

РЕЦЕНЗІЯ

КУЧЕРА АНАТОЛІЯ ВАСИЛЬОВИЧА

доктора економічних наук, старшого дослідника,

професора кафедри менеджменту організацій

Національного університету «Львівська політехніка»

на дисертацію Підвального Мар'яна Володимировича «Розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу», представлену

на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

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

Теперішнє бізнес-середовище характеризується нестабільністю, постійними технологічними змінами та зростаючим впливом глобалізації. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до нових викликів, залишаючись конкурентоспроможними на ринку. Традиційні методи управління бізнес-процесами, які переважно орієнтуються на оптимізацію операційної діяльності, виявляються недостатніми для ефективного функціонування в динамічному середовищі. Це породжує потребу у нових підходах, здатних забезпечити гнучкість, інноваційність і стратегічну далекоглядність.

Рефлексивний підхід, який ґрунтується на критичному осмисленні минулого досвіду та оцінці досягнень, є надзвичайно актуальним у контексті сучасних тенденцій. Він дозволяє підприємствам не лише враховувати помилки та виклики минулого, але й інтегрувати здобуті знання в процесі ухвалення рішень. Завдяки цьому підходу створюються умови для більш ефективного управління бізнес-процесами, розробки інноваційних стратегій та формування культури постійного вдосконалення.

Особливе значення рефлексивний підхід набуває в контексті цифрової трансформації. У сучасному світі, де ключову роль відіграють знання, технології та швидкість адаптації, підприємства повинні бути здатними оперативно реагувати на зміни та впроваджувати інноваційні рішення. Упровадження рефлексивного підходу допомагає підприємствам не лише адаптуватися до зовнішніх змін, але й прогнозувати майбутні тенденції, мінімізувати ризики та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Таким чином, дослідження рефлексивного підходу до управління бізнес-процесами є надзвичайно актуальним для підприємств, які прагнуть забезпечити стійкість, ефективність та інноваційний розвиток у мінливих умовах сучасного ринку. Воно сприяє не лише теоретичному осмисленню нових управлінських підходів, але й розробці практичних інструментів, що допоможуть підприємствам залишатися успішними в глобальній конкурентній боротьбі.

Рецензовану роботу виконано в межах наукового напрямку кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Моделювання конкурентного підприємництва в рамках концепції сталого розвитку» (номер державної реєстрації 0120U100398). Дослідження також пов'язане з науковою діяльністю

кафедри туризму цього ж університету, зокрема темою «Глобальні та регіональні трансформації туристичної галузі в умовах соціально-економічних і політичних ризиків» (номер державної реєстрації 0123U100400).

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Підвального М.В. вирізняється високим рівнем наукової обґрунтованості та практичної значущості, що досягається завдяки ґрунтовному аналізу й узагальненню сучасних літературних джерел, присвячених управлінню бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Використання значного обсягу теоретичних матеріалів і сучасних економіко-математичних методів створює міцну основу для формулювання наукових положень і висновків, які повністю відповідають сучасним стандартам академічних досліджень.

Результати дослідження характеризуються високим рівнем обґрунтованості та оригінальності. Достовірність забезпечується широким використанням офіційних статистичних джерел України та даних звітності підприємств різних форм власності, що додає дослідженню практичної значущості та відповідає сучасним економічним реаліям. Наукова новизна виявляється в розробці новаторських підходів до моделювання інтегрованих бізнес-систем, що спрямовані на вдосконалення управління бізнес-процесами. Використання рефлексивного підходу дозволяє більш ефективно адаптувати управлінські рішення до умов динамічного середовища, забезпечуючи підвищення гнучкості та результативності бізнесу.

Розроблені в роботі теоретико-методологічні та прикладні засади суттєво розширюють теорію економічного розвитку складних систем. Зокрема, моделювання цілеспрямованої поведінки інтегрованих бізнес-систем сприяє глибшому розумінню їхньої динаміки в умовах постійних змін.

Практична значущість дисертації полягає в можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення управління бізнес-процесами. Запропоновані підходи забезпечують підприємствам інструменти для підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності.

Високий рівень виконання наукового завдання підтверджується здатністю автора ефективно використовувати сучасні методологічні інструменти для вирішення складних проблем. Результати дослідження роблять вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління бізнес-процесами й можуть слугувати основою для створення інноваційних рішень у цій сфері.

Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи

Дисертаційна робота загальним обсягом 199 сторінок (із них основного комп'ютерного тексту 175 сторінок) складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Список використаних джерел налічує 135 найменувань.

Дисертаційна робота присвячена створенню нових й удосконаленню наявних теоретико-методичних засад і практичних інструментів, які сприяють розвитку систем управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. У дослідженні всебічно проаналізовано рівень наукової

опрацьованості теми, виявлено прогалини в наявних підходах та розроблено рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління бізнес-процесами в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

У першому розділі роботи, присвяченому теоретичним основам розвитку системи управління бізнес-процесами, автор детально розкриває сутність, види та принципи цих процесів. Підкреслено їхню ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств. Значну увагу приділено структурі бізнес-процесів, їх інтеграції в загальну систему управління та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Автор наголошує, що вимірюваність бізнес-процесів є критично важливим інструментом для оцінки їх ефективності, а структурованість дозволяє раціонально використовувати ресурси та чітко контролювати кожен етап процесу. У розділі наведено приклади успішних компаній, які демонструють ефективність застосування структурованих підходів до управління.

Другий розділ роботи присвячено аналізу стану розвитку систем управління бізнес-процесами. Автор досліджує досвід провідних українських підприємств, таких як ПриватБанк і Київстар, що завдяки використанню рефлексивного підходу забезпечують високу ефективність своїх бізнес-процесів. Аналіз підтверджує, що цей підхід сприяє адаптації до змін ринку, впровадженню інновацій та зміцненню конкурентних позицій. Крім того, у розділі представлено приклади міжнародного досвіду (Toyota, Tesla, Apple), які ілюструють, як інтеграція структурованості, адаптивності та інноваційності бізнес-процесів дозволяє компаніям досягати стратегічних цілей. Автор акцентує увагу на важливості вимірюваності процесів, які забезпечують можливість виявлення слабких місць і розробки стратегій для їхнього вдосконалення.

У третьому розділі автор зосереджується на розробці моделей управління бізнес-процесами, які враховують динамічний характер сучасного бізнес-середовища. Особливий акцент зроблено на структурному моделюванні, що дозволяє деталізувати ключові елементи управлінської системи, включаючи місію, цілі, ресурси та інформаційні потоки. Запропоновані моделі включають механізми багатокритеріального ухвалення рішень, які враховують пріоритетність різних критеріїв залежно від поточних умов. У роботі підкреслюється значення системного моніторингу та оцінки бізнес-процесів, що створює основу для оперативного ухвалення управлінських рішень і забезпечує стійкість організації в умовах постійних змін.

Узагальнюючи роботу, автор надає ґрунтовні висновки та практичні рекомендації, які є логічним продовженням проведеного дослідження. Робота характеризується чіткою структурою, послідовністю та обґрунтованістю викладених положень. Запропоновані в дослідженні підходи та моделі сприяють теоретичному і практичному розвитку управління бізнес-процесами, забезпечуючи нові можливості для адаптації та інноваційного зростання підприємств.

Дисертаційна робота є вагомим науковим внеском у розвиток сучасної економічної науки та надає практичні інструменти, які можуть бути використані в реальному бізнес-середовищі.

Наукова новизна дисертаційної роботи

Розглянувши дисертаційну роботу здобувача Підвального М.В., можна виокремити такі положення, які складають її наукову новизну:

- розроблено інноваційний концепт до управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу (ст. 24, ст. 116-169). Цей напрям є основою дисертації, адже рефлексивний підхід відкриває нові можливості для адаптації та вдосконалення управлінських процесів. Запропонований автором підхід передбачає інтеграцію критичного аналізу минулих рішень із сучасними інструментами управління, що забезпечує високу гнучкість системи. Це дозволяє не лише враховувати досвід, але й прогнозувати майбутні зміни, формуючи стійкі конкурентні переваги. Інноваційність полягає в поєднанні рефлексивного аналізу з багатокритеріальним ухваленням рішень, що робить систему управління більш ефективною та адаптивною до змін;

