

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя  
доктору економічних наук, професору  
Мельник Лілії Миколаївні

## **РЕЦЕНЗІЯ**

доктора економічних наук, професора **Крамар Ірини Юріївни**  
на дисертаційну роботу **Плотнікова Олександра Миколайовича**  
*«Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті  
реалізації стратегій цифрової трансформації»*,  
подану до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
в галузі знань 07 Управління та адміністрування  
за спеціальністю 073 Менеджмент

Рецензію підготовлено за результатами ознайомлення з текстом дисертаційної роботи, анотацією, переліком опублікованих праць та відомостями щодо апробації і практичного використання результатів дослідження.

### **1. Актуальність теми дисертації та зв'язок з науковими напрямками, темами**

Тема дисертаційного дослідження Плотнікова О.М. є актуальною, оскільки спрямована на розв'язання важливого науково-практичного завдання удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегії цифрової трансформації, що зумовлено потребою адаптації суб'єктів господарювання до стрімких змін зовнішнього середовища, прискорення технологічних циклів, зростанням волатильності ринків та підвищенням вимог до якості управлінських рішень. В умовах воєнних і кризових викликів для України ця проблематика набуває додаткової ваги, оскільки цифровізація стає одним із небагатьох інструментів забезпечення безперервності діяльності, відновлення ланцюгів постачання, мінімізації втрат і підвищення стійкості підприємств.

В умовах інтенсифікації цифровізації та поширення концепції Індустрії 4.0 управління бізнес-процесами набуває ролі ключового чинника забезпечення операційної результативності, прозорості, керованості, гнучкості та стійкості підприємств. Цифрова трансформація змінює не лише технологічну основу діяльності, а й логіку процесного управління: підприємства переходять від локальної автоматизації окремих функцій до наскрізної інтеграції процесів, управління на основі даних у режимі реального часу, підвищення точності планування, прогнозування та контролю виконання. У цьому контексті інтеграція цифрових інструментів (BPM/ERP/CRM, аналітика даних, AI, хмарні сервіси, IoT) у процесне управління є критично важливою для зниження транзакційних і операційних витрат, скорочення тривалості циклів, підвищення продуктивності ресурсів та якості клієнтської взаємодії.

Водночас у практиці вітчизняних підприємств цифрова трансформація часто реалізується фрагментарно й без належного процесного проектування, що призводить до ефекту «цифровізації заради цифровізації», невідповідності ІТ-рішень стратегічним цілям, неузгодженості бізнес-архітектури, дефіциту цифрових компетентностей і опору змінам. Саме тому розроблення науково обґрунтованих підходів до удосконалення управління бізнес-процесами в контексті цифрових стратегій є необхідною передумовою підвищення результативності цифрових ініціатив, забезпечення їх економічної доцільності та формування стійких конкурентних переваг. Таким чином, актуальність теми дисертації обґрунтована потребою у методично забезпеченій і практично орієнтованій моделі процесного управління, здатній трансформувати цифрові інструменти в вимірювані управлінські та економічні результати, що підтверджується логікою й змістом дисертаційної роботи.

## **2. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи**

У дисертаційній роботі Плотнікова О.М. отримано результати, що мають ознаки наукової новизни. До найбільш вагомих слід віднести:

- розроблено та апробовано оптимізаційну модель кількісного оцінювання ефективності мотиваційного механізму цифровізації підприємства, яка, на відміну від наявних підходів, формалізує причинно-наслідковий зв'язок між інтенсивністю застосування стимулюючих інструментів і досягнутими результатами цифрової трансформації бізнес-процесів за системою результативних компонент  $x_1$ – $x_7$ . Наукова новизна запропонованої моделі полягає у поданні мотиваційного механізму цифровізації як формалізованої оптимізаційної задачі вибору структури стимулів при наявності ресурсних та організаційних обмежень, що дає змогу не лише максимізувати інтегральний ефект цифрових змін, а й забезпечити збалансованість мотиваційного впливу за окремими напрямками трансформації бізнес-процесів;

- удосконалено організаційно-економічний механізм цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств, що охоплює десять взаємопов'язаних етапів та забезпечує системний і адаптивний підхід до цифрової трансформації з можливістю поетапного впровадження, моніторингу й оцінювання ефективності цифрових змін;

- удосконалено методичний підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості підприємств, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на багатофакторному аналізі стратегічних, кадрових, інфраструктурних і технологічних чинників та забезпечує комплексне визначення готовності підприємства до цифрової трансформації. Запропонований підхід дає змогу здійснювати інтегральне оцінювання рівня цифрової зрілості, виявляти сильні сторони й проблемні зони цифрового розвитку, а також формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо пріоритетів і напрямів подальшої цифровізації підприємства;

- набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо трактування сутності бізнес-процесів підприємства та обґрунтування інструментів і напрямів цифрової трансформації, що, на відміну від існуючих підходів, базуються на систематизації процесного, функціонального, ресурсно-орієнтованого й

управлінського підходів до розуміння бізнес-процесів, а також на комплексному розкритті впливу цифрових технологій на управління бізнес-процесами. Це дало змогу уточнити зміст категорії «бізнес-процеси підприємства» в умовах цифровізації, поглибити наукове бачення взаємозв'язку між цифровими інструментами та процесним управлінням і сформувати теоретичне підґрунтя для подальшого удосконалення механізмів цифрової трансформації підприємств.

