

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**доктора економічних наук, професора**  
**Ліпич Любов Григорівни**  
**на дисертаційну роботу**  
**Шуляра Романа Віталійовича**  
**на тему «Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію**  
**забезпечення бізнес-процесів»,**  
**подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю**  
**08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)**

**1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами.**

Інструменти управління бізнес-процесами підприємств які підтримують рівень їх якості, гнучкості та адаптивності, вимагають активної участі в управлінні усіх підрозділів організації, потребують постійної уваги економістів та менеджерів. За матеріалами сучасних досліджень, які присвячені проблем економіко-управлінського інструментарію підтримки ефективності бізнес-процесів знаходимо докази того, що швидкість та якість прийняття рішень у конкурентних умовах ведення бізнесу носять важливе значення для підприємств. Ці обставини зумовлюють необхідність дослідження питань моніторингу бізнес-процесів, командних підходів у роботі з прийняття рішень, оцінювання якості та гнучкості систем управління та впровадження методів підвищення адаптивності системи управління підприємства в цілому. На основі існуючих підходів до економіко-управлінських інструментів у менеджменті виникає потреба розглянути та проаналізувати можливий спектр механізмів, які можуть успішно використовуватися в галузі управління якістю бізнес-процесів. Формування ігрових підходів до прийняття рішень у широких командних групах з якості на підприємствах здатні забезпечити розвиток та використання когнітивної характеристики персоналу, розвиток раціоналізаторської роботи у протіканні бізнес-процесів. Широкий огляд наявного в теорії та практиці інструментарію управління бізнес-процесами підприємств дозволяє виокремити концепції та теоретико-практичні підходи щодо параметрів бізнес-процесів з точки зору їх якості, гнучкості та адаптивності. дозволив автору розвинути власний напрям оптимізування рішення у бізнес-процесах, їх економічного оцінювання та виконання організаційного забезпечення. У дисертації з оригінальної авторської позиції розкрито сутність поняття гнучкість та адаптивність бізнес-процесів та їх роль у системі управління якістю. Автор розглядає забезпечення бізнес-процесів як економіко-управлінський процес, який пов'язаний із наявністю у підприємства певного потенціалу ефективності, потенціалу кадрів. У трактуванні автора саме фінансові витрати та часові параметри вирівнювання (подолання невідповідностей) бізнес-процесів дозволяють застосувати комплексний підхід до дослідження факторів, які впливають на забезпечення бізнес-процесів підприємств і їх врахування при побудові моделі гнучкості та адаптивності цих процесів. Запропоновані методичні рекомендації, моделі і інструменти забезпечення бізнес-процесів можуть з успіхом використовуватись менеджерами підприємств у сфері стратегічного управління, управління якістю, моделюванні умов прийняття та оптимізування управлінських рішень, формуванні системи організаційних змін націлених на підвищення гнучкості та адаптивності систем управління бізнес-процесами, що підсилює актуальність теми дисертаційної роботи Шуляра Романа Віталійовича.

Наукові дослідження дисертації охоплюються держбюджетною науково-дослідною роботою Національного університету «Львівська політехніка» ДБ/ТЕОР «Формування та

розвиток системи індикаторів виробничо-господарської діяльності підприємств: теоретико-методологічні та методичні засади» (номер державної реєстрації 0107U000837) (підтверджено актом впровадження від 27 лютого 2019 р.). У роботі автором розроблені теоретико-методологічні рекомендації та удосконалено інструментарій оцінювання систем управління якістю бізнес-процесів на основі показників витрат на впровадження, автором запропонована модель закріплення вимог до системи управління якістю бізнес-процесів у стандартах підприємства. Дисертацію виконано у межах науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», зокрема, у роботі «Розвиток процесно-структурованого менеджменту в умовах транскордонного співробітництва підприємств» (номер державної реєстрації 0117U001463) (підтверджено актом впровадження від 27 лютого 2019 р.). Автором розроблено послідовність формування інструментарію для забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів, яка передбачає виділення фаз бізнес-процесів та ґрунтується на розробках у рамках економіко-управлінських методів менеджменту.

Автором обґрунтовано положення концепції формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію підтримки гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів на підприємствах, які містяться у одноосібній монографії автора «Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування».

Дисертаційні розробки автора є частинами держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Формування систем інфокомунікаційного менеджменту на засадах розвитку ІТ-технологій» (ММП-9) (номер державної реєстрації 0114U001693) (підтверджено актом впровадження від 27 лютого 2019 р.). Автором запропоновано урахувати при побудові інфокомунікаційних систем менеджменту вимог до гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств.

Автор брав участь у виконанні гранту Національного університету «Львівська політехніка» для підтримки наукових досліджень молодих учених «Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів: теоретико-методологічні та методичні засади» (проект І/ГП-2008) (підтверджено актом впровадження від 27 лютого 2019 р.). Автором запропоновані індикатори оцінювання доцільності та ефективності змін на підприємствах та оцінювання потенціалу гнучкості та адаптивності бізнес-процесів підприємства за дотриманням показників якості.

Вищеописані обставини дають змогу говорити, що тема дисертаційної роботи є актуальною, а її результати дійсно знайшли застосування та використовуються під час виконання науково-дослідних тем та досліджень.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.**

Обґрунтованість розроблених науково-прикладних положень дисертації, висновків та рекомендацій автора підтверджуються використаними методами дослідження. Проведене автором аналізування світового досвіду підтверджує основні положення та практичні рекомендації на їх основі щодо розвитку інструментів системи управління якістю бізнес-процесів.

Запропоновані та удосконалені автором науково-методологічні розробки та положення, висновки та рекомендації характеризуються відповідним ступенем обґрунтованості та достовірності. Ступінь їх обґрунтування підтверджується проведенням глибоким та послідовним вивченням вітчизняних та зарубіжних наукових публікацій за проблемами управління бізнес-процесами. Використання автором значного обсягу цифрового статистичного та аналітичного матеріалів підсилюють теоретичні положення

роботи у частині експериментальної та аналітичної перевірки та апробації. Усі розробки знайшли свою апробацію на науково-практичних конференціях. Практичне значення розробок дисертанта підтверджується впровадженням у діяльність вітчизняних підприємств та організацій.

### 3. Структура та зміст дисертаційної роботи

Структура дисертації побудована характеризується послідовністю та логікою викладення матеріалів, дослідження структуровані на високому науковому рівні. Висновки, результати розробок достатньо науково обґрунтовані автором. Автором використано прийоми та логіка викладу матеріалів, які засвідчують науковий стиль дисертації.

За результатами дослідження автором встановлено, що формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів потребує застосування нестандартних підходів до організаційного управління, аналізування та моніторингу, порівняння показників бізнес-процесів на основі бенчмаркінгу, використання ігрових підходів до оптимізування управлінських рішень щодо неструктурованих завдань у системі управління якістю бізнес-процесів, встановлення важливості бізнес-процесів для ланцюгів створення доданої вартості на підприємстві, оцінюванн якості постачальників бізнес-процесів та гнучкого управління параметрами процесів, потребують належної уваги підрозділи з управління якістю бізнес-процесів.

У першому розділі дисертації «Теорія та практика формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів» (с.55-145) автором представлено результати проведено дослідження теоретико-методологічних засад управління бізнес-процесами та їх якістю, позиційовано економіко-управлінський інструментарій забезпечення бізнес-процесів підприємств у системі їх менеджменту, сформовано структурно-логічну послідовність застосування економіко-управлінського інструментарію забезпечення якості бізнес-процесів (с.55-102), наведені елементи та інструменти гнучкості та адаптивності у системі управління підприємством та їх бізнес-процесів (с.103-117), наведено характерні особливості управління якістю бізнес-процесів, проаналізовано статистику та досвід сертифікування бізнес-процесів підприємств за міжнародними стандартами управління якістю (с.118-141).

У другому розділі дисертаційної роботи «Концепція формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів» (с.146-217) наведені основні особливості економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів, розроблено порівняльну модель концепції міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та підтримки ним адаптивності та гнучкості бізнес-процесів (с.146-174), наведено принципи формування та розвитку інструментарію забезпечення адаптивності та гнучкості бізнес-процесів, побудовано принципи командної роботи у системах управління якістю бізнес-процесів (с.175-198), побудована послідовність фаз активізування гнучкості систем управління якістю бізнес-процесів (с.199-214).

У третьому розділі дисертації «Аналізування економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів» (с.218-285) автором розроблено комплексний підхід до аналізування економіко-управлінського інструментарію забезпечення гнучкості та адаптивності бізнес-процесів на основі групи показників (с.218-237), запропоновані принципи діагностування стійкості функціонування підприємств в умовах гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, побудовано причинно-наслідкову діаграму гнучкості-ефективності системи управління якістю бізнес-процесів (с.238-251), наведено світовий досвід формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів та їх якості (с.251-282).

У четвертому розділі дисертаційної роботи «Моделювання гнучкості та адаптивності у системі управління якістю бізнес-процесів» (с.286-348) розглянуто види моделей гнучкості

та адаптивності у системі управління якістю бізнес-процесів, розроблені принципи моделювання систем управління бізнес-процесами на засадах формування карт методів забезпечення якості (с.286-305), досліджено принципи оптимізування економіко-управлінських рішень із забезпечення гнучкості, адаптивності та якості бізнес-процесів, розроблено принципи застосування теорії ігор у підрозділах з якості бізнес-процесів (с.306-329), побудовано порівняльну модель бенчмаркінгу систем якості бізнес-процесів, запропоновано забезпечення протікання бізнес-процесів на основі формування еталонних моделей з урахуванням проблем участі у бенчмаркінгу (с.330-345).

У п'ятому розділі роботи «Оцінювання економічного впливу інструментів гнучкості та адаптивності на якість бізнес-процесів» (с.349-410) автором розглянуті економічні показники оцінювання якості постачання підприємств, розвинуто показник визначення якості постачання, який дозволяє налагодити об'єктивне оцінювання якості бізнес-процесів у сфері постачання (с.349-360), запропоновані підходи до оцінювання гнучкості, адаптивності та якості бізнес-процесів, з урахуванням їх вертикальної інтегрованості та важливості для підприємства, запропоновано формулу коефіцієнта вертикального інтегрування бізнес-процесу з урахуванням мультиплікатора витрат на забезпечення якості (с.361-382), запропоновано забезпечення ефективності економіко-управлінського інструментарію гнучкості, адаптивності та якості бізнес-процесів на основі модель порівняльного оцінювання системи управління якістю бізнес-процесів підприємств (с.383-406).

Загалом, дисертаційна робота включає вступ, п'ять розділів, висновки, список використаних джерел та додатки. Основний зміст роботи викладено на 376 сторінках тексту. Загалом, за обсягом роботи, обґрунтованістю та логічністю викладання положень дослідження, а також за повнотою та формулюванням висновків дисертація відповідає вимогам до робіт на здобуття наукового ступеня доктора наук.

#### **4. Наукова новизна результатів дослідження**

Наукове значення результатів дисертації Шуляра Романа Віталійовича полягає у розробленні елементів авторської концепції та теоретико-методологічного підґрунтя для розвитку економічних та управлінських інструментів забезпечення адаптивних та гнучких систем управління якістю бізнес-процесів. Ознайомлення із результатами наукового дослідження та змістом автореферату дисертації Шуляра Р.В. дає змогу назвати ключові положення, висновки і пропозиції автора, що характеризуються науковою новизною та відображають високий науковий рівень дисертанта. До найбільш вагомих наукових результатів дисертаційної роботи слід віднести:

- автором вперше розроблено порівняльну модель урахування зв'язків окремих розділів у міжнародних стандартах з управління якістю у контексті підтримки адаптивності та гнучкості систем управління якістю бізнес-процесів (с.173-175). Модель враховує орієнтування стандартів на формування управління якістю бізнес-процесів на засадах управління змінами в організації, визнання адаптивності та гнучкості систем менеджменту як ключових елементів забезпечення ефективності управління (результат підтверджено публікаціями №1, 27, 29, 37, 42, 43, 48 автореферату).

- автором запропоновано комплекс показників для оцінювання рівня адаптивності та гнучкості системи управління якістю бізнес-процесів, які враховують час та матеріальні витрати на впровадження управлінських рішень у системі управління якістю бізнес-процесів (с.226-231). Дані показники на основі врахування необхідності та глибини змін дозволяють у перспективі знизити витрати підприємства на усунення невідповідностей у бізнес-процесах (результати підтверджено публікаціями №1, 3, 14, 45, 46 автореферату).

- автором удосконалено структурно-логічну послідовність формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів на основі моделі

відкритої системи (с.58-68). Виокремлення фаз підтримки гнучкості та адаптивності процесів дозволяє врахувати перебіг бізнес-процесу до підвищення гнучкості системи управління його якістю. Даний підхід дозволяє розглянути можливості впровадження або ж задіяння більш гнучких методів управління бізнес-процесами за розробленою послідовністю (довідка № 62 від 01.03.2019 р.) (результат підтверджено публікаціями №1, 7, 8, 23, 31, 32, 39, 41 автореферату).

- автором вперше розроблений комплексний підхід до прийняття управлінських рішень щодо вирішення проблем якості бізнес-процесів у групах фахівців. Оптимізування рішень у групі рекомендовано вибудовувати на теорії ігор із врахуванням характеристик виявлених невідповідностей у роботі систем управління якістю бізнес-процесів. Розроблений підхід дозволяє вибирати оптимальне рішення для адаптування чи забезпечення гнучкості системи управління якістю бізнес-процесів (результат підтверджено публікаціями №1, 9, 10, 49 автореферату).

- удосконалено положення з визначення ваги бізнес-процесів підприємства у ланцюжках створення доданої вартості для фокусування системи управління на гнучкості та адаптивності у виборі методів управління якістю (с. 365-369). Показники важливості пропонується розраховувати на основі доданої вартості до продукції підприємства, а також коефіцієнта зростання (мультиплікатора) витрат на виправлення невідповідностей. Застосування показника дозволяє визначати важливість бізнес-процесу та дає змогу оцінити фінансові зиски від застосування механізмів гнучкості та адаптивності бізнес-процесів (результат підтверджено публікаціями № 1, 22, 24, 27, 33, 35, 38 автореферату).

- удосконалено інструменти формування карт методів управління якістю бізнес-процесів з метою підтримки прийняття оптимальних управлінських рішень щодо забезпечення гнучкості та адаптивності систем управління бізнес-процесами (с. 296-306). Удосконалено критерії визначення методів на основі часу впровадження, часу очікування ефекту, матеріальних та фінансових витрат підприємств на їх впровадження та стійкість результату покращення якості у часі (результат підтверджено публікаціями № 1, 2, 5, 11, 13, 18, 25, 34 автореферату).

- розвинуто модель бенчмаркінгу систем управління якістю бізнес-процесів підприємств з урахуванням характеристик гнучкості та адаптивності (с.345-347). Модель ураховує можливості, ризики та шляхи їх подолання в умовах участі підприємств у бенчмаркінгу. У моделі сформовані загальні вимоги до адаптивності та гнучкості систем управління якістю бізнес-процесів, які доцільно порівнювати у процесі бенчмаркінгу (результат підтверджено публікаціями № 1, 19, 36, 44 автореферату).

- удосконалено підходи до оцінювання гнучкості роботи системи управління якістю бізнес-процесів у сфері постачання підприємств (с.353-361). Інтегровані у систему управління якістю ці підходи на основі індикаторів якості поставок дозволяють виявляти та встановлювати диференційоване значення помилок та відхилень у процесі контролювання якості та встановлювати критичні точки для застосування механізмів адаптивності та гнучкості систем управління якістю бізнес-процесів (результат підтверджено публікаціями №1, 12, 47 автореферату).

- розвинуто модель порівняльного оцінювання гнучкості систем управління якістю бізнес-процесів з метою моніторингу необхідності їх адаптації для усунення невідповідностей (с.391-397). Дана модель ураховує вимоги до гнучкості та адаптивності, дозволяє інтегрувати механізми гнучкості, адаптивності у систем управління бізнес-процесами підприємств (результат підтверджено публікаціями № 1, 4, 6, 15, 16, 17, 21, 27, 28, 30, автореферату).

- удосконалено комплекс інструментів із формування груп фахівців з вирішення проблем якості, подолання опору персоналу та забезпечення гнучкості та адаптивності

систем управління якістю бізнес-процесів (с.180-191). Подолання перешкод для формування адаптивності та гнучкості бізнес-процесів вибудовується на принципах командної роботи у системах забезпечення якості бізнес-процесів з урахуванням виявлених помилок та відхилень (результат підтверджено публікаціями № 1, 20, 26, 40 автореферату).

Представлені у дисертації результати дослідження містять наукову новизну. Загалом пункти наукової новизни представляють собою теоретико-методологічні засади формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію підтримки та забезпечення бізнес-процесів.

#### **5. Відображення висновків і пропозицій в опублікованих автором дисертації роботах.**

Відповідно до актуальних вимог до публікації результатів дисертації основні положення роботи висвітлені у статтях автора у фахових наукових виданнях та виданнях, які також внесені до міжнародних наукометричних баз даних, друкованих матеріалах наукових міжнародних та національних конференцій. За темою дисертаційної роботи Шуляром Романом Віталійовичем опубліковано 49 наукових праць, зокрема: 6 – монографій (1 з яких – одноосібна), 25 – публікацій у наукових фахових виданнях України (4 з них – у виданнях наукометричної бази даних Scopus, 8 – у інших виданнях наукометричних баз даних), 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави та 17 тез доповідей за результатами участі у конференціях. Усі публікації формують належний науковий доробок автора та відображають представлені у дисертаційній роботі елементи наукової новизни, розроблені автором теоретико-методологічні положення та рекомендації. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та висновки, які є результатом особистих досліджень здобувача, що зазначено у переліку опублікованих праць в авторефераті дисертації на с.27-33.

Таким чином можна стверджувати, що наукові результати, винесені Шуляром Р.В. на захист, отримані ним особисто, що підтверджується також тим, що головні положення наукової новизни опубліковані у шістнадцяти одноосібних наукових працях та одноосібній монографії.

#### **6. Теоретична та практична цінність результатів дослідження**

Положення та результати дисертації характеризуються теоретичною та практичною цінністю. Отримані результати (структурна-логічна послідовність формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію, порівняльні моделі та інструменти формування інструментарію, комплекси показників для оцінювання рівня адаптивності та гнучкості системи управління якістю бізнес-процесів, комплексні підходи до прийняття рішень, моделі для порівняльного оцінювання показників стандартів підприємства тощо) використані у діяльності таких підприємств та організацій: Комітету Верховної Ради України з питань промислової політики та підприємництва (довідка № 04-30/14-55/21460 від 04.02.2019 р.); ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра» (довідка № 62-02 від 28.02.2019 р.); ПрАТ «Нововолинський ливарний завод» (довідка № 19/105 від 07.02.2019 р.); ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (довідка № 493 від 01.03.2019 р.); ГПУ «Львівгазвидобування» (довідка № 2Д-115 від 19.01.2019 р.); СВБМР Філії УБМР «Укргазспецбудмонтаж» АТ «Укргазвидобування» (довідка № 3729-1/2-1 від 18.01.2019 р.); ПрАТ „Львівобленерго” (довідка № 59ЛП від 01.03.2019 р.); ТОВ «Термопласт Плюс» (довідка №15 від 12.02.2019 р.); ТОВ «Видавничий дім «Укрпол» (довідка № 62 від 01.03.2019 р.); ТОВ «Інжинірингова компанія «ІБР» (довідка № 27-03 від 27.02.2019 р.); ПрАТ «Картонно-паперова компанія» (довідка № 50 від 26.02.2019 р.); ДП «НДІ «Система» (довідка № 1/923 від 01.03.2019 р.).

Основні положення дисертаційної роботи використовуються також у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка», у викладанні дисциплін «Системний аналіз та прийняття управлінських рішень» (спеціальність 073 «Менеджмент»,

спеціалізація «Управління інноваційною діяльністю») та «Технологія та аудит зовнішньоекономічних операцій» (спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»), «Економіка у прийнятті публічних рішень» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування») (підтверджено довідкою № 67-01-302 від 18.02.2019 р.).

### **7. Дискусійні положення дослідження та зауваження щодо дисертації.**

Поряд із загальною позитивною оцінкою представлених у дисертаційній роботі Шуляра Р.В. положень, висновків та рекомендацій, слід надати певні зауваження:

1. Розроблений автором комплекс показників потребує конкретизування параметрів потенціалу гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесу (с.226-231). За своєю суттю потенціал враховує певні приховані можливості, що формує потенційну гнучкість щодо структурних змін на підприємствах як факторів адаптивності бізнес-процесів.

2. Запропоновані автором принципи управління командою із забезпечення якості бізнес-процесів (с.180-191) розглядають лише часткові випадки настання невідповідностей у протіканні бізнес-процесів. Однак із концепції не зрозуміло місце таких команд у системі управління підприємством у довгостроковій перспективі.

3. Визначення важливості бізнес-процесів на основі витратоорієнтованих підходів, тобто їх частки у формуванні собівартості продукції, лише частково може забезпечити досягнення цілі оцінювання (с. 365-369). Окрім собівартості чи доданої вартості є показники цінності для споживача, які стають основою для оцінювання якості результатів бізнес-процесів.

4. Розроблена автором послідовність формування гнучкості-адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів передбачає 3 фази формування певного інструментарію (с.58-68). Однак у дисертації не повною мірою розкриті усі фази запропонованої послідовності, зокрема етап формування адаптивного управління якістю перебігу бізнес-процесів.

5. У першому та другому розділах дисертації автором наведені статистичні дані щодо сертифікування підприємств за міжнародними стандартами якості (с.89-92, 152-163). Однак не пояснені окремі тенденції у кількості виданих сертифікатів, відсутні пояснення з чим пов'язані коливання кількості сертифікатів за роками за досліджуваний двадцятирічний період, не названо причини спаду у чисельності їх у певні роки.

6. Розробка автора щодо порівняльного оцінювання систем забезпечення бізнес-процесів передбачає внесення критеріїв досягнення рівня якості бізнес-процесів в управлінську документацію та стандарти підприємства (с. 393-397). Однак у роботі відсутні наведення прикладів таких показників, а забезпечення оцінювання систем менеджменту якості за моделлю порівняльного оцінювання гнучкості вимагає встановлення їх значення.

7. У моделі порівняльного оцінювання гнучкості для визначення необхідності адаптації системи управління якістю бізнес-процесів підприємств (с. 397) не зрозумілими є взаємозв'язки та послідовність оцінювання. Очевидно що модель спирається на ієрархічність показників, однак послідовність їх формування викликає питання такої доцільності.

Висловлені зауваження не зменшують загальної позитивної оцінки дисертації Шуляра Р.В., але потребують додаткових пояснень автора роботи.

### **8. Відповідність автореферату змісту дисертаційної роботи**

Авторефераті дисертації за структурою та змістом відповідає змісту дисертації та не містить положень, які у ній відсутні.

### 9. Загальний висновок щодо дисертаційної роботи та її відповідності вимогам до дисертацій на здобутій наукового ступеня доктора наук

Актуальність дисертаційної роботи, високий рівень проведених досліджень, обґрунтованості та достовірності положень, висновків і пропозицій автора, якість та ступінь наукової новизни, теоретичне та практичне значення результатів, викладення та оформлення матеріалів, підтверджені факти апробації результатів дослідження, факти висвітлення здобутків автора у фахових наукових виданнях за темою дисертаційної роботи дають змогу зробити висновок, що дисертаційна робота Шуляра Романа Віталійовича на тему «Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів» є самостійною та завершеною працею. У дисертації отримано нові науково-обґрунтовані результати вирішення важливої теоретико-прикладної проблеми засад формування та розвитку систем забезпечення бізнес-процесів на основі гнучкого та адаптивного економіко-управлінського інструментарію менеджменту.

У дисертаційній роботі матеріали та висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

Дисертаційна робота оформлена українською мовою, відповідає вимогам та правилам МОН України, є завершеною самостійною авторською науково-дослідною роботою та характеризується достатньо високим науково-теоретичним рівнем. Автореферат за структурою та технічним оформленням відповідає визначеним МОН України стандартам. Зміст автореферату повною мірою відповідає змісту дисертаційної роботи. Ознайомлення з науковими положеннями, висновками і пропозиціями дисертаційної роботи показало, що вона відповідає сучасним особливостям, проблемам, завданням і тенденціям наукових досліджень в економіці та менеджменті.

Проведений аналіз дисертаційної роботи дає змогу стверджувати, що дисертація Шуляра Р.В. «Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів» є завершеною науково-дослідною роботою, за своїм змістом і якістю відповідає вимогам МОН України, які висуваються до робіт на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, зокрема, п. 9, 10, 12 «Порядку присудження наукових ступенів» (затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24 липня 2013 р.). Це дає можливість зробити висновок, що автор дисертаційної роботи – Шуляр Роман Віталійович – заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04. - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:  
доктор економічних наук, професор,  
декан інституту економіки та менеджменту  
Східноєвропейського національного університету  
ім. Л. Українки

Підпис д. е. н., професора Ліпич Л.Г. засвідчую:  
Вчений секретар університету  
Східноєвропейського національного університету  
ім. Л. Українки,  
кандидат філологічних наук, доцент



Л.Г. Липич



Л.С. Семенюк