

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації здобувача ступеня доктора філософії Плотнікова Олександра Миколайовича з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» на тему: «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації»

Науковий керівник: Шерстюк Роман Петрович, д.е.н., доцент, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг ТНТУ

Ким і коли затверджена тема дисертації

Тема дисертації на здобуття ступеня доктора філософії «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації» затверджена на засіданні вченої ради Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя від 13 вересня 2022 року (протокол №8).

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними програмами, науковими напрямами університету та кафедри

Актуальність теми дисертації зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку цифрової економіки управління бізнес-процесами підприємств набуває визначального значення для забезпечення їх ефективності, гнучкості, конкурентоспроможності та стійкості. У роботі обґрунтовано, що стрімке поширення цифрових технологій, автоматизації, платформних рішень, систем аналітики даних, штучного інтелекту та інших інструментів цифрової трансформації формує нові вимоги до організації та вдосконалення бізнес-процесів підприємств. Особливу вагу тема має для українських підприємств, які змушені адаптуватися до високої динаміки зовнішнього середовища, ресурсних обмежень, дефіциту цифрових компетентностей і потреби в підвищенні якості управлінських рішень.

Дисертація виконана відповідно до планів 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, термін виконання 2023–2025 рр.). Результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес ТНТУ, що підтверджується довідкою про впровадження № 2/28-275 від 27.02.2026 р.

2. Формулювання наукового завдання, нове розв'язання якого отримано в дисертації

У дисертації отримано нове розв'язання актуального науково-практичного завдання щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації шляхом поєднання теоретико-методологічних засад процесного управління, аналітичного інструментарію оцінювання ефективності, організаційно-економічного механізму цифровізації, системи карт цифровізації, портфеля цифрових проєктів та мотиваційного механізму впровадження цифрових інструментів.

Мета дисертаційної роботи полягає у розробці теоретичних та практичних підходів до удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у процесі реалізації стратегій цифрової трансформації.

Виходячи із актуальності представленої проблематики дослідження, основними завданнями написання даної дисертаційної роботи є:

- визначення теоретико-концептуальних засад формування та реалізації бізнес-процесів підприємства;
- дослідження сутності, інструментів, напрямів впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства та її впливу на управління бізнес-процесами;
- розгляд концептуальних основ цифровізації бізнес-процесів підприємства;
- аналіз передумов та тенденцій цифровізації основних бізнес-процесів українських підприємств на сучасному етапі: макро-, мезо- та мікроаспект;
- комплексне дослідження можливостей використання цифрових технологій в контексті управління бізнес-процесами українських підприємств;
- оцінювання ефективності реалізації бізнес-процесів українських підприємств в контексті здійснення цифрової трансформації;
- розробка організаційно-економічного механізму цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств;
- узагальнення стратегічних підходів щодо удосконалення бізнес-процесів українських підприємств із врахуванням інтенсифікації впровадження інструментарію цифровізації;
- формування засобів стимулювання персоналу щодо забезпечення впровадження інструментарію цифровізації в бізнес-процеси підприємства.

Об'єктом дослідження виступає система управління бізнес-процесами переробних підприємств, які функціонують в умовах цифрової трансформації, яка охоплює економічні, організаційні та технологічні аспекти їх діяльності.

Предметом даної дисертаційної роботи є теоретико-методологічні засади та практичні підходи до удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації, що передбачають використання сучасних цифрових інструментів, оптимізацію бізнес-процесів та адаптацію підприємств до нових викликів і можливостей.

3. Наукові положення, розроблені особисто дисертантом, та їх новизна, особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів

Наукові результати дисертації мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення, що підтверджується сформульованими положеннями, зокрема:

– 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, охоплюючи десять взаємопов'язаних етапів, забезпечує комплексний, системний та адаптивний підхід до цифрової трансформації. Запропонований механізм на відміно 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 обґрунтовувати 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 процесу. Кожна карта включає опис бізнес-процесу, його стратегічне значення, цифрові інструменти, що вже застосовуються, та ті, що планується 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 проектів цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств, що на відміну від наявних спрямований на оптимізацію операційної діяльності, підвищення прозорості управління та покращення клієнтського сервісу. Портфель охоплює проекти 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 проектів 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 сформувати адаптивний механізм управління, здатний враховувати фактори невизначеності, високої динаміки змін і необхідності гнучкого реагування на виклики цифрової економіки.

Практичне значення дисертації полягає в можливості використання запропонованих у ній методичних підходів, організаційно-економічного механізму, системи карт цифровізації, портфеля цифрових проєктів, методів оцінювання ефективності та мотиваційного інструментарію у діяльності підприємств, органів влади, бізнес-об'єднань і закладів вищої освіти під час розроблення та реалізації стратегій цифрової трансформації.

Особистий внесок здобувача є визначальним. У дисертації зазначено, що вона є самостійною науковою роботою, а основні теоретичні, експериментальні та емпіричні дослідження виконано автором особисто. У співавторських публікаціях внесок здобувача конкретизовано.

4. Обґрунтованість та достовірність наукових положень, отриманих результатів та запропонованих автором рішень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації, забезпечується чіткою логікою дослідження, відповідністю мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження обраній темі, а також використанням комплексу взаємопов'язаних загальнонаукових, спеціальних, економіко-статистичних та аналітичних методів. У роботі застосовано логічний та діалектичний методи, аналіз, синтез,

індукцію, дедукцію, порівняння, класифікацію, систематизацію, системний підхід, PESTLE-аналіз, емпіричні методи, економіко-статистичні методи, економіко-математичне моделювання, прогнозування, формалізацію та графічний метод. Такий методичний інструментарій є адекватним цілям дослідження і дозволив отримати науково аргументовані результати.

Достовірність результатів підтверджується інформаційною базою дослідження, яку становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, наукові праці українських і зарубіжних учених, результати власних спостережень автора, а також внутрішня статистична, операційна та фінансова звітність підприємств і результати опитування їх працівників.

5. Ступінь новизни основних результатів дисертації порівняно з відомими дослідженнями аналогічного характеру

Ступінь новизни основних результатів дисертації визначається тим, що в ній, на відміну від відомих досліджень, поєднано теоретичне осмислення бізнес-процесів і цифрової трансформації з конкретними прикладними механізмами їх удосконалення.

Наукові результати дисертації вирізняються інтеграцією стратегічного, процесного, організаційно-економічного та мотиваційного підходів до цифровізації бізнес-процесів. Особливої новизни надає розроблення оптимізаційної моделі оцінювання ефективності мотиваційного механізму цифровізації, а також системне поєднання механізму цифровізації, карт цифровізації, інтегрального підходу до оцінювання ефективності та портфеля цифрових проєктів.

6. Використання результатів роботи

Практичне значення дисертаційного дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані як теоретико-методична основа для вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. Запропоновані в роботі рекомендації можуть застосовуватися під час розробки стратегій цифрової трансформації, оцінювання цифрової зрілості, формування портфеля цифрових проєктів, запровадження систем моніторингу ефективності бізнес-процесів та побудови систем мотивації персоналу до цифрових змін.

Результати дослідження використано в діяльності департаменту фінансів ТОВА (довідка про впровадження № 4.2-0.2/1845 від 06.12.2025 р.), ПрАТ «ТерА» (довідка про впровадження від 04.12.2025 р.), ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (довідка про впровадження від 12.01.2026 р.), ПАП «Агропродсервіс» (довідка про впровадження від 02.02.2026 р.) та ТОВ «Пивоварня «Опілля» (довідка про впровадження від 06.02.2026 р.), а також у

освітньому процесі ТНТУ (довідка про впровадження № 2/28-275 від 27.02.2026 р.).

7. Повнота викладення матеріалів дисертації та особистий внесок здобувача до всіх наукових публікацій, опублікованих із співавторами та зарахованих за темою дисертації

Дисертація має завершену структуру та чітку логіку викладу. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст викладено на 230 сторінках, у роботі подано 52 рисунки і 32 таблиці, список використаних джерел містить 151 позицію, а додатки охоплюють 44 додатки на 118 сторінках.

Основні положення і результати дослідження відображено у 9 наукових публікаціях, з них 5 статей у наукових фахових виданнях та 4 матеріали науково-практичних конференцій. У співавторських працях особистий внесок здобувача конкретизовано.

8. Відомості про апробацію результатів дисертації

Основні положення та результати дисертації апробовано на 4 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Шерстюк Р., Плотніков О. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., 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>

2. 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 Всеукр. наук.- практи. конф пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН М.Г. Чумаченка. (м.Тернопіль, 26 трав. 2023 р.), 2023.* С. 98-99. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41598>

3. Шерстюк Р.П., Козловський А.В., Неділенько В.Б., Плотніков О.М. Удосконалення управління бізнес-процесами в умовах індустрії 4.0. *Збірник наукових праць учасників Ювілейної XX Міжнародної науково-практичної конференції «Методологія сучасних наукових досліджень» (22-23 лютого 2024 р., м. Харків) / 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>

4. Плотніков О.М. Оцінювання готовності підприємства до цифрової трансформації як складова управління бізнес-процесами. *Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами*

підприємств у контексті індустрії 4.0», (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). С. 85-86.

URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46594/2/CHUMACON12_2024_Plotnikov_The_enterprises_readiness_85-86.pdf

9. Відповідність дисертації вимогам, що передбачені пунктом 6 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти»

Дисертація Плотнікова Олександра Миколайовича на тему «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації» є завершеною науковою працею, у якій розв'язано конкретне науково-практичне завдання, що має значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Робота характеризується науковою новизною, теоретичним і практичним значенням, а її основні результати є достатньо обґрунтованими, апробованими та впровадженими. За своїм змістом і рівнем виконання дисертація відповідає вимогам пункту 6 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44.

10. Список публікацій за темою дисертації

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. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-449-471](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-449-471) (фахове видання категорії «Б»). (1,4 друк. арк.; особистий внесок автора 0,8 друк. арк.; особистий внесок автора: здобувачем визначено пріоритетні напрями цифрової трансформації, систематизовано інструменти цифровізації та обґрунтовано їх вплив на управління ключовими бізнес-процесами; сформульовано практичні рекомендації щодо інтеграції цифрової стратегії у процесне управління підприємством).

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. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7\(17\)-631-644](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7(17)-631-644) (фахове видання категорії «Б»).

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. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-64> (фахове видання категорії «Б»).

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. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-655-672](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-655-672) (фахове видання категорії «Б»). (0,95 друк. арк.; особистий внесок автора 0,55 друк. арк.; особистий внесок автора: здобувачем обґрунтовано роль мотиваційного механізму у впровадженні цифрових інструментів, систематизовано матеріальні й нематеріальні стимули та запропоновано систему індикаторів/коефіцієнтів для моніторингу змін у мотиваційному середовищі (цифрові компетентності, ініціативність, плінність кадрів тощо).

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. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-68-06> (фахове видання категорії «Б»). (0,91 друк. арк.; особистий внесок автора 0,52 друк. арк.; особистий внесок автора: здобувачем розкрито сутність та роль феномену колективного інтелекту в системі інноваційного розвитку підприємств, узагальнено чинники його формування та обґрунтовано пріоритетність використання колективного інтелекту для підвищення інноваційної активності, реалізації процесів цифровізації, забезпечення зростання якості управлінських рішень і конкурентоспроможності підприємств).

11. Висновок за результатами попередньої експертизи представленої дисертації на засіданні кафедри

Заслухавши та обговоривши доповідь Плотнікова Олександра Миколайовича, у тому числі і за результатами попередньої експертизи представленої дисертації на засіданні кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг ТНТУ, прийнято висновок щодо дисертації «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації»:

1) Дисертація Плотнікова Олександра Миколайовича є завершеною науковою працею, у якій розв'язано актуальне науково-практичне завдання удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації шляхом поєднання теоретико-методологічних засад процесного управління, аналітичного інструментарію оцінювання ефективності, організаційно-економічного механізму цифровізації, системи карт цифровізації, портфеля цифрових проєктів та мотиваційного механізму впровадження цифрових інструментів.

2) Основні результати дослідження відображені у належній кількості наукових публікацій у наукових фахових виданнях України категорія Б (5 статей), апробовані на науково-практичних конференціях та впроваджені у практичну діяльність і освітній процес.

3) Дисертація Плотнікова Олександра Миколайовича на тему «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації» має наукову новизну, теоретичне та практичне значення і повністю відповідає вимогам п. 6 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44.

Голова засідання:

професор кафедри економіки та фінансів,
к.е.н., професор

 Галина ЦІХ

Рецензенти:

професор кафедри економіки та фінансів,
д.е.н., професор

 Ірина КРАМАР

завідувач кафедри економіки та фінансів,
к.е.н., доцент

 Андрій КРУПКА

Проректор з наукової роботи
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя, д.т.н.,
професор



 Павло МАРУЩАК