникає об'єктивна необхідність у розробленні науково обґрунтованих підходів до забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів, що передбачає інтеграцію організаційних, інформаційних та аналітичних компонентів управління, формування нових критеріїв оцінювання якості та адаптацію управлінських механізмів до цифрового середовища.

Дисертаційне дослідження є логічним продовженням і розвитком наукових розробок, що здійснюються в межах науково-дослідної діяльності Національного університету «Одеська політехніка». Отримані результати враховано під час виконання НДР за темами:

- «Управління інтегрованими високотехнологічними виробництвами з випуску інноваційної продукції для потреб обороноздатності та сталого розвитку України» (№0125U001609, 2025-2028 рр.), де дисертантом розроблено концептуальну модель забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації;

- «Конкурентна розвідка в бізнес-орієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави» (№0119U002005, 2019-2022 рр.), де автором досліджено дворівневу аналітичну модель узгодження горизонту діджиталізації, яка інтегрує внутрішню оцінку цифрової зрілості підприємств;

- «Організаційне проектування інтеграційних бізнес-структур в національній економіці» (№ 0118U007238, 2019-2023 рр.), де автором пропонується науково-методичний підхід до формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів.

Особистий внесок здобувача у розробку теоретико-методичних підходів щодо забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів та положень щодо формування його інструментарію дають підстави стверджувати, що дисертаційна роботи має вагоме наукове та практичне значення.

Таким чином обрана тема дослідження є актуальною та узгоджується з сучасними запитами теорії й практики менеджменту в умовах діджиталізації та глобальної нестабільності, має чіткий зв'язок із науковими темами та програмами, що виконуються в межах наукової діяльності провідного закладу вищої освіти.

2. Основні положення, висновки і пропозиції дисертації, її наукова новизна

Дисертаційна робота Омеко Андрія Вікторовича є самостійним комплексним дослідженням, у межах якого вирішено важливе наукове завдання – розроблення та обґрунтування теоретичних і науково-методичних підходів до забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів та положень щодо формування його інструментарію. За структурою дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків (с. 2-229).

Анотація дисертації (с. 2-17) містить всі необхідні елементи опису, які

дозволяють зрозуміти сутність роботи та науковий внесок автора.

У вступі (с. 20-30) переконливо обґрунтовано актуальність дослідження, чітко сформульовано мету, яку деталізовано комплексом завдань. Визначені об'єкт, предмет і методи дослідження є конкретними і релевантними поставленій меті. Розкрито наукову новизну та практичне значення результатів, відображено апробацію та структуру роботи, обсяг та склад опублікованих праць за темою дисертації.

У першому розділі представлено теоретико-методичні основи забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів. У підрозділі 1.1 (с. 31-44) дисертантом визначено сутність, структуру, функціональні характеристики та роль бізнес-процесів у системах управління підприємством. У підрозділі 1.2 (с. 44-59) розглянуто методичні засади забезпечення якості систем управління підприємством через ефективну організацію бізнес-процесів. У підрозділі 1.3 (с. 59-73) висвітлено каузальний вплив діджиталізації на трансформацію бізнес-процесів і якість систем управління підприємством.

Другий розділ присвячено проведенню аналізу сучасного стану та тенденцій забезпечення якості систем управління підприємствами в умовах діджиталізації. У підрозділі 2.1 (с. 78-99) представлено аналіз особливостей функціонування вітчизняних підприємств в умовах глобальних змін. У підрозділі 2.2 (с. 99-109) проведено тренд-аналіз напрямків діджиталізації бізнес-процесів за сферами економічної діяльності підприємств. У підрозділі 2.3 (с. 109-135) здійснено аналіз стандартів, методів та інструментів забезпечення якості менеджменту підприємств в частині діджиталізації бізнес-процесів.

У третьому розділі дисертантом сформовано інструментарій організаційно-економічного забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів. У підрозділі 3.1 (с. 139-159) розроблено концептуальну модель забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів. У підрозділі 3.2 (с. 159-173) представлено науково-методичний підхід щодо формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів. У підрозділі 3.3 (с. 173-187) представлено концепт моніторингу цифрових змін та діагностики їх впливу на бізнес-процеси та якість систем управління підприємством.

У висновках (с. 191-195) автор узагальнив основні результати дослідження, що засвідчують послідовну реалізацію поставленої мети та виконання визначених завдань. Систематизовано теоретичні положення, обґрунтовано практичні рекомендації та окреслено перспективні напрями подальших наукових досліджень. Висновки характеризуються логічною завершеністю, узгодженістю з робочою гіпотезою та практичною спрямованістю.

Наукова новизна дисертації полягає в:

– запропонуванні концептуальної моделі забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації;

- удосконаленні теоретичного базису трактування забезпечення якості систем управління підприємством, який доповнено визначенням понять «бізнес-процес підприємства» та «якість систем управління підприємства»;
- удосконаленні моделі впливу діджиталізації як каузального чинника на трансформацію бізнес-процесів і якість систем управління підприємством;
- представлених науково-методичних підходах до: формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів; безперервного моніторингу діджитал змін у зовнішньому середовищі і діагностики їх впливу на бізнес-процеси та якість систем управління підприємством;
- подальшому розвитку моделі оцінювання цифрової зрілості підприємства.

Таким чином, дисертаційна робота Омеко Андрія Вікторовича є ґрунтовним науковим дослідженням, у якому поєднано теоретичну цілісність, прикладну спрямованість та сучасність наукових підходів. Сформульовані положення, висновки й рекомендації відзначаються належним рівнем обґрунтованості, апробації та практичної значущості для забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення, викладені в дисертації Омеко Андрія Вікторовича, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності, що забезпечено застосуванням системного та міждисциплінарного підходу до вирішення проблеми забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів. У ході дослідження використано комплекс сучасних наукових методів, які логічно відповідають визначеній меті та завданням роботи: наукової абстракції, аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації, контент-аналізу, логіко-змістовного моделювання, системного та структурно-логічного підходів, економіко-статистичного, порівняльного аналізу та графічної візуалізації, експертного оцінювання та аналізу радарних діаграм можливостей, функціонально-структурного аналізу, проектного моделювання, архітектурного синтезу, декомпозиції, побудови логічної послідовності.

Теоретичні узагальнення, представлені у дисертації, спираються на широку літературну базу (список джерел – 178 найменувань), що включає фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, сучасні аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема OECD, World Economic Forum, McKinsey Global Institute, а також офіційні статистичні дані.

Обґрунтованість отриманих у дисертації висновків підтверджується послідовною логікою викладення матеріалу: кожен із трьох розділів завершується узагальнюючими висновками (с. 74, 136, 188). В свою чергу чітка структурна організація роботи (розділи – підрозділи – висновки) забезпечує послідовність аргументації, прозорість отриманих результатів і їх узгодженість із поставленою метою дослідження.

Окремої уваги заслуговує апробація результатів дослідження. Рекомендації щодо застосування: концептуальної моделі забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації впроваджено на ТОВ «ЧАЙНА ТАЕР ДИСТРИБЬЮШИНЗ» (довідка № 10/12 від 10.12.2025 р.). Рекомендації щодо застосування: науково-методичного підходу до формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів прийнято до впровадження на ТОВ «АГТ ЛТД» (довідка № 1/12-25 від 12.11.2025 р.). Рекомендації щодо застосування: концепту безперервного зовнішнього моніторингу цифрових змін прийнято до впровадження на ТОВ АПФ «СІЛЬГОСППРОДУКТ» (довідка № 1/11 від 05.11.2025 р.).

Наукові результати, висновки та рекомендації дисертації пройшли належну апробацію шляхом їх оприлюднення у наукових публікаціях та представлення на міжнародних науково-практичних конференціях. За темою дослідження автором опубліковано 4 наукові праці.

Результати дисертаційної роботи впроваджено в освітній процес і наукову роботу Національного університету «Одеська політехніка», що підтверджується відповідними актами (акти впровадження №1605/67-06 від 01.10.25 та №1605/67-06 від 01.01.2025 р. відповідно).

Відповідно до вище відзначеного, можна стверджувати, що наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертації характеризуються логічною послідовністю, належним рівнем обґрунтованості, достовірністю та підтверджені результатами практичної апробації.

4. Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій в опублікованих працях

Дисертаційна робота Омеко Андрія Вікторовича характеризується належним рівнем обґрунтованості, комплексністю наукового підходу та повним відображенням основних результатів у наукових публікаціях автора. Усі ключові складові дослідження – від теоретичних положень до прикладних результатів і практичних рекомендацій – знайшли висвітлення у фахових працях, що свідчить про самостійність виконання роботи та сформованість наукової позиції дисертанта.

Дисертантом опубліковано 9 наукових праць, з яких: 5 статей у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 4 – тези доповідей на наукових конференціях.

Основні положення дисертації належним чином відображені у публікаціях автора, подані послідовно та узгоджено з текстом роботи, що забезпечує прозорість отриманих результатів і підтверджує їх авторську приналежність. Усі наукові праці містять необхідне теоретичне обґрунтування та коректні посилання на використані джерела, що свідчить про дотримання принципів академічної доброчесності.

Таким чином можна стверджувати, що ключові наукові результати дисертаційної роботи Омеко Андрія Вікторовича належним чином відображені у наукових публікаціях автора, пройшли апробацію на наукових конференціях та в цілому відповідають установленим вимогам до представлення результатів дослідження на здобуття ступеня доктора філософії.

Перелік і кількість опублікованих праць відображають усі ключові теоретичні та прикладні результати дисертаційного дослідження, що дає підстави вважати їх апробацію достатньою та завершеною.

Обсяг і рівень наукових публікацій відповідають вимогам МОН України.

5. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота Омеко Андрія Вікторовича виконана на актуальну тематику та має вагомe теоретичне й практичне значення. У дослідженні коректно визначено об'єкт і предмет, чітко окреслено мету, завдання та наукову гіпотезу, а одержані результати послідовно систематизовано у формі теоретичних узагальнень і прикладних рекомендацій, орієнтованих на впровадження у діяльність підприємств.

Автором дотримано принципів академічної доброчесності: використані джерела оформлено належним чином, власні наукові результати чітко окреслено, а всі запозичення супроводжуються коректними посиланнями відповідно до встановлених вимог.

Тематика дисертаційної роботи, її зміст, логічна побудова та рівень наукової новизни повністю відповідають спеціальності 073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування. Обсяг, структура й оформлення дисертаційної роботи узгоджуються з чинними нормативними вимогами Міністерства освіти і науки України щодо підготовки кваліфікаційних наукових праць на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

6. Важливість для науки та практики

Наукове значення дисертації полягає у розробленні теоретико-методичних підходів щодо забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів та положень щодо формування його інструментарію. Слід відзначити розробку науково-методичного підходу до формування безперервного моніторингу діджитал змін у зовнішньому середовищі і діагностики їх впливу на бізнес-процеси та якість систем управління підприємством, спрямований на формування динамічного інформаційно-аналітичного середовища підтримки управлінських рішень в умовах діджиталізації.

Практичне значення результатів, отриманих Омеко А.В. у процесі виконання дисертації полягає у розробці сукупності прикладних методичних рекомендацій щодо забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів, що включає концептуальну модель забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації, яка інтегрує всі ключові управлінські системи та ґрунтується на системному, процесному і каузально-динамічному підходах, науково-методичний підхід щодо безперервного моніторингу діджитал змін у зовнішньому середовищі і діагностики їх впливу на бізнес-процеси та якість систем управління підприємством, науково-методичний підхід до формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів, модель оцінювання цифрової зрілості підприємства. Запропонований інструментарій сприяє

забезпеченню якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів.

7. Дискусійні положення та недоліки дисертації

Незважаючи на вагомі наукові та прикладні здобутки дисертаційного дослідження Омеко Андрія Вікторовича, існують окремі аспекти, які заслуговують на окрему увагу – як такі, що мають дискусійний характер, так і ті, що відкривають перспективи для подальшого наукового пошуку.

По-перше, у п. 1.1 «Сутність, структура, функціональні характеристики та роль бізнес-процесів у системах управління підприємством» на рис. 1.2, автором представлено класифікацію бізнес-процесів, яка є логічною та системною. Однак, з урахуванням фокусу дисертації на діджиталізації бізнес-процесів, доцільним виглядає більш явне виділення цифрових або гібридних бізнес-процесів як окремої класифікаційної ознаки.

По-друге, у підрозділі 1.2 запропоновано системний підхід до оцінювання якості системи управління через чотири характеристики бізнес-процесів (якість, організація, ефективність, рівень розвитку та керованість), що деталізовано у табл. 1.2-1.5. Водночас варто відзначити, що між окремими критеріями спостерігається часткове перетинання змісту (наприклад, «продуктивність» у табл. 1.2 та «ефективність використання ресурсів» у табл. 1.4), що може ускладнювати їх чітке розмежування при практичному застосуванні.

По-третє, у третьому розділі дисертації на рис. 3.4 «Сценарії етапів забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації в межах концептуальної моделі», стор. 156 представлено два сценарії цифрової трансформації: через бізнес-процеси та через управлінські системи. Проте у реальних умовах підприємства цифровізація часто відбувається одночасно в обох напрямках, тому поділ на окремі сценарії може виглядати умовним і недостатньо диференційованим.

По-четверте, у таблиці 3.1 «Науково-методичний підхід щодо формування інструментарію організаційно-економічного забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів» стор. 169, недостатньо розкрито, яким чином відбувається узгодження ERP, CRM та SCM систем у межах єдиної цифрової архітектури (етап 2 – проєктування діджитал архітектури управління). Це ускладнює розуміння механізму формування «цифрового ядра якості».

По-п'яте, у рисунках 3.11-3.12, стор. 178 подано два сценарії особливостей безперервного моніторингу діджитал змін у зовнішньому середовищі. Водночас недостатньо чітко розкрито їхню принципову відмінність саме на рівні управлінської логіки функціонування системи, оскільки акцент переважно зроблено на описі етапів і процедурних аспектів моніторингу, тоді як причинно-наслідкові зв'язки між елементами управлінської системи залишаються недостатньо деталізованими, що відповідно потребує пояснень.

В той же час варто наголосити, що наведені зауваження носять дискусійний характер, не впливають на загальну високу наукову цінність дисертації та можуть бути використані як напрями подальших наукових досліджень дисертанта.

8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Дисертаційна робота Омеко Андрія Вікторовича на тему «Забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів» є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі використані положення, ідеї та результати інших авторів належним чином оформлені з відповідними посиланнями на джерела. Ознак порушення принципів академічної доброчесності в роботі не встановлено.

Загальна оцінка

Дисертаційна робота Омеко Андрія Вікторовича написана на актуальну тему на достатньо високому теоретичному і методичному рівнях. Вона є самостійно виконаною завершеною науковою працею, у якій запропоновано вирішення важливого наукового начального завдання, що має важливе наукове й прикладне значення.

З врахуванням актуальності теми та напрямків дослідження, внеску автора у вирішення відповідного важливого наукового завдання, високого рівня проведених досліджень, успішного практичного впровадження та опублікованості результатів дослідження, а також глибокого володіння методологією наукової діяльності, можна визнати, що дисертація «Забезпечення якості систем управління підприємством в умовах діджиталізації бізнес-процесів» *відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженею Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 зі змінами, а її автор – Омеко Андрій Вікторович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування.*

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і
міжнародного підприємництва
Національного університету
«Львівська політехніка»

Олег КУЗЬМІН