

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

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента Крупки Андрія Ярославовича
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, матеріалами апробації та документами, що підтверджують практичне використання результатів дослідження

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

Актуальність теми дисертації Плотнікова О.М. зумовлена тим, що в умовах цифрової економіки підприємства дедалі частіше стикаються з потребою не лише впровадження окремих ІТ-рішень, а перебудови логіки управління через процесний підхід, цифрове моделювання, інтеграцію даних і автоматизацію управлінських контурів.

Саме управління бізнес-процесами стає «каркасом» цифрової трансформації, оскільки визначає узгодженість функцій, прозорість відповідальності, керованість результатів, швидкість реагування на зміни ринку та здатність підприємства масштабувати інновації.

Для українських підприємств ця проблематика посилюється додатковими чинниками: дефіцитом ресурсів, нестабільністю зовнішнього середовища, ризиками розриву ланцюгів постачання, необхідністю швидкого відновлення операцій та підвищення ефективності витрат. За таких умов науково обгрунтовані підходи до поєднання процесного управління із цифровими стратегіями (BPM/ERP/CRM, аналітика даних, AI, хмарні платформи тощо) мають важливе практичне значення, оскільки дозволяють переводити цифрові інвестиції у вимірювані результати: скорочення циклів, підвищення продуктивності, керованість якості та посилення конкурентних позицій.

2. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

У дисертаційній роботі отримано результати, що характеризуються науковою новизною та мають прикладну орієнтацію. Найбільш вагомими, на мою думку, є такі положення:

-вперше обгрунтовано та здійснено апробацію оптимізаційної моделі оцінювання ефективності мотиваційного механізму цифровізації (із урахуванням системи результативних компонент), що посилює вплив людського чинника в контексті цифрових трансформацій підприємств переробної галузі;

-удосконалено організаційно-економічного механізму цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств, який забезпечує поетапність цифрових змін, узгодженість управлінських рішень і результатів процесного удосконалення;

-удосконалення підходів до оцінювання цифрової зрілості підприємства, які враховують технологічні, інфраструктурні, кадрові та стратегічні компоненти готовності до цифрових змін;

-розвиток теоретичних положень процесного підходу, систематизація підходів до трактування бізнес-процесів і деталізація впливу цифрових інструментів на процесну результативність.

Зазначені результати узгоджуються з метою і завданнями дисертаційної роботи та формують цілісну логіку дослідження.

3. Практична цінність одержаних результатів

Практичне значення дисертаційної роботи полягає в можливості використання її результатів для удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у рамках реалізації стратегій цифрової трансформації, зокрема при формуванні портфеля цифрових ініціатив, процесному реінжинірингу, управлінні змінами та розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Особливо важливим є те, що прикладність результатів підтверджена довідками про впровадження на підприємствах реального сектору економіки: ПрАТ «ТерА», ТОВ «Пивоварня «Опілля», ПАП «Агропродсервіс», ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Наявність таких документів засвідчує, що рекомендації та інструментарій дисертанта є практично придатними, адаптованими до умов функціонування підприємств різного профілю та можуть застосовуватися для підвищення операційної й управлінської результативності.

Водночас практичну значущість роботи посилює факт використання результатів на рівні регіонального управління, що підтверджується довідкою Тернопільської обласної (військової) державної адміністрації, а також в освітньому процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, забезпечуючи при цьому трансфер наукових напрацювань у підготовку фахівців і розвиток компетентностей у сфері процесного менеджменту та цифрової трансформації.

4. Повнота викладу наукових положень у публікаціях та академічна добросовісність

Основні положення дисертації відображені в опублікованих працях здобувача, зокрема наявні 5 статей у фахових виданнях України (категорії Б) та 4 публікації в матеріалах конференцій, що підтверджує достатній рівень апробації результатів дослідження та їх представлення у науковому середовищі.

У дисертаційній роботі дотримано вимог академічної доброчесності, зокрема використання наукових ідей інших авторів супроводжується посиланнями на джерела, а виклад матеріалу має ознаки самостійного опрацювання й узагальнення.

5. Обґрунтованість і достовірність результатів, висновків і рекомендацій

Висновки та рекомендації дисертації є обґрунтованими, оскільки автор застосовує комплекс методів наукового пізнання (аналіз і синтез, систематизація, порівняння, логічне узагальнення, системний підхід), а також інструменти, які дозволяють формалізувати управлінські рішення в логіці процесного підходу та цифрової трансформації.

Достовірність результатів підсилюється поєднанням теоретичних положень з прикладним моделюванням та розробленням механізму використання цифрових інструментів для підвищення ефективності діяльності підприємств-об'єктів дослідження.

6. Оцінка змісту дисертації

Дисертація має логічну архітектуру та послідовно розкриває проблему дослідження. Її структура забезпечує науково виважений перехід від формування теоретико-методологічної бази до аналітико-діагностичного блоку та подальшої розробки прикладних механізмів і рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, окреслено методологічний інструментарій, інформаційну базу, наукову новизну та практичне значення отриманих результатів. Вступні положення забезпечують чітку постановку проблеми та формують цілісну логіку виконання дослідження.

Перший розділ має теоретико-методичну спрямованість і присвячений формуванню концептуальної основи процесного управління в умовах цифрової економіки. У межах розділу систематизовано підходи до трактування сутності бізнес-процесів, розкрито їх класифікаційні ознаки, роль у формуванні результативності підприємства та логіку процесно-орієнтованої організації діяльності. Окремий акцент зроблено на тому, що цифрова трансформація змінює традиційні управлінські підходи, висуваючи на перший план інтеграцію процесів, управління на основі даних та потребу у цифрових компетентностях персоналу. Розглянуто сучасні цифрові інструменти підтримки процесного управління (BPM-системи, ERP/CRM, аналітика даних, AI) та уточнено їх функціональну роль у підвищенні прозорості, керованості та швидкості прийняття управлінських рішень.

Другий розділ має аналітико-діагностичну спрямованість і містить оцінювання стану та тенденцій цифровізації бізнес-процесів українських підприємств у різнорівневому розрізі (макро-, мезо- та мікрорівні). У розділі проаналізовано визначальні детермінанти цифрової трансформації,

ідентифіковано бар'єри та обмеження (ресурсні, кадрові, інфраструктурні, організаційні), а також здійснено оцінку результативності бізнес-процесів у переробній промисловості. Значущою складовою є використання інструментів аналізу зовнішнього середовища (зокрема PESTLE-підходу), що дозволяє продемонструвати вплив регуляторних, технологічних, економічних і соціальних чинників на процеси цифровізації. Аналітичний блок розділу забезпечує емпіричне підґрунтя для формування прикладних рішень та підтверджує практичну релевантність обраної проблематики.

Третій розділ є конструктивно-прикладним і містить основні авторські розробки, спрямовані на удосконалення управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. У розділі запропоновано організаційно-економічний механізм цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств, який структуровано за етапами та орієнтовано на забезпечення керованості цифрових змін, узгодження цілей цифрової трансформації з процесними показниками результативності, а також формування системи моніторингу й контролю досягнутих ефектів. Важливою складовою розділу є обґрунтування підходів до оцінювання цифрової зрілості підприємства та розроблення інструментарію управління змінами, зокрема через мотиваційний механізм цифровізації. Автором запропоновано оптимізаційну модель кількісного оцінювання ефективності мотиваційного механізму цифровізації, що дає змогу формалізувати вплив стимулів і управлінських дій на результативність трансформацій і підвищити ефективність управління людським чинником у процесі цифрових перетворень. Таким чином, третій розділ забезпечує перехід від аналітики до практично орієнтованих рекомендацій і підсилює прикладну цінність дисертації.

У висновках узагальнено отримані результати, сформульовано основні наукові положення та прикладні рекомендації, окреслено напрями подальших досліджень. Узагальнення виконано логічно та узгоджено із поставленими завданнями, що підкреслює завершеність дисертаційної роботи.

Загалом зміст дисертації характеризується актуальною проблематикою, коректним використанням понятійного апарату процесного управління і цифрової трансформації, достатнім рівнем аргументації та наявністю конструктивних пропозицій щодо удосконалення управління бізнес-процесами, що дозволяє розглядати роботу як цілісне та практично значуще дослідження.

7. Відповідність дисертації вимогам МОН України

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.

Дисертаційна робота відповідає вимогам до наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», при цьому має завершений характер, містить елементи наукової новизни, практичну значущість, належний рівень апробації результатів та структурно оформлена відповідно до усталених вимог.

8. Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи

Дисертаційна робота є цілісним і змістовним дослідженням, однак окремі положення потребують уточнення або можуть бути посилені:

1. Доцільним є розширення аргументації щодо універсальності механізму цифровізації, зокрема визначення умов перенесення на інші галузі (послуги, торгівля, логістика), а також опис галузевих модифікацій і обмежень застосування.

2. Методичний підхід до оцінювання цифрової зрілості доцільно деталізувати через алгоритм нормування, агрегування показників та правила інтерпретації рівнів, а також визначити мінімально достатній набір даних для підприємств різного масштабу.

3. Бажано глибше розкрити блок управління даними та процесної аналітики (data governance, якість даних, відповідальність за дані, інтеграція джерел), оскільки в практиці саме ці питання часто визначають успішність BPM/ERP/BI-рішень та коректність управлінських висновків на основі даних.

4. Рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів доцільно посилити ризик-орієнтованою дорожньою картою (кадрові, технологічні, фінансові, кіберризики) з прив'язкою до етапів механізму цифровізації.

5. В оптимізаційній моделі мотиваційного механізму цифровізації доцільно було б подати більш розгорнуту перевірку впливу змін вагових коефіцієнтів, параметрів обмежень і вихідних умов моделі на отримані оптимальні рішення. Це дало б змогу глибше оцінити стійкість запропонованої моделі, виявити межі її практичного застосування та точніше визначити, як зміна окремих параметрів позначається на виборі найбільш ефективних управлінських рішень у сфері цифровізації.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертації.

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 удосконалення процесного управління підприємствами на основі інструментів цифрової трансформації.

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:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент економіки та фінансів

Тернопільського національного

технічного університету імені Івана Пулюя  Андрій КРУПКА

«06» ТРАВНЯ 2026 р.



Андрій КРУПКА
