

## **ВІДГУК**

офіційного опонента, професора кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», доктора економічних наук, професора Перерви Петра

Григоровича

на дисертацію Підвального Мар'яна Володимировича «Розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу», здобувача наукового ступеня доктор філософії зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

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

Дисертаційна робота Підвального М.В. є актуальною, адже вона спрямована на вирішення проблеми удосконалення управління бізнес-процесами в умовах динамічних змін економічного середовища. У сучасному світі, де технології постійно змінюються, а ринкові умови стають дедалі складнішими, підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління. Рефлексивний підхід, який є основою даного дослідження, дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність управління, що особливо важливо для збереження конкурентоспроможності.

Дослідження виконано в межах наукового напрямку кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка», зокрема теми «Моделювання конкурентного підприємництва в системі положень концепції сталого розвитку» (державний реєстраційний номер 0120U100398), а також наукового напрямку кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка», де розглядається тема «Глобальні та регіональні трансформації туристичної галузі в умовах соціально-економічних та політичних ризиків» (державний реєстраційний номер 0123U100400). Тема дисертації відповідає сучасним викликам і має значний потенціал для подальшого розвитку науки та практики.

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

Положення, висновки та рекомендації дисертації характеризуються високим рівнем наукової новизни та достовірності. Достовірність

забезпечується завдяки залученню значного обсягу матеріалів офіційної статистики України, а також даних статистичної звітності підприємств різних форм власності. Авторський аналіз базується на глибокій обробці емпіричних даних і сучасних методах дослідження, що підтверджує обґрунтованість висновків.

Узагальнення наукових і практичних результатів роботи значно доповнюють і розвивають теорію економічного розвитку інтегрованих бізнес-систем, а також теорію складних і активних систем. Розроблені в дисертації підходи до моделювання цілеспрямованої поведінки таких систем відкривають можливість ефективного вирішення наукової проблеми, пов'язаної з удосконаленням існуючих та створенням нових теоретико-методологічних і практичних засад формування та розвитку систем управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу.

Автор використовує сучасні методи дослідження, зокрема системний і кластерний аналіз, ієрархічне моделювання та аналіз соціальних мереж. Це дозволило сформулювати обґрунтовані висновки щодо удосконалення управлінських процесів. Достовірність роботи підтверджується емпіричним аналізом даних українських та міжнародних компаній, таких як ПриватБанк, Toyota, Tesla. Висновки дослідження є логічними, а рекомендації практично орієнтованими.

### **Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота загальним обсягом 196 сторінки (з них основного комп'ютерного тексту 188 сторінок) складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 132 найменувань.

Робота має чітко визначену структуру та складається з трьох розділів. У першому розділі досліджено теоретичні основи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу, визначено їхні основні принципи та підходи до оптимізації. Особлива увага приділяється структурі бізнес-процесів, їх інтеграції у загальну систему управління та адаптації до змін зовнішнього середовища. Відзначено важливість вимірюваності і структурованості процесів, що забезпечує їхній контроль і раціональне використання ресурсів. Наведені приклади успішних компаній і висновки про значення комплексного підходу до управління, орієнтованого на клієнта, адаптацію, інтеграцію та вдосконалення процесів.

У другому розділі автор проводить детальний аналіз рівня розвитку систем управління бізнес-процесами, а також визначає фактори, які впливають на їх ефективність. Досліджено досвід провідних українських компаній, таких як ПриватБанк і Київстар, які завдяки цьому підходу впроваджують інновації та утримують лідерство. Розглянуто міжнародні приклади, включно з Toyota, Tesla, Apple та Amazon, які демонструють, як структурованість, адаптивність і вимірюваність бізнес-процесів сприяють інноваційності й оптимізації. Особлива увага приділена використанню метрик для оцінки ефективності процесів і виявлення зон для покращення.

Третій розділ «Моделювання системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу» зосереджений на створенні моделей, які забезпечують ефективне управління в умовах постійних змін. Розроблені моделі детально описують ключові елементи системи управління: місію, цілі, ресурси, організаційну структуру та інформаційні потоки. Інтеграція рефлексивного підходу дозволяє аналізувати прийняті рішення, прогнозувати можливі зміни та адаптувати систему до нових умов. Розглянуто багатокритеріальні моделі прийняття рішень, які враховують різні пріоритети залежно від ситуації, забезпечуючи гнучкість і адаптивність. Підкреслено важливість постійного моніторингу й оцінки бізнес-процесів як основи для оптимізації та прийняття ефективних управлінських рішень.

Висновки та рекомендації дисертації логічно випливають із проведеного аналізу, демонструючи послідовність і обґрунтованість усіх розділів та підрозділів. Робота забезпечує цілісний розвиток теоретичних і методичних основ для ефективного функціонування системи управління бізнес-процесами з використанням рефлексивного підходу.

Отже, дисертація є завершеним науковим дослідженням із чіткою структурою, логічним викладом матеріалу та виразним авторським підходом, що підкреслює її наукову цінність і практичну значущість.

