

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
на дисертацію здобувача кафедри туризму
Національного університету «Львівська політехніка»
Підвального Мар'яна Володимировича
«Розвиток системи управління бізнес-процесами
на основі рефлексивного підходу»
зі спеціальності 076
«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з
науковими програмами, планами, темами**

Практика використання рефлексивного підходу до управління бізнесом, зокрема бізнес-процесами, обумовлена зростанням складності підприємницького середовища у світі та Україні, що простежується за широким спектром параметрів. Найбільш впливовими чинниками складності для українського бізнесу воєнних часів є високий рівень невизначеності; нестабільна економічна кон'юнктура, надто залежна від неринкових чинників; стрімка технологічна модернізація; мінлива та слабкоструктурована мотиваційна основа поведінки персоналу тощо. За таких умов актуалізується запит на продукування неочевидних управлінських рішень, спроможних врахувати різнорівневу та багатовекторну динаміку бізнесу, що потребує специфічних когнітивних зусиль суб'єктів управлінської системи. Підтримую ідею автора щодо вивчення можливостей рефлексивного підходу, призначенням якого є ідентифікація неявних зв'язків у керованій системі для забезпечення її ефективності. Також обґрунтованою є ідея фокусування на оптимізації бізнес-процесів, що забезпечує узгодженість змін, передбачає самовдосконалення персоналу та стратегічну орієнтацію на бізнес-результати.

Рефлексивний підхід до управління бізнес-процесами, що базується на глибокому аналізі досвіду, помилок і досягнень, потребує підтримки

інноваційної культури продукування рішень шляхом набуття відповідних компетенцій керівниками, усвідомлення та прийняття моделі розподіленого експертного лідерства в колективах, спроможних до самоорганізації, що в сукупності відкриває нові можливості для створення конкурентних переваг.

Отже, автором обрано для дослідження актуальну наукову проблему, пов'язану з вивченням можливостей використання рефлексивного підходу для структурного моделювання бізнес-процесів, що дозволяє прогнозувати майбутні тенденції й мінімізувати ризики.

Дослідження виконано в межах наукової діяльності двох кафедр Національного університету «Львівська політехніка»: автор є виконавцем теми «Моделювання конкурентного підприємництва в рамках концепції сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0120U100398) кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, а також теми «Глобальні та регіональні трансформації туристичної галузі в умовах соціально-економічних і політичних ризиків» (номер державної реєстрації 0123U100400) кафедри туризму.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації Підвального М.В. демонструють достатній рівень обґрунтованості, якого досягнуто завдяки коректному підбору, аналізу та узагальненню релевантних наукових джерел, присвячених управлінню бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Коректне використання теоретичних засад щодо побудови та удосконалення бізнес-процесів, поведінки суб'єктів у бізнес-структурах, а також обґрунтоване застосування економіко-математичних методів і моделей забезпечують якість та обґрунтованість отриманих наукових результатів.

Достовірність отриманих висновків забезпечено завдяки використанню матеріалів офіційної статистики України та даних статистичної звітності підприємств.

Сукупність теоретичних, методичних та прикладних результатів, отриманих в ході дослідження, доповнює та розвиває теорію економічного розвитку інтегрованих бізнес-систем, а також теорію складних і активних систем. Розроблені підходи до моделювання цілеспрямованої поведінки таких систем дозволяють вирішувати наукову проблему, яка полягає в удосконаленні існуючих і розробленні нових теоретико-методологічних та прикладних засад формування і розвитку систем управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу.

У роботі використано широкий спектр наукових методів, зокрема методи конкретизації, узагальнення, формалізації, систематизації, індукції та дедукції, системного аналізу. Також застосовано метод експертних оцінок (зокрема анкетування), метод аналізу ієрархій, індексний метод, методи математичного моделювання, кластерний аналіз, інструментарій теорії множин і графічного моделювання, а також непараметричні методи аналізу.

Таким чином, рівень реалізації поставлених наукових завдань та здатність здобувача використовувати методологію наукового пізнання свідчать про сформованість необхідного набору компетентностей дослідника. Результати дослідження вирізняються своєю теоретичною та практичною значущістю, зокрема у сфері розроблення та вдосконалення підходів до управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу.

Структура та зміст основних положень дисертації

Дисертаційна робота загальним обсягом 196 сторінок (з них основного тексту 188 сторінок) складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (132 найменування).

Дисертаційна робота присвячена розробленню нових та вдосконаленню існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку систем управління бізнес-процесами із застосуванням рефлексивного підходу. У роботі здійснено аналіз рівня опрацювання цієї теми в економічній науці, визначено невирішені аспекти та розроблено рекомендації для покращення управління бізнес-процесами в умовах швидкоплинних змін сучасного бізнес-середовища.

У першому розділі **«Теоретичні положення з розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу»** висвітлено сутність, види та принципи управління бізнес-процесами. Зокрема, підкреслено ключову роль бізнес-процесів у забезпеченні ефективності діяльності підприємств і їх конкурентоспроможності. У цьому розділі описано структуру бізнес-процесів, їх інтеграцію в загальну систему управління підприємством і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аргументовано, що вимірюваність процесів є важливим інструментом для оцінки їх ефективності та впровадження вдосконалень. Окрема увага приділена структурованості бізнес-процесів, яка дозволяє чітко контролювати всі етапи їх реалізації та забезпечувати раціональне використання ресурсів. Автором дисертації наведено приклади успішних компаній, які застосовують структуровані підходи до управління, що сприяє підвищенню продуктивності та якості продуктів і послуг. На основі проведеного дослідження сформувано висновок про важливість комплексного підходу до управління бізнес-процесами, який включає їх структурування, інтеграцію, адаптацію до змін та орієнтацію на потреби клієнтів.

Другий розділ **«Аналізування та оцінювання рівня розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу»** містить аналіз рівня розвитку таких систем. У роботі досліджено практичний досвід провідних українських компаній, таких як ПриватБанк і Київстар, які

завдяки рефлексивному підходу забезпечують високу ефективність бізнес-процесів. Показано, що застосування цього підходу дозволяє адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації та підтримувати лідерські позиції в галузі. Дослідження також охоплює міжнародний досвід, зокрема таких компаній, як Toyota, Tesla та Apple. Наведені приклади демонструють, як структурованість, адаптивність і інтеграція бізнес-процесів сприяють інноваційності та вдосконаленню продуктів і послуг. Особлива увага приділена оцінюванню показників ефективності бізнес-процесів.

Третій розділ **«Моделювання системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу»** присвячений розробці моделей управління бізнес-процесами, які орієнтовані на забезпечення ефективного управління в умовах динамічних змін. У розділі акцентується увага на структурному моделюванні, яке дозволяє деталізувати ключові компоненти системи управління, включаючи місію, цілі, ресурси, організаційну структуру та інформаційні потоки. Обґрунтовано, що інтеграція рефлексивного підходу сприяє аналізу та оцінюванню прийнятих рішень, що дозволяє враховувати можливі майбутні зміни й ефективно адаптуватися до них. Дослідження також розглядає моделювання багатокритеріальних рішень, яке уможливорює врахування пріоритетів різних критеріїв залежно від поточних умов. Використання таких моделей забезпечує гнучкість і адаптивність управлінських рішень, що є критично важливим у сучасних умовах. У розділі підкреслюється значення систематичного моніторингу та оцінювання бізнес-процесів, які забезпечують основу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Висновки та рекомендації, представлені в дисертації, логічно випливають з проведеного аналізу. Усі розділи та підрозділи роботи характеризуються послідовністю і належним обґрунтуванням, що забезпечує цілісний розвиток теоретичних і методичних засад для ефективного

функціонування системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу.

Таким чином, дослідження можна оцінити як завершену наукову працю, яка відзначається чіткою структурою, послідовним викладом матеріалу та авторським підходом.

Наукова новизна дисертації

В ході дослідження автором отримано комплекс нових наукових результатів теоретичного, методичного та прикладного характеру, що представлено у змісті дисертаційної роботи.

Теоретичний зміст має розширена авторська інтерпретація поняття «бізнес-процес», яка враховує контекст принципів рефлексивного управління та особливостей їх застосування для бізнес-процесів, які розглядається як послідовність взаємопов'язаних дій і операцій, спрямованих на досягнення конкретного результату в межах підприємства, з можливістю взаємодії з іншими системами та функціями організації. Такий погляд забезпечує аналіз бізнес-процесів як інтегративного елемента управління, що є шляхом для сфокусованого управлінського впливу на зв'язки та пріоритетні чинники ефективності й конкурентоспроможності підприємства. Теоретичним результатом також є удосконалена класифікація бізнес-процесів (за змістом, характером, типами та рівнем деталізації), реалізована з урахуванням потреб застосування інструментарію рефлексивного управління.

Узагальнюючим новим результатом, що має науково-методичну та прикладну цінність, є запропоновані автором методичні засади моделювання системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Особливістю авторської методики є формування широкої інформаційної бази для аналізу зв'язків у керованій системі з використанням інтеграції методів системної динаміки та аналізу соціальних мереж, що забезпечує ряд продуктивних ефектів: характеризує особливості поведінки та взаємодії між

стейкхолдерами; формує підстави для визначення напрямів та інтенсивності їхнього впливу на бізнес-процеси; дозволяє моделювати складні динамічні процеси всередині системи, включаючи зворотні зв'язки, які можуть бути як підсилюючими, так і стабілізуючими.

Серед науково-методичних результатів з вираженим прикладним змістом також слід виокремити такі:

удосконалений механізм моніторингу управління бізнес-процесами, який передбачає застосування ієрархічного моделювання для прийняття одноцільових багатокритеріальних рішень. Особливістю запропонованого механізму є його здатність забезпечувати систематичність, точність, гнучкість та адаптивність управлінського процесу. Цього вдалося досягти завдяки принципу гнучкого врахування пріоритетів локальних критеріїв, а також використанню методу аналізу ієрархій у поєднанні з Баєсовими мережами, штучними нейронними мережами та методами колективного прийняття рішень;

запропонована систематизація факторів, які впливають на розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. До ключових факторів віднесено: корпоративну культуру та лідерство, технологічну інфраструктуру, кваліфікацію персоналу, систематичний моніторинг та оцінку, гнучкість і адаптивність, залучення стейкхолдерів, ризик-менеджмент та відповідальність, а також неперервне вдосконалення. Новизна систематизації полягає в застосуванні кластерного аналізу, що включає вимірювання ізоморфних відстаней між факторами та побудову дендрограми, що дозволяє виявити характер взаємозв'язків у складній сукупності факторів та враховувати їх для обґрунтування управлінських рішень. Таким чином, розроблений підхід не лише деталізує сутність і значущість кожного фактора, але й забезпечує інтеграцію їх взаємодії для підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

Практичне значення отриманих результатів

Практична цінність результатів дослідження полягає у створенні методичного інструментарію для розвитку систем управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Підтвердженням затребуваності авторських розробок є позитивні відгуки компаній «Будмонтаж-Я» (м. Львів) та KaminholzRhein-Ruhr UG (м. Гільден, Німеччина), які бачать перспективу впровадження структурної моделі формування системи управління бізнес-процесами, методичного підходу до моделювання системи управління, механізму моніторингу на основі ієрархічного моделювання багатокритеріальних рішень.

Крім того, матеріали дисертації знайшли застосування в освітньому процесі Національного університету «Львівська політехніка» під час викладання дисципліни «Ініціювання інноваційних проєктів у підприємницькій та торговельній діяльності» (довідка № 67-01-1624 від 30.09.2024 р.).

Повнота відображення наукових положень дисертації в опублікованих працях

Усі наукові результати, представлені в дисертації та наукових публікаціях, є самостійно отриманими автором і відповідають принципам академічної доброчесності. У дослідженні використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи дисертанта і становлять його індивідуальний науковий внесок.

За темою дисертації опубліковано 12 наукових праць, зокрема 1 стаття опублікована у науковому періодичному виданні іншої держави, 6 статей із загального переліку публікацій представлено у фахових виданнях України та 1 стаття у інших виданнях України, 4 публікації – у збірниках тез наукових конференцій.

Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають їх автору Мар'яну Підвальному право публічного захисту дисертаційної роботи.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації

1. В теоретичній частині роботи автор дає власний погляд на зміст рефлексивного підходу до управління. Разом з цим, в ході дослідження автор як синонім використовує термін «адаптивне управління», що потребує чіткої диференціації підходів, виокремлення спільних та специфічних рис, відмінностей тощо.

2. Запропонована автором класифікація бізнес-процесів за рівнем деталізації (стратегічні, тактичні, оперативні) змістовно є суперечливою через відсутність чітких меж між стратегічними, тактичними й оперативними процесами, які часто складно диференціювати в реальних умовах. Тому автору варто чіткіше пояснити мету та критерії розмежування цих рівнів в контексті ефективного управління бізнес-процесами.

3. Застосування рефлексивного підходу має очевидні переваги, продемонстровані в роботі, але є й обмеження, серед яких потреба планувати певний час для глибокого аналізу та оцінювання попередніх рішень, що може сприйматися як критичне уповільнення процесу підготовки та ухвалення рішення в умовах доволі динамічного сучасного бізнесу. Ця проблема пошуку балансу між достатньо глибокою рефлексією та швидкістю реакції проаналізована в роботі поверхнево, хоча її вплив на ефективність процесного управління є високим.

4. Запропонований в роботі підхід до моделювання одноцільових багатокритеріальних рішень передбачає використання комплексу специфічних інструментів – методу аналізу ієрархій, Баєсових мереж, нейронних мереж. Йдеться про доволі складні методичні прийоми, застосування яких цілком відповідає рівню складності управлінських систем, проте потребує спеціальної підготовки (когнітивної, дослідницької,

аналітичної) керівників, експертів тощо. У зв'язку з цим автору доцільно було б дослідити ризик некоректного спрощення процедур вибору альтернативних рішень та запропонувати варіанти компенсації дефіциту рефлексивного потенціалу та очікуваних аспектів управлінської компетентності. Також доцільним є структурування інструментів рефлексивного управління за ознаками складності з метою створення умов для вибору, який залежить від підготовленості суб'єктів управління.

5. Автор справедливо наголошує на ролі корпоративної культури в системі використання моделі рефлексивного управління. У зв'язку з цим, варто дослідити корпоративні чинники впливу на зміст бізнес-процесів та підходи до їх оптимізації: йдеться про вплив через технологічну модернізацію та/або через організаційну культуру й лідерство. Оскільки ці напрями впливу часто є альтернативними, актуальною є наукова дискусія щодо пріоритетності чинників та побудови синергетичної конфігурації технологічних та hr-чинників зростання. Вважаємо, що розвиток цієї теми саме в парадигмі рефлексивного управління є затребуваним й перспективним напрямом досліджень, підвалини для якого вже закладені в дисертації М. Підвального.

Зазначені зауваження і дискусійні положення не знижують загальної позитивної оцінки отриманих наукових результатів та дисертації в цілому. Коментарі свідчать скоріше про складність та багатоаспектність проблематики рефлексивного управління та оптимізації на цій основі бізнес-процесів.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Підвального Мар'яна Володимировича «Розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу» виконана українською мовою та оформлена відповідно до чинних положень, норм і правил. Робота має достатньо високий науково-

теоретичний рівень, а одержані автором в процесі дослідження результати, характеризуються науковою новизною і мають теоретичну і практичну цінність. У дисертаційній роботі розв'язане актуальне наукове завдання щодо розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу, яке змістовно відповідає предметному полю спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність та підтверджує, що автор має сформовані загальні та спеціальні компетентності дослідника зазначеного напрямку.

Дисертаційна робота є завершеною, заслуговує позитивної оцінки, відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації, постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022 року «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» зі змінами і доповненнями.

Отже, автор дисертаційної роботи Мар'ян Підвальный заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

Офіційний опонент,
професор кафедри економіки підприємства
економічного факультету
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка,
доктор економічних наук, професор

Лариса ШАУЛЬСЬКА

ПІДПИС ЗАСВІД.
ВЧЕНИЙ СЕКРЕТАР НАУЧ.
КАРАУЛЬНА НАУЧ.

