

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

ВІДГУК ОПОНЕНТА

кандидата економічних наук, доцента, професора кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця **Ястремської Олесі Олександрівни** на
дисертаційну роботу Плотнікова Олександра Миколайовича на тему:
«Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті
реалізації стратегій цифрової трансформації», подану до захисту на здобуття
ступеня доктора філософії
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Відгук підготовлено на основі вивчення рукопису дисертації, анотації,
опублікованих праць здобувача, а також матеріалів, що відображають
апробацію та практичне впровадження результатів дослідження.

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження

Тема дисертаційної роботи є актуальною як у теоретичному, так і в
прикладному вимірах. У сучасних умовах цифровізації економічних процесів,
прискорення технологічних змін, посилення конкурентного тиску та
ускладнення зовнішнього середовища особливого значення набуває саме
вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств. Ефективність
функціонування сучасного підприємства дедалі більшою мірою визначається не
лише наявністю ресурсів, а й здатністю трансформувати внутрішні процеси
відповідно до вимог цифрового середовища, забезпечуючи їх узгодженість зі
стратегічними цілями розвитку.

Наукова і практична значущість обраної теми посилюється тим, що
цифрова трансформація підприємств потребує не фрагментарного

управління бізнес-процесами, механізмів координації, внутрішньої інформаційної взаємодії та інструментів мотиваційного забезпечення змін. Саме тому розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації є своєчасним, науково обґрунтованим і суспільно значущим завданням.

2. Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами і темами

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт 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, 2023-2026 рр.). Такий зв'язок свідчить про відповідність дисертації пріоритетним напрямкам розвитку сучасної управлінської науки та її інтегрованість у проблематику інституційних і організаційних перетворень підприємств в умовах цифрової економіки.

Важливим є також те, що результати дослідження мають не лише науково-теоретичне, а й прикладне спрямування, оскільки використовуються в освітньому процесі та підтверджені матеріалами практичного впровадження.

3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробленні прикладного інструментарію вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації. До результатів, що мають найбільшу наукову значущість, слід віднести такі положення:

– уперше розроблено та апробовано оптимізаційну економіко-математичну модель кількісного оцінювання ефективності мотиваційного механізму цифровізації підприємства (с.209-244, с.355-358), що забезпечує формалізацію

зв'язку між застосованими мотиваційними інструментами та результативністю цифрової трансформації бізнес-процесів;

– удосконалено організаційно-економічний механізм цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств (с.156-178), який відрізняється етапністю, системністю і адаптивністю реалізації цифрових змін;

– удосконалено метод оцінювання ефективності реалізації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації (с.132-138), запропонованою відмінністю якого є інтегрування кількісних і якісних показників;

– сформовано систему карт цифровізації бізнес-процесів (с.139-153, с.273-312), особливість якої полягає в урахуванні як поточного, так і цільового стану цифрових перетворень;

– удосконалено підходи до формування портфеля проєктів цифровізації бізнес-процесів, що відрізняється врахуванням їх ресурсних і часових параметрів (с.182-197);

– набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо сутності бізнес-процесів і специфіки управління ними в умовах цифрової трансформації (с.27-36, с.50-63, с.68-79).

Зазначені результати характеризуються внутрішньою логічною узгодженістю, відповідають меті й завданням дослідження та свідчать про самостійний внесок здобувача у розвиток наукових положень зі спеціальності 073 «Менеджмент» щодо управління бізнес-процесами підприємств в умовах розвитку цифровізації.

4. Короткий аналіз основного змісту дисертаційної роботи

Дисертаційна робота має логічно послідовну структуру й складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Побудова роботи відповідає поставленій меті та визначеним завданням дослідження.

У першому розділі розкрито теоретико-концептуальні засади формування та реалізації бізнес-процесів підприємства, систематизовано наукові підходи до трактування категорії «бізнес-процес», обґрунтовано сутність і напрями

цифрової трансформації підприємств, а також визначено концептуальні засади цифровізації бізнес-процесів. Теоретична частина дослідження характеризується належним рівнем узагальнення та прагненням автора інтегрувати процесний, стратегічний і цифровий підходи в єдину аналітичну рамку.

У другому розділі здійснено аналіз передумов та тенденцій цифровізації бізнес-процесів українських підприємств, досліджено практику використання цифрових технологій у системі управління та запропоновано підхід до оцінювання ефективності реалізації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. Сильною стороною цього розділу є поєднання аналітичного інструментарію з емпіричними узагальненнями та коректне використання PESTLE-аналізу.

У третьому розділі обґрунтовано прикладні положення щодо цифровізації бізнес-процесів, зокрема розроблено та апробовано організаційно-економічний механізм, систему карт цифровізації, підходи до формування портфеля цифрових проєктів і мотиваційний механізм забезпечення цифрових змін. Саме цей розділ концентрує основні прикладні результати дослідження і засвідчує практичну спрямованість дисертації, а також підтверджує її апробаційне значення для розвитку цифровізації підприємств.

5. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, забезпечується застосуванням комплексу взаємопов'язаних загальнонаукових, спеціальних економіко-статистичних і аналітичних методів. У роботі використано логічний і діалектичний метод, методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняння, систематизації, класифікації, PESTLE-аналіз, економіко-математичного моделювання, формалізації, графічний метод, а також емпіричні методи збору й опрацювання первинної інформації. Всі методи використані коректно, у відповідності з вимогами до їх застосування, об'єктом і предметом дослідження.

Достовірність результатів підтверджується використанням достатньої кількості класичних та сучасних актуальних наукових джерел, необхідного обсягу офіційних статистичних матеріалів, внутрішніх даних підприємств, а також логічною відповідністю висновків змісту проведеного дослідження. Автор послідовно витримує зв'язок між метою, завданнями, методами, основними положеннями наукової новизни та прикладними рекомендаціями.

Наведені аргументи доводять обґрунтованість і достовірність результатів дослідження, положень наукової новизни.

6. Теоретичне і практичне значення одержаних результатів

Результати і висновки дисертації мають теоретичні і практичне значення. Теоретичні здобутки використовуються у навчальному процесі ТНТУ (довідка про впровадження № 2/28-275 від 27.02.2026), що представлено у додатках.

Практичне значення результатів дисертаційної роботи полягає в можливості їх застосування для вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. Насамперед прикладну цінність мають організаційно-економічний механізм цифровізації, система карт цифровізації, підходи до формування портфеля цифрових проєктів, методика оцінювання ефективності реалізації бізнес-процесів та мотиваційний механізм забезпечення впровадження цифрових інструментів.

Практична значущість роботи посилюється тим, що її положення мають потенціал використання в діяльності підприємств, у системі управлінського контролінгу, у практиці цифрового аудиту, а також в освітньому процесі під час викладання дисциплін управлінського спрямування. Результати дисертації використовуються в діяльності департаменту фінансів ТОВА (довідка про впровадження №4.2-0.2/1845 від 06.12.2025), а також у діяльності підприємств ПрАТ «ТерА» (довідка про впровадження від 04.12.2025), ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (довідка про впровадження від 12.01.2026), ПАП «Агропродсервіс» (довідка про впровадження від 02.02.2026) та ТОВ «Пивоварня «Опілля» (довідка про впровадження від 06.02.2026).

7. Повнота викладу основних наукових положень у публікаціях, оформлення роботи та академічна доброчесність

Основні результати дисертаційного дослідження достатньо повно відображені у публікаціях автора. Це опубліковані 5 статей у наукових фахових виданнях України та 4 публікації апробаційного характеру, що загалом засвідчують достатній рівень апробації одержаних наукових результатів. Тематика публікацій корелює з предметом дослідження і відображає його ключові положення.

Дисертація оформлена відповідно до загальноприйнятих вимог до кваліфікаційних наукових праць такого рівня, має логічну структуру, науковий апарат і належний довідковий супровід.

Дисертація відповідає вимогам Наказу МОН України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій». У рукописі міститься заява здобувача про самостійність виконання дослідження та коректне використання ідей, результатів і текстів інших авторів, що дає підстави констатувати відсутність явних ознак порушення академічної доброчесності. Автор повністю дотримався принципів академічної доброчесності, що свідчить про відсутність фальсифікації і фабрикації у матеріалах дисертації.

8. Мова та стиль дисертаційної роботи

Дисертацію викладено українською мовою. Мова роботи відповідає вимогам наукового стилю: виклад є послідовним, аргументованим, термінологічно коректним і логічно структурованим. Автору вдалося поєднати теоретичне узагальнення, аналітичну аргументацію та практичну орієнтацію матеріалу, що забезпечує цілісність сприйняття дослідження й належний рівень наукової новизни викладеного матеріалу.

9. Зауваження до дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, її актуальність, логіку побудови, теоретичну і практичну значущість одержаних

результатів, слід, водночас, зазначити окремі дискусійні положення та зауваження, які не знижують загальної позитивної оцінки дослідження, однак можуть бути предметом обговорення під час прилюдного захисту, зокрема:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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 ризику 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.

5. 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.

6. 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.

Водночас наведені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, можуть ути враховані у подальших дослідженнях автора та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

10. Загальний висновок

Дисертаційна робота Плотнікова Олександра Миколайовича на тему «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому представлено пропозиції з вирішення актуального науково-практичного завдання з розвитку теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій та удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у сучасних умовах цифрової трансформації.

Викладені положення відрізняються науковою новизною, яка є опублікованою, обґрунтованістю і достовірністю, підтверджують досягнення мети і вирішення поставлених завдань, дисертація представлена з додержанням принципів академічної доброчесності, не містить фальсифікації та фабрикації.

За актуальністю, ступенем наукової новизни, рівнем обґрунтованості положень, висновків і рекомендацій, теоретичною та практичною значущістю одержаних результатів, академічною доброчесністю дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та вимогам пунктів 6, 7, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. №44, а її автор, Плотніков Олександр Миколайович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент у галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ:

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Олеся ЯСТРЕМСЬКА