### **Наукова новизна дисертаційної роботи**

Ознайомлення зі змістом дисертації дозволило визначити основні елементи її наукової новизни, а саме:

1. Удосконалено механізм моніторингу управління бізнес-процесами (ст.25, ст.152-169). Автор розробив новий підхід до моніторингу управління бізнес-процесами шляхом застосування ієрархічного моделювання для

прийняття одноцільових багатокритеріальних рішень. Особливістю цього механізму є його здатність забезпечувати систематичність, точність, гнучкість та адаптивність управлінського процесу. Інтеграція методу аналізу ієрархій із сучасними технологіями, такими як Баєсові мережі, штучні нейронні мережі та методи колективного прийняття рішень, дозволила забезпечити гнучке врахування пріоритетів локальних критеріїв. Це значно підвищує ефективність і швидкість адаптації системи управління до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

2. Систематизовано фактори розвитку системи управління бізнес-процесами (ст.25, ст.88-102). До ключових факторів віднесено: корпоративну культуру та лідерство, технологічну інфраструктуру, кваліфікацію персоналу, систематичний моніторинг і оцінку, гнучкість і адаптивність, залучення стейкхолдерів, ризик-менеджмент та відповідальність, а також неперервне вдосконалення. Новизна цієї систематизації полягає у використанні кластерного аналізу, який включає вимірювання ізоморфних відстаней між факторами та побудову дендрограми, що дозволило виявляти взаємозв'язки між факторами й враховувати їх вплив під час прийняття управлінських рішень.

3. Розширено трактування поняття «бізнес-процес» як послідовності взаємопов'язаних дій і операцій, спрямованих на досягнення конкретного результату в межах підприємства (ст.25, ст.28-39). Дисертантом доведено, що бізнес-процес включає можливість інтеграції з іншими системами та функціями організації, що робить його інтегративним елементом управління, який забезпечує ефективність й конкурентоспроможності підприємства.

4. Запропоновано положення з інтеграції рефлексивного підходу в управління бізнес-процесами, що дозволяє адаптувати бізнес-процеси до змін, забезпечувати їх прозорість і взаємозв'язок, а також швидко реагувати на зовнішні виклики та оперативно приймати ефективні управлінські рішення (ст.25, ст. 118-135). Рефлексивний підхід сприяє створенню гнучкої системи управління, здатної підтримувати ефективність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

### **Практичне значення отриманих результатів**

Практичне значення результатів дисертації підтверджується їх впровадженням у діяльність таких підприємств, як ТОВ "Будмонтаж-Я" (Україна) та KaminholzRhein-Ruhr UG (Німеччина), що дозволило підвищити

ефективність управлінських процесів. Крім того, результати дослідження використовуються у навчальному процесі для підготовки фахівців з управління бізнес-процесами. Це свідчить про прикладний характер роботи та її значення для розвитку економіки.

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 дисертаційної роботи в опублікованих працях**

Усі наукові результати, викладені в дисертаційній роботі Підвального М.В. та опубліковані в наукових роботах, отримані автором самостійно та відповідають принципам академічної доброчесності. У дослідженні застосовано виключно ідеї та положення, що є результатом особистої наукової діяльності дисертанта та відображають його індивідуальний внесок у розвиток досліджуваної теми.

Автор опублікував 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. Це забезпечує належну репрезентацію наукових результатів і сприяє їх популяризації у науковій спільноті.

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

### **Дискусійні положення і зауваження до дисертаційної роботи**

1. Дисертант недостатньо конкретизував методичний підхід до інтеграції рефлексивного підходу (ст.118-169). У дисертації акцентується увага на значущості рефлексивного підходу для управління бізнес-процесами, проте детальне пояснення його інтеграції у практичну діяльність підприємств потребує додаткового роз'яснення. Наприклад, бракує конкретних алгоритмів або покрокових рекомендацій щодо впровадження цього підходу на рівні різних галузей або масштабів підприємств. Деталізація цього аспекту, на думку

опонента, допомогла б не лише теоретично обґрунтувати ефективність підходу, а й підвищити його практичну цінність.

2. Ознайомлення із дисертацією дозволяє стверджувати про певну обмеженість емпіричної бази дослідження (ст.77-114). У роботі наведено приклади успішних українських та міжнародних компаній, таких як ПриватБанк, Київстар, Toyota, Tesla та Apple, проте кількість досліджених кейсів є обмеженою. Це певною мірою послаблює об'єктивність сформованих висновків. Розширення емпіричної бази шляхом аналізу менш відомих, але успішних компаній, або підприємств із різних секторів економіки дозволило б забезпечити ширший погляд на досліджувану проблему.

3. Дисертанту вартувало б більш ретельно розмежувати сутність понять «гнучкість» та «адаптивність» (ст.28-50). У тексті дисертації часто застосовуються ці поняття як ключові характеристики управління бізнес-процесами. Проте не завжди чітко виокремлено ознаки, які характеризують їх сутність, що ускладнює сприйняття деяких авторських позицій. Варто було б надати більш чіткі визначення цих термінів та підкреслити їх відмінності, а також пояснити, як вони взаємодіють у системі управління.

4. Аналізуючи різні підприємства дисертант занадто мало уваги приділив специфіці малого та середнього бізнесу (ст.77-102). Робота здебільшого орієнтована на великі підприємства, тоді як специфіка управління бізнес-процесами у малому та середньому бізнесі залишається недостатньо розкритою. Наприклад, такі компанії часто мають обмежені ресурси для впровадження складних моделей управління, що впливає на їхню здатність використовувати запропоновані механізми. Аналіз застосування розроблених підходів у контексті малого бізнесу міг би значно розширити практичну значущість дослідження.

5. У дисертації недостатньо приділено увагу аналізу ризиків впровадження нових моделей управління, зокрема ризикам, які можуть виникнути під час впровадження запропонованих моделей управління бізнес-процесами (ст. 118-169). Наприклад, ризики опору з боку працівників, технічні труднощі або фