

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

ВІДГУК ОПОНЕНТА

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

Стадник Валентини Василівни на дисертаційну роботу

Плотнікова Олександра Миколайовича «Удосконалення управління
бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової
трансформації», подану до захисту на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Відгук підготовлено на основі вивчення рукопису дисертації,
опублікованих наукових праць здобувача та матеріалів, що відображають
апробацію й практичне застосування результатів дослідження.

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження

Тема дисертаційної роботи Плотнікова Олександра Миколайовича є
актуальною, теоретично і практично значущою. В умовах посилення
цифровізації економіки, поширення технологій Індустрії 4.0, загострення
конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та необхідності
підвищення адаптивності суб'єктів господарювання питання удосконалення
управління бізнес-процесами підприємств набуває особливої ваги. Саме бізнес-
процеси є тією ланкою, через яку реалізуються стратегічні зміни, забезпечується
раціональне використання ресурсів, підвищується швидкість реагування на
ринкові виклики та формується конкурентоспроможність підприємства.

Для українських підприємств означена проблематика має особливе значення, оскільки цифрова трансформація відбувається в умовах ресурсних обмежень, організаційних ризиків, потреби у модернізації систем управління та зростання вимог до швидкості, якості й прозорості управлінських рішень. У зв'язку з цим обґрунтування теоретичних засад, аналітичного інструментарію та практичних підходів до удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації є своєчасним, науково вмотивованим і таким, що має істотне прикладне значення.

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

Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідної роботи Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в межах теми «Трансформація системи управління бізнес-процесами підприємств у післявоєнний період та переходу до Індустрії 5.0» (державний реєстраційний номер 0123U102031, термін виконання 2023-2026 рр.). Результати дослідження впроваджено в освітній процес ТНТУ, підтверджуючи його належний зв'язок із науковими програмами, планами і темами та засвідчує практичну значущість одержаних результатів.

3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємств у контексті реалізації стратегій цифрової трансформації.

До найбільш вагомих результатів, що характеризують наукову новизну дисертації, слід віднести такі:

- уперше розроблено та апробовано оптимізаційну економіко-математичну модель кількісного оцінювання ефективності мотиваційного механізму цифровізації підприємства, яка формалізує причинно-наслідковий зв'язок між інтенсивністю застосування мотиваційних інструментів і досягнутими ефектами цифрової трансформації бізнес-процесів за системою

результативних компонент;

- удосконалено організаційно-економічний механізм цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств, який охоплює десять взаємопов'язаних етапів і забезпечує комплексний, системний та адаптивний підхід до цифрової трансформації;

- удосконалено метод оцінювання ефективності реалізації бізнес-процесів підприємств у контексті цифрових трансформацій, що поєднує кількісні та якісні індикатори і передбачає розрахунок інтегрального показника ефективності;

- сформовано систему карт цифровізації бізнес-процесів, що забезпечує структуроване відображення поточного і цільового станів цифрової трансформації кожного бізнес-процесу;

- удосконалено підходи до формування портфеля проєктів цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств із урахуванням ресурсних і часових обмежень;

- набули подальшого розвитку методичний підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості підприємств, теоретичні основи визначення сутності бізнес-процесів підприємства, а також підходи до управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації.

Зазначені результати є достатньо аргументованими, логічно пов'язаними з метою та завданнями дослідження й свідчать про самостійний внесок здобувача у розвиток наукових положень з менеджменту підприємств у цифровому середовищі.

4. Короткий аналіз основного змісту дисертаційної роботи

Структура дисертації є логічною та відповідає поставленій меті й завданням дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі досліджено теоретико-концептуальні засади формування та реалізації бізнес-процесів підприємства, розкрито сутність, інструменти та напрями впровадження стратегії цифрової трансформації підприємства, а також обґрунтовано концептуальні основи цифровізації бізнес-

процесів. Позитивно слід відзначити систематизацію наукових підходів до трактування категорії «бізнес-процес», уточнення її змісту в умовах цифрової економіки та належне висвітлення ролі сучасних цифрових інструментів у трансформації процесного управління.

У другому розділі проаналізовано передумови та тенденції цифровізації основних бізнес-процесів українських підприємств на макро-, мезо- та мікрорівнях, досліджено практику використання цифрових технологій у контексті управління бізнес-процесами, а також здійснено оцінювання ефективності реалізації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. Позитивне враження справляє поєднання аналітичного підходу з емпіричними узагальненнями, використання PESTLE-аналізу та комплексне поєднання якісних і кількісних показників.

У третьому розділі розроблено організаційно-економічний механізм цифровізації бізнес-процесів переробних підприємств, запропоновано стратегічні підходи до удосконалення бізнес-процесів українських підприємств із врахуванням інтенсифікації впровадження інструментарію цифровізації та обґрунтовано засоби стимулювання персоналу щодо забезпечення впровадження цифрових інструментів у бізнес-процеси підприємства. Найбільшу науково-практичну цінність мають саме пропозиції щодо карт цифровізації, портфеля цифрових проєктів, мотиваційного механізму та оптимізаційної економіко-математичної моделі оцінювання його ефективності в контексті впровадження інструментарію цифровізації в ключові бізнес-процеси підприємств.

У цілому зміст дисертаційної роботи свідчить про послідовність наукового пошуку, належний рівень наукового узагальнення, логіку викладу матеріалу та орієнтацію на практичне використання отриманих результатів.

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

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими та достовірними. Це забезпечується коректним використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів

дослідження, серед яких логічний і діалектичний метод, аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, класифікація, системний підхід, PESTLE-аналіз, економіко-статистичні методи, моделювання, формалізація, прогнозування, графічний метод, а також емпіричні методи збору первинної інформації.

Достовірність результатів підтверджується опрацюванням значного масиву наукових джерел, використанням офіційних статистичних даних, внутрішньої звітності підприємств, результатів спостережень та опитувань, а також тим, що висновки дисертації логічно впливають зі змісту дослідження, кореспондуються з поставленими завданнями й мають належне методичне підґрунтя.

6. Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у дисертації підходи, методики, моделі та рекомендації можуть бути використані у діяльності підприємств для підвищення ефективності управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. Ідеться насамперед про застосування організаційно-економічного механізму цифровізації, карт цифровізації бізнес-процесів, підходів до формування портфеля цифрових проєктів, методу оцінювання ефективності реалізації бізнес-процесів, а також мотиваційного механізму стимулювання персоналу до впровадження цифрових змін.

Практична орієнтація дисертації посилюється тим, що її результати можуть бути використані у процесах стратегічного управління, цифрового аудиту, управлінського контролінгу, удосконалення операційних, логістичних, збутових і управлінських процесів переробних підприємств, що підтверджено довідками про впровадження. Важливим є й те, що результати дослідження впроваджено в діяльність органів місцевого самоврядування та освітній процес ТНТУ імені Івана Пулюя, що засвідчує прикладний характер роботи.

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

Основні результати дисертаційного дослідження достатньо повно відображено у наукових публікаціях здобувача. За наведеними в дисертації даними результати дослідження висвітлено у 5 статтях у наукових фахових виданнях України та 4 публікаціях апробаційного характеру, що загалом дає підстави вважати рівень апробації достатнім. Тематика публікацій відповідає предмету дисертаційної роботи та відображає її ключові наукові результати.

Дисертаційна робота оформлена належним чином, має логічну структуру, послідовний виклад матеріалу, необхідний довідковий апарат і відповідає вимогам до дисертацій такого рівня. Під час ознайомлення з дисертацією порушення академічної доброчесності не виявлено.

8. Мова та стиль дисертаційної роботи

Дисертацію викладено українською мовою на належному науковому рівні. Стиль роботи характеризується логічністю, послідовністю, достатньою чіткістю формулювань і коректним використанням понятійно-категоріального апарату. Здобувач уміло поєднує теоретичні узагальнення з результатами аналітичного дослідження та практичними рекомендаціями, що позитивно впливає на цілісне сприйняття роботи.

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 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.

2. 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.

3. 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 посилює більш чітке 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.

4. 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.

5. 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 вважаю, що практичну цінність цього підходу посилило б чіткіше визначення управлінського наповнення кожного етапу. В 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.

6. 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, виграли 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.

Водночас наведені зауваження мають переважно рекомендаційний та дискусійний характер і не знижують загальної високої 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 самостійним, завершеним, цілісним науковим дослідженням, у якому розв'язано актуальне науково-практичне завдання щодо розвитку теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій з удосконалення управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації.

За актуальністю, ступенем наукової новизни, обґрунтованістю положень, висновків і рекомендацій, теоретичним та практичним значенням одержаних результатів дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», а також вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, з урахуванням чинних змін. Відповідно, дисертант Плотніков Олександр Миколайович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ:

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту

та адміністрування

Хмельницького національного університету

Міністерства освіти і науки України

Валентина СТАДНИК