- розроблено алгоритм структурного моделювання бізнес-процесів (ст. 25, ст. 116-135). Моделі, представлені в роботі, деталізують ключові елементи управлінської системи, такі як місія, цілі, ресурси, організаційна структура та інформаційні потоки. Використання структурного моделювання дозволяє комплексно підходити до аналізу й оптимізації бізнес-процесів. Новизна цих моделей полягає в здатності адаптувати управлінські рішення до змінних умов середовища. Це сприяє підвищенню точності управління та раціональності використання ресурсів. Цей напрям забезпечує методологічну базу для підвищення якості управлінських процесів;

- положення з інтегрування багатокритеріальних підходів до прийняття управлінських рішень (ст. 25, ст. 153-169). Однією з ключових особливостей роботи є розробка моделей багатокритеріального ухвалення рішень, які враховують пріоритети різних критеріїв залежно від ситуації. Ці моделі дозволяють підприємствам урахувувати складність і багатогранність сучасного бізнес-середовища. Інноваційність полягає у використанні таких методів, як кластерний аналіз, індексний підхід і теорія множин. Це сприяє ухваленню більш обґрунтованих рішень, що мінімізують ризики та забезпечують баланс між стратегічними цілями та операційними завданнями;

- запропоновано спосіб виконання систематичного моніторингу та оцінювання бізнес-процесів, який дозволяє оцінювати ефективність процесів і виявляти проблемні зони (ст. 25, ст. 135-153). Використання сучасних інструментів для збору, аналізу та візуалізації даних сприяє оперативному корегуванню процесів і підвищенню їхньої продуктивності. Це дає підприємствам змогу швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що є критично важливим у сучасних умовах високої динамічності ринку.

Практичне значення отриманих результатів

Практична значущість результатів дисертаційної роботи виявляється у створенні та впровадженні методичних інструментів, що сприяють удосконаленню систем управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Автором розроблено низку новаторських підходів, серед яких виділяються структурна модель формування системи управління бізнес-

процесами, методичний підхід до їх моделювання, а також механізм моніторингу, який базується на ієрархічному моделюванні багатокритеріальних рішень.

Ці напрацювання успішно застосовано на практиці, що підтверджено впровадженням їх у діяльність підприємств, зокрема: ТОВ «Будмонтаж-Я» (м. Львів), KaminholzRhein-Ruhr UG (м. Гільден, Німеччина).

Результати дослідження також знайшли практичне застосування в освітньому процесі Національного університету «Львівська політехніка». Їх інтегровано у викладання дисципліни «Ініціювання інноваційних проєктів у підприємницькій та торговельній діяльності». Це сприяє підвищенню якості навчання та підготовки студентів до розв'язання реальних управлінських завдань у динамічному бізнес-середовищі.

Отже, дисертаційна робота не лише має теоретичну цінність, але й демонструє високий рівень практичної застосовності. Запропоновані інструменти дозволяють підвищити ефективність управління бізнес-процесами, адаптувати підприємства до умов сучасного ринку та забезпечити впровадження інновацій у професійну діяльність.

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях

Наукові результати, викладені в дисертації та наукових публікаціях, є самостійними здобутками автора та повністю відповідають принципам академічної доброчесності. У роботі використано виключно ідеї, положення та висновки, які є результатом індивідуальної наукової діяльності дисертанта, що підтверджує його особистий внесок у розвиток досліджуваної тематики.

За темою дисертації опубліковано 12 наукових праць, які включають: 1 статтю, опубліковану в закордонному науковому періодичному виданні; 6 статей у фахових виданнях України, які належать до категорії Б; 1 статтю в інших виданнях України; 4 публікації в збірниках тез наукових конференцій, що демонструють участь автора в наукових заходах та науковій апробації результатів дослідження.

Опубліковані праці автора охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із розвитком систем управління бізнес-процесами, інтеграцією рефлексивного підходу та моделюванням складних систем. Ці роботи відзначаються науковою новизною, теоретичною цінністю та практичною значущістю.

Крім цього, належна якість наукових публікацій підтверджується тим, що статті автора опубліковані не тільки у виданнях, які відповідають вимогам Міністерства освіти і науки України, а також у міжнародних виданнях, що підвищує академічний рівень дисертації. Особлива увага приділена інтеграції результатів у практичну сферу, що дозволяє ефективно застосовувати наукові розробки для вирішення сучасних управлінських завдань.

Кількість, обсяг і якість опублікованих праць повністю відповідають вимогам до захисту дисертаційної роботи. Це надає автору, Підвальному М.В., право на публічний захист, підтверджуючи високу підготовленість і наукову компетентність здобувача.

Дискусійні положення і зауваження до дисертаційної роботи

1. Адаптивність бізнес-процесів є головною характеристикою, яка дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічних змін на ринку. У дослідженні підкреслюється важливість змінності та адаптації бізнес-процесів у відповідь на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, таких як технологічний прогрес, зміни в законодавстві, уподобання клієнтів або економічні виклики. Однак, у цій характеристиці залишається низка аспектів, які потребують додаткового аналізу та дискусії: вартість адаптації, темпи змін, стійкість до помилок, інтеграція інновацій (п. 1.2 ст. 39-50).

2. У роботі приділено увагу структурним аспектам управління бізнес-процесами, але залишається відкритим питання впливу корпоративної культури на ефективність їх реалізації (п. 2.1-2.2 ст. 76-101). Корпоративна культура визначає поведінку співробітників, рівень їхньої мотивації та сприйняття інноваційних змін. Чи можуть запропоновані автором моделі ефективно працювати в умовах, коли культура організації є пасивною або спрямованою на уникнення змін? Це питання потребує додаткового аналізу.

3. Додаткового пояснення вимагає запропонований автором концепт до структурного моделювання системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу (п. 3.1 ст. 116-135). Ефективність структурного моделювання бізнес-процесів значно залежить від якості даних і рівня підготовки персоналу. Якщо дані неповні або неточні, це ускладнює ухвалення правильних рішень. Водночас навіть найкращі дані будуть малокорисними, якщо працівники не мають необхідних знань і вмінь для їх аналізу. Для малого бізнесу це може бути особливо проблематичним, оскільки навчання працівників і впровадження якісних систем збору даних вимагає чималих витрат. Тому виникає питання про те, як забезпечити якість даних і підвищити компетентність персоналу, якщо ресурси підприємства обмежені?

4. В удосконаленій динамічній моделі управління бізнес-процесами значна увага приділяється інтеграції великих даних, прогнозній аналітиці та аналізу соціальних мереж, що дозволяє враховувати складні взаємодії між суб'єктами бізнес-процесів (п. 3.2 ст. 135-153). Однак її ефективність безпосередньо залежить від якості вхідних даних, технологічної інфраструктури та компетентності персоналу, який здійснює аналіз та ухвалює рішення. У випадку, коли підприємство не має достатніх ресурсів для забезпечення цих компонентів, застосування моделі може бути ускладненим.

5. Крім того, варто враховувати ризик суб'єктивності у визначенні стратегій, адже навіть за наявності високоточних даних людський фактор й обмеження в знаннях можуть вплинути на якість ухвалення рішень. У таких умовах виникає питання: як адаптувати модель для підприємств, що не мають доступу до високотехнологічних інструментів або достатнього рівня професійної підготовки співробітників? Цей аспект потребує подальшого дослідження і розробки універсальних підходів для масштабування моделі на різні бізнес-умови.

Зазначені в рецензії зауваження та дискусійні положення не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, а отримані результати в достатній мірі обґрунтовані та достовірні.

Загальний висновок про роботу

Дисертаційна робота Мар'яна Підвального є вагомим науковим дослідженням, яке спрямоване на вдосконалення систем управління бізнес-процесами із застосуванням рефлексивного підходу. Результати роботи вирізняються високим рівнем теоретичної обґрунтованості, практичної значущості та інноваційності. Автором розроблено ефективні моделі й підходи, які враховують сучасні виклики динамічного бізнес-середовища та сприяють підвищенню адаптивності, гнучкості й ефективності управління. Практичне впровадження результатів, а також їх використання в освітньому процесі підтверджують їхню цінність і актуальність.

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.

Усе вищевикладене дає можливість дійти висновку про те, що автор дисертаційної роботи Мар'ян Підвальный заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

**Рецензент,
професор кафедри менеджменту організацій
Національного університету
«Львівська політехніка»,
доктор економічних наук,
старший дослідник**



Анатолій КУЧЕР

Підпис засвідчую

**Вчений секретар
Національного університету
«Львівська політехніка»**



Роман БРИЛИНСЬКИЙ