

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Олександр ПЛОТНИКОВ, 1979 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив у 2001 Тернопільську академію народного господарства, за спеціальністю Менеджмент організацій, виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, м. Тернопіль, від 30 березня 2026 року № 4/7-137 у складі:

Голови разової

спеціалізованої вченої ради

–

Рецензентів –

Офіційних опонентів –

Лілії МЕЛЬНИК, доктора економічних наук, професора, професора кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Ірини КРАМАР, доктора економічних наук, професора, професора кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя; Андрія КРУПКИ, кандидата економічних наук, доцента, завідувача кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Валентини СТАДНИК, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету;

Олесі ЯСТРЕМСЬКОЇ, доктора економічних наук, доцента, професора кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця,

на засіданні 26 травня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування

Олександр ПЛОТНИКОВУ

на підставі публічного захисту дисертації «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Дисертацію виконано у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя, Міністерство освіти і науки України, м. Тернопіль.

Науковий керівник: Роман ШЕРСТЮК, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, який містить нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, що вирішують актуальне науково-практичне завдання щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації. У роботі досліджено

теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами підприємств, розкрито сутність і значення цифрової трансформації для розвитку сучасного бізнесу, проведено комплексний аналіз сучасної практики цифровізації українських підприємств та запропоновано практичні напрями підвищення ефективності управління бізнес-процесами на основі використання сучасних цифрових технологій.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідної роботи Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в межах науково-дослідної теми «Трансформація системи управління бізнес-процесами підприємств у післявоєнний період та переходу до Індустрії 5.0» (державний реєстраційний номер 0123U102031, термін виконання 2023-2026 роки).

Наукова новизна отриманих у дисертаційній роботі результатів дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробленні прикладного інструментарію удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації. Найбільш вагомими науковими результатами є такі:

вперше: розроблено та апробовано оптимізаційну модель кількісного оцінювання ефективності мотиваційного механізму цифровізації підприємства, яка формалізує причинно-наслідковий зв'язок між інтенсивністю застосування мотиваційних інструментів і досягнутими вимірюваними ефектами цифрової трансформації бізнес-процесів за системою результативних компонент (x_1-x_7). Наукова новизна запропонованої моделі полягає у тому, що мотиваційний механізм уперше подано як задача оптимального вибору структури стимулів і розвитку за бюджетних та організаційних обмежень із введенням штрафу за дисбаланс результатів, що забезпечує не лише максимізацію сукупного ефекту, а й структурну узгодженість мотиваційної політики та запобігання «перекосам» у підтримці окремих напрямів цифрових змін. Обґрунтованість новизни визначається тим, що запропонована в роботі модель переводить управління мотивацією з переважно нормативно-декларативної площини у формат формалізованого управлінського рішення, де кожний інструмент має оцінюваний внесок у приріст компетентностей, дисципліни даних, ініціативності, адаптивності, продуктивності й якості процесів, а результат мотиваційного впливу безпосередньо інтегрується з цільовими параметрами цифрової зрілості підприємства та очікуваним економічним ефектом через монетизацію змін процесних KPI. Це забезпечує методичну коректність, практичну керованість і доказовість прийняття рішень щодо формування мотиваційної політики цифровізації на рівні підприємства;

удосконалено:

– організаційно-економічний механізм цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств, що охоплює десять взаємопов'язаних етапів і забезпечує комплексний, системний та адаптивний підхід до цифрової трансформації. Запропонований механізм, на відміну від наявних, дозволяє поетапно впроваджувати цифрові рішення, здійснювати моніторинг, контроль та оцінку ефективності цифрових змін. З практичної точки зору, застосування даного механізму сприяє підвищенню ефективності управлінських, операційних, логістичних і збутових процесів, а також забезпечує стійкий розвиток переробних підприємств в умовах цифрової економіки;

– метод оцінювання ефективності реалізації бізнес-процесів підприємств у контексті цифрових трансформацій, який поєднує кількісні (продуктивність, собівартість, час виконання операцій, коефіцієнт використання ресурсів) та якісні індикатори (рівень задоволеності клієнтів, гнучкість процесів, ступінь інтеграції цифрових рішень), враховує стратегічні цілі підприємства та рівень впровадження цифрових технологій. Метод передбачає розрахунок інтегрального показника ефективності, що дає змогу визначити реальний вплив цифровізації на ключові аспекти діяльності підприємства, виявити вузькі місця в бізнес-процесах і сформулювати пріоритети для їх оптимізації, порівнювати