Загалом заявлена новизна є логічною, узгодженою з метою та завданнями дисертації й відображає системність авторського підходу.

### **3. Практична цінність одержаних результатів**

Практичне значення та цінність результатів дослідження полягає у спрямованості на підвищення ефективності управління бізнес-процесами українських підприємств в умовах цифрової трансформації та можливості використання запропонованих підходів у діяльності як суб'єктів господарювання, так і органів державної влади, бізнес-об'єднань та закладів вищої освіти під час розроблення стратегій цифрової трансформації, програм удосконалення процесного управління та розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Прикладний характер одержаних результатів підсилюється тим, що запропонований організаційно-економічний механізм цифровізації є орієнтованим на підвищення результативності управлінських, операційних, логістичних і збутових процесів та забезпечення стійкого розвитку підприємств (зокрема переробної галузі) у цифровій економіці. Важливо, що практична значущість дослідження підтверджена довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи на підприємствах реального сектору економіки, зокрема ПрАТ «ТерА», ТОВ «Пивоварня «Опілля», ПАП «Агропродсервіс», ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Наявність таких документальних підтверджень засвідчує прикладну релевантність запропонованих рішень, їх адаптованість до управлінської практики та можливість використання для удосконалення бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності й результативності цифрових ініціатив на підприємствах різного профілю.

Окрім цього, результати дослідження впроваджено та рекомендовано до використання на рівні публічного управління і розвитку регіонального господарського комплексу, що підтверджено довідкою Тернопільської обласної (військової) державної адміністрації. Такий рівень апробації свідчить про можливість застосування наукових положень і прикладних рекомендацій у формуванні регіональних підходів до підтримки цифрової трансформації, підвищення інституційної спроможності та модернізації процесів взаємодії бізнесу й органів влади.

Додатково практична цінність результатів підтверджується їх використанням у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, що забезпечує трансфер отриманих наукових результатів у підготовку здобувачів вищої освіти та формування сучасних компетентностей у сфері процесного менеджменту, цифровізації та управління трансформаційними змінами.

#### **4. Повнота викладу наукових положень та результатів в опублікованих працях, дотримання вимог академічної доброчесності**

Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено в 9 публікаціях здобувача, зокрема у 5 статтях, опублікованих у фахових виданнях України, та 4 працях апробаційного характеру (матеріалах конференцій), що забезпечує належне представлення результатів дослідження у науковому середовищі.

У частині дотримання принципів академічної доброчесності в роботі задекларовано той факт, що дисертація містить результати власних досліджень, а використання ідей/текстів інших авторів супроводжується посиланнями на відповідні джерела.

#### **5. Ступінь обґрунтованості та достовірність сформульованих у дисертації положень, висновків і рекомендацій**

Обґрунтованість наукових положень і висновків забезпечується застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження (логічний і діалектичний підходи, аналіз/синтез, індукція/дедукція, порівняння, класифікація, систематизація, системний підхід тощо).

Додаткову достовірність надає поєднання теоретичних узагальнень із прикладними методиками оцінювання ефективності бізнес-процесів у контексті цифрових трансформацій та формалізацією результатів у межах оптимізаційної моделі мотиваційного механізму, а також обґрунтованість і достовірність підтверджено довідками про впровадження результатів дослідження, апробацією на міжнародних науково-практичних конференціях і обговоренням на наукових семінарах кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

#### **6. Оцінка змісту дисертації**

Дисертаційна робота має логічну, внутрішньо узгоджену та завершену структуру, яка в повній мірі відповідає меті, завданням, об'єкту й предмету дослідження. Вона складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел і додатків, забезпечуючи при цьому послідовне розкриття теоретико-методичних, аналітичних та прикладних аспектів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації.

У першому розділі розкрито теоретико-прикладні основи управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації. Досліджено сутність, класифікаційні ознаки, структуру та характеристики бізнес-процесів, систематизовано наукові підходи до їх трактування, а також обґрунтовано роль цифрових технологій у трансформації процесного управління. Особливу увагу приділено використанню BPM, CRM, ERP, BI, AI, Big Data, IoT, RPA та інших цифрових інструментів, які сприяють автоматизації операцій, підвищенню прозорості управління, оптимізації ресурсів і прискоренню прийняття управлінських рішень.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасної практики управління бізнес-процесами українських підприємств у контексті цифрової трансформації. Дослідження проведено на макро-, мезо- та мікрорівнях, що дало змогу визначити передумови, тенденції, фактори та бар'єри цифровізації. На макрорівні розглянуто вплив державної політики, цифрової інфраструктури й зовнішнього середовища; на мезорівні – галузеву специфіку цифровізації, зокрема у переробній промисловості; на мікрорівні – практику використання цифрових інструментів на підприємствах. Важливою складовою розділу є емпіричне оцінювання ефективності бізнес-процесів за кількісними та якісними показниками.

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління бізнес-процесами на основі активізації цифрової трансформації. Запропоновано організаційно-економічний механізм цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств, який передбачає діагностику поточного стану процесів, оцінювання рівня цифрової зрілості, формування стратегії цифрової трансформації, розроблення портфеля цифрових проєктів, упровадження цифрових інструментів, моніторинг результатів і коригування управлінських рішень. Особливу увагу приділено формуванню цифрової культури та мотиваційного механізму стимулювання персоналу до участі в цифрових змінах.

Загалом структура дисертації забезпечує цілісне розкриття досліджуваної проблематики та демонструє послідовний перехід від теоретичного обґрунтування сутності бізнес-процесів і цифрової трансформації до аналітичного оцінювання стану цифровізації підприємств та розроблення практично орієнтованих рекомендацій. Така побудова роботи підтверджує її системність, науково-прикладну спрямованість і логічну завершеність.

## **7. Відповідність дисертаційної роботи вимогам МОН України**

У роботі прослідковується самостійний авторський підхід до вирішення поставленого наукового завдання. Дисертаційна робота за актуальністю, змістом, оформленням, практичною значимістю та глибиною опрацювання наукових проблем подана дисертаційна робота Плотнікова Олександра Миколайовича повністю відповідає вимогам спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

## **8. Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота є самостійною та змістовною науковою працею, однак окремі положення мають дискусійний характер або можуть бути посилені:

1. Методичний підхід до оцінювання цифрової зрілості підприємств доцільно доповнити більш деталізованим алгоритмом нормування/агрегації показників та рекомендаціями щодо мінімального набору даних для практичного використання на підприємствах різного масштабу.

2. У дисертації акцент зроблено на методичному та організаційно-економічному забезпеченні цифровізації бізнес-процесів, однак доцільним було б більш чітко описати систему показників оцінювання результативності впровадження (КРІ) у часовому розрізі: до впровадження – під час впровадження

– після впровадження. Зокрема, варто деталізувати індикатори економічного ефекту (витрати/продуктивність/маржинальність), процесні індикатори (тривалість циклу, рівень дефектності, точність планування, виконання SLA), клієнтські індикатори (якість сервісу, NPS/CSI, повторні замовлення), а також індикатори цифрової стійкості (кіберінциденти, доступність систем, рівень відповідності політикам безпеки). Це дозволило б підвищити практичну керованість запропонованого механізму, посилити доказовість отриманих висновків та спростити впровадження рекомендацій на підприємствах із різним рівнем цифрової зрілості.

3. У роботі представлено комплексний механізм цифровізації та інструментарій удосконалення бізнес-процесів, однак доцільним було б детальніше обґрунтувати економічну доцільність і ресурсне забезпечення цифрових ініціатив (оцінка витрат і вигід, окупність, пріоритизація портфеля проєктів). Зокрема, варто було б запропонувати формалізований підхід до відбору цифрових рішень за критеріями інвестиційної ефективності (NPV/IRR/PP або альтернативні показники для ІТ-проєктів), ресурсних обмежень (кадрових, фінансових, часових), а також організаційної готовності підприємства до змін. Це посилює б практичну прикладність результатів, забезпечило б більш прозору логіку вибору цифрових інструментів для підприємств різного масштабу та підвищило б керованість реалізації цифрової трансформації у межах запропонованого механізму.

4. У дисертаційній роботі доцільно було б чіткіше окреслити межі застосування запропонованих методичних положень залежно від галузевої специфіки, масштабу підприємства та рівня його технологічної готовності, оскільки це посилює б обґрунтованість перенесення отриманих висновків на ширше коло суб'єктів господарювання.

Наведені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертації та мають переважно рекомендаційний характер.

### **Висновки щодо дисертації в цілому**

Дисертаційна робота Плотнікова Олександра Миколайовича на тему «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації» є завершеною, самостійною та цілісною науковою працею, у якій вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств із використанням інструментів цифрової трансформації.

За науковим рівнем, обсягом, змістовим наповненням, кількістю та якістю публікацій, а також практичною значущістю отриманих результатів дисертаційна робота відповідає освітньо-науковій програмі підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування та чинним вимогам Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019 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 № 44 від 12.01.2022.

На підставі викладеного вважаю, що здобувач Плотніков Олександр Миколайович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (галузь знань 07 Управління та адміністрування).

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та фінансів  
Тернопільського національного  
технічного університету імені Івана Пулюя



Ірина КРАМАР

«06» 05 2026 р.



*Ірина Крамар*  
*Віктор О. Жуков*