ефективність бізнес-процесів між підрозділами, підприємствами та галузями, а також обґрунтувати економічну доцільність інвестицій у цифрові технології;

– систему «карт цифровізації бізнес-процесів», відмінністю якої є те, що вона забезпечує структуроване відображення поточного та цільового стану цифрової трансформації кожного бізнес-процесу. Кожна карта включає опис бізнес-процесу, його стратегічне значення, цифрові інструменти, що вже застосовуються, та ті, що плануються впровадити, а також ресурси, необхідні для досягнення цільового стану. Використання карт цифровізації дозволяє проводити поетапне планування та контроль процесу цифровізації, забезпечити прозорість для керівництва та інвесторів, встановлювати чіткі орієнтири і ключові показники ефективності для кожного етапу трансформації, координувати роботу між підрозділами та уникати дублювання функцій і ресурсних втрат;

– портфель проєктів цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств, що, на відміну від наявних, спрямований на оптимізацію операційної діяльності, підвищення прозорості управління та покращення клієнтського сервісу. Портфель охоплює проєкти з автоматизації виробництва, цифрового моніторингу якості, інтеграції CRM- та ERP-систем, впровадження систем аналітики великих даних та інтернету речей. Його формування дає можливість комплексно планувати цифрові зміни з урахуванням ресурсних і часових обмежень, оцінювати взаємний вплив проєктів і їх синергію, обирати найбільш ефективні та рентабельні ініціативи, підвищувати рівень адаптивності підприємства до ринкових і технологічних змін;

– методичні підходи до формування мотиваційного механізму впровадження заходів цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств на засадах системної взаємодії інституційного (державного), організаційно-управлінського та індивідуально-поведінкового рівнів, що забезпечує узгодження зовнішніх стимулів, управлінських рішень і персональної залученості працівників у цифрові зміни. У межах удосконалення запропоновано інтегровану структуру мотиваційної системи, яка поєднує матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні інструменти та орієнтована на розвиток цифрових компетентностей, підвищення ініціативності й зниження опору змінам. Запропонована синергетична модель «держава – управлінець – працівник» створює методичну основу для трансформації цифровізації з технологічного заходу в стійку управлінську перевагу, що підвищує ефективність бізнес-процесів та організаційну стійкість підприємств у цифровій економіці;

набули подальшого розвитку:

– методичний підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості підприємств на основі багатофакторного аналізу, який враховує стратегічні, кадрові, інфраструктурні та технологічні чинники. Запропонований підхід передбачає визначення рівня цифрової зрілості шляхом комплексної оцінки низки показників за кожним із вказаних напрямів, а з практичної точки зору забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо цифрового розвитку та дає змогу ранжувати підприємства за рівнем цифрової зрілості;

– теоретичні основи визначення сутності бізнес-процесів підприємства шляхом систематизації наукових підходів (процесного, функціонального, ресурсно-орієнтованого, управлінського) та уточнення їх змісту з урахуванням викликів цифровізації, високої динаміки ринкового середовища та необхідності підвищення конкурентоспроможності, що дозволяє інтегрувати дані підходи в процес розробки і впровадження механізмів удосконалення управління бізнес-процесами;

– підходи до управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації шляхом інтеграції принципів процесного менеджменту, концепцій реінжинірингу та сучасних цифрових технологій, адже зазначене дало змогу сформулювати адаптивний

механізм управління, здатний враховувати фактори невизначеності, високої динаміки змін і необхідності гнучкого реагування на виклики цифрової економіки.

Дисертація виконана державною мовою та оформлена згідно вимог, встановлених МОН. Дисертаційна робота викладена на 369 сторінках. Текст основної частини дисертації становить 230 сторінок.

Результати дисертаційного дослідження висвітлено у 9 наукових працях, зокрема опубліковано 5 статей у наукових фахових періодичних виданнях України та 4 тез доповідей на науково-практичних конференціях, 2 з яких – міжнародні:

1. Плотніков О., Шерстюк Р. Основні напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства та її вплив на управління ключовими бізнес-процесами. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 8(48). С. 449–471. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-449-471](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-449-471). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27512>.

2. Плотніков О. Оцінювання ефективності реалізації ключових бізнес-процесів підприємств в контексті здійснення цифрової трансформації. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 7(17). С. 631-644. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7\(17\)-631-644](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7(17)-631-644). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/26801>.

3. Плотніков О. Використання цифрових технологій та інструментів цифровізації в контексті управління ключовими бізнес-процесами переробних підприємств в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 346 № 5. С. 430-440. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-64>. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2488>.

4. Плотніков О., Шерстюк Р. Стимулювання персоналу для забезпечення впровадження інструментарію цифровізації в ключові бізнес-процеси підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 8(18). С. 655-672. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-655-672](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-655-672). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/28091>.

5. Островська Г., Плотніков О., Неділенько В. Екзистенційний вектор розвитку організацій в контексті переходу до індустрії 5.0. *Соціальна економіка*. 2024. №(68). С. 72-82. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-06>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socconom/article/view/24820>.

6. Шерстюк Р., Плотніков О. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р. За ред. І. Перезової. Львів: Видавець Кошовий Б. П.О., 2023. С. 271-272. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41602>.

7. Шерстюк Р.П., Плотніков О. М. Підвищення ефективності діяльності промислового підприємств в умовах індустрії 4.0. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку*: матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 26 травня 2023 р.), 2023. С. 98-99. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41598>.

8. Шерстюк Р.П., Козловський А.В., Неділенько В.Б., Плотніков О.М. Удосконалення управління бізнес-процесами в умовах індустрії 4.0. *Методологія сучасних наукових досліджень*: збірник наукових праць учасників Ювілейної XX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 22-23 лютого 2024 р.) / за заг. ред. К. Юр'євої. Харків: ХНПУ імені Г.С. Сковороди, 2024. С. 312-316. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46199>.

9. Плотніков О.М. Оцінювання готовності підприємства до цифрової трансформації як складова управління бізнес-процесами. *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0*: матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка (м. Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). С. 85-86. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46594/2/CHUMACON12_2024_Plotnikov_O-The_enterprises_readiness_85-86.pdf.

У дискусії взяли участь голова разової спеціалізованої вченої ради, офіційні опоненти та рецензенти:

Лілія МЕЛЬНИК, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління інноваційно діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (голова разової спеціалізованої вченої ради), відзначила актуальність теми дисертаційної роботи, її відповідність спеціальності 073 Менеджмент, належний рівень теоретико-методичного обґрунтування та практичну спрямованість одержаних результатів, орієнтованих на удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації. Підкреслила, що дисертаційна робота має чітку логіку побудови, належну структурну завершеність і послідовність викладу матеріалу, а сформульовані наукові положення мають як теоретичне, так і прикладне значення. Позитивної оцінки заслуговує запропонований автором підхід до цифровізації бізнес-процесів, формування карт цифровізації, оцінювання цифрової зрілості підприємств та обґрунтування мотиваційного механізму впровадження цифрових інструментів.

Валентина СТАДНИК, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету (офіційний опонент), позитивно оцінила науковий рівень дисертації, її актуальність, обґрунтованість положень і практичне значення, водночас звернула увагу на наступні зауваження:

– у розділі 1, насамперед у підрозділах 1.1 (с. 27-33) та 1.2 (с. 47-52), де систематизовано підходи до трактування бізнес-процесів і розкрито сутність цифрової трансформації підприємства, доцільно було б більш чітко розмежувати та логічно впорядкувати базові категорії дослідження, зокрема «бізнес-процес», «цифровізація», «цифрова трансформація», «цифрова зрілість» і «управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації». У роботі ці поняття розкрито змістовно, однак місцями вони використовуються як близькі за змістом, тоді як у подальших розділах саме чіткість їх розмежування набуває принципового значення для побудови методичного інструментарію та прикладних рекомендацій. Більш послідовна ієрархізація зазначених категорій дала б змогу виразніше показати, де йдеться про впровадження окремих цифрових інструментів, де – про системні організаційні зміни, а де – про досягнутий рівень цифрової зрілості підприємства;

– у підрозділі 1.3 (с. 65-70), де обґрунтовано концептуальні основи цифровізації бізнес-процесів підприємства, доцільно було б ширше висвітлити передумови організаційної готовності до цифрових змін. Насамперед ідеться про цифрову культуру, готовність персоналу до змін, управлінську підтримку трансформації, рівень міжфункціональної координації та внутрішню комунікацію в процесі впровадження цифрових рішень. Оскільки в дисертації цифровізація розглядається не лише як техніко-технологічний, а і як управлінський процес, більш глибоке включення саме організаційної складової зробило б концептуальну модель ще більш завершеною та практично орієнтованою;

– у розділі 2, зокрема в підрозділах 2.1 та 2.2, наведено ґрунтовний аналіз передумов цифрової трансформації на макро-, мезо- та мікрорівнях, а також практики використання цифрових технологій українськими підприємствами. Разом із тим аналітичну цінність роботи посилило б чіткіше обґрунтування взаємозв'язку між цими рівнями аналізу. Зокрема, доцільно було б показати, яким чином макроекономічні та інституційні чинники трансформуються у конкретні галузеві обмеження і, зрештою, у практичні управлінські рішення на рівні окремого підприємства. Відповідно, емпірична частина виграла б від більш розгорнутого пояснення критеріїв добору підприємств-об'єктів дослідження та меж репрезентативності одержаних висновків, оскільки рівень цифровізації суттєво залежить від галузі, масштабу бізнесу та ресурсного забезпечення;

– у підрозділі 2.3 (с. 134-137), де запропоновано оцінювання ефективності реалізації бізнес-процесів у контексті здійснення цифрової трансформації, методичний інструментарій загалом є науково обґрунтованим і практично значущим. Водночас прикладна цінність цього підходу була б ще вищою за умови більш детального висвітлення процедури визначення вагових коефіцієнтів для кількісних і якісних показників, алгоритму нормування часткових індикаторів та порядку їх агрегування в інтегральний показник. Додаткового уточнення потребувало б також питання інтерпретації одержаних інтегральних значень, зокрема межі переходу між різними рівнями ефективності. Таке розширення методичного пояснення посилило б відтворюваність запропонованої методики та розширило б можливості її застосування на підприємствах різних типів;

– у підрозділі 3.1 запропоновано організаційно-економічний механізм цифровізації бізнес-процесів підприємств як послідовність етапів від діагностики поточного стану до моніторингу результатів і коригування управлінських рішень, поряд із цим практичну цінність цього підходу посилило б чіткіше визначення управлінського наповнення кожного етапу. У даному контексті доцільно було б конкретизувати, яка вхідна інформація використовується на кожному етапі, який саме результат має бути отриманий на виході, у якій формі він фіксується та хто несе відповідальність за його досягнення. Така деталізація надала б запропонованому механізму більшої регламентної завершеності та спростила б його практичне впровадження на підприємствах;

– положення підрозділу 3.3 (с. 216-224), у якому мотиваційний механізм цифровізації побудовано на синергетичній взаємодії «державні (регіональні) органи влади – засновник (управлінець) – працівник» та доповнено оптимізаційною моделлю з урахуванням бюджету, категорій персоналу, надбавок і витрат на інструменти розвитку, виграла б від більш чіткого узгодження концептуальної та формалізованої частин підходу. Передусім доцільно було б конкретніше показати, яким чином запропоновані візуально й змістовно мотиваційні заходи трансформуються у параметри моделі, які саме результати стимулювання піддаються кількісному вимірюванню та як забезпечується зіставлення між організаційно-поведінковими ефектами й економічними обмеженнями. Зазначене уточнення зробило б авторський підхід більш цілісним і методично завершеним.

Олеся ЯСТРЕМСЬКА, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (офіційний опонент), відзначила актуальність теми, логічну побудову дисертації, достатній рівень аргументації та прикладну спрямованість результатів. Водночас опонентка висловила такі зауваження:

– у підрозділі 1.2 (с. 49-55), де розкрито сутність, інструменти та напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства, доцільно було б чіткіше структурувати інструментарій цифрової трансформації за рівнями управління та типами бізнес-процесів. У наявному викладі ERP-, CRM-, BPM-, BI-рішення, Big Data, AI, IoT, RPA та хмарні сервіси охарактеризовано змістовно, однак менш виразно показано, які з них

мають переважно стратегічне значення, які – операційне, а які – інтеграційне. Така диференціація дозволила б точніше обґрунтувати місце кожного цифрового інструменту в системі управління бізнес-процесами підприємства;

– виклад матеріалу в підрозділі 1.2 (с. 47-62) виграв би від більш предметного розмежування напрямів цифрової трансформації за очікуваними результатами впливу на бізнес-процеси підприємств. Зокрема, доцільно було б окремо виділити ефекти, пов'язані зі скороченням тривалості операцій, підвищенням прозорості управління, покращенням взаємодії з клієнтами, оптимізацією використання ресурсів та розширенням аналітичних можливостей підприємства. За такого підходу підрозділ мав би не лише описовий, а й більш чітко аналітико-прикладний характер;

– у дисертації, а саме у підрозділі 2.2 (с. 109-129), присвяченому використанню цифрових технологій та інструментів цифровізації в контексті управління бізнес-процесами українських підприємств, доцільно було б більш конкретно показати взаємозв'язок окремих цифрових рішень та відповідних груп бізнес-процесів. Наприклад, ERP-системи логічно пов'язати з ресурсно-виробничими процесами, CRM-платформи – зі збутовими та клієнтськими, BI – з аналітично-управлінськими, а цифрові рішення для ланцюгів постачання – з логістичними процесами. Саме така деталізація зробила б емпіричний аналіз більш предметним і краще підготувала б основу для наступних прикладних рекомендацій;

– у підрозділі 3.1 (с. 165-170), де недостатньо детально представлено організаційно-економічний механізм цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств, доцільно було б виразніше інтегрувати до його структури ризики збоїв цифрової інфраструктури, втрати даних і порушення безперервності операційних процесів. Бажано було б конкретизувати, на якому саме етапі механізму передбачено моніторинг таких ризиків, які структурні підрозділи несуть відповідальність за їх мінімізацію та якими управлінськими інструментами забезпечується контроль, що зробило б запропонований автором механізм більш завершеним з позицій практичної реалізації;

– наукове дослідження подане у підрозділі 3.2 (с. 178-196), де запропоновано стратегічні підходи до вдосконалення бізнес-процесів українських підприємств із врахуванням інтенсифікації впровадження інструментарію цифровізації, доцільно було б чіткіше розмежувати стратегічні ініціативи за горизонтом реалізації. Зокрема, корисним було б окремо виділити короткострокові заходи швидкого ефекту, середньострокові інфраструктурні рішення та довгострокові трансформаційні проекти, пов'язані з перебудовою архітектури бізнес-процесів. Така конкретизація дала б змогу точніше співвіднести цифрові зміни з управлінським циклом переробного підприємства та ресурсними можливостями їх реалізації;

– певного уточнення потребують положення підрозділу 3.3 (с. 209-214), присвячені стимулюванню персоналу до впровадження інструментарію цифровізації в бізнес-процеси підприємства. Зокрема, доцільно було б конкретніше показати, як відрізняється результативність мотиваційного механізму для різних категорій працівників – керівників, фахівців і виконавчого персоналу. Додатково практичну вагомість підрозділу посилює уточнення, які саме стимули є більш дієвими за різного рівня цифрової зрілості підприємства: матеріальні, освітньо-професійні, кар'єрні чи нематеріальні форми залучення.

Ірина КРАМАР, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (рецензент), підкреслила, що дисертаційна робота є самостійною та змістовною науковою працею, у якій розроблено прикладний інструментарій удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті цифрової трансформації. Серед зауважень рецензент відзначила:

– 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;

– 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 (KPI) 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;

– 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 IT-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;

– 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.

Андрій КРУПКА, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (рецензент), позитивно оцінив поєднання процесного управління із цифровими стратегіями, прикладну орієнтацію одержаних результатів і належний рівень апробації. Серед зауважень рецензент відзначив:

– 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;

– 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;

– 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;

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

– 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.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 (п'ять) членів ради,
«Проти» 0 (нуль) членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Олександрові ПЛОТНІКОВУ ступінь доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої вченої
ради


(підпис)

Лілія МЕЛЬНИК
(власне ім'я та прізвище)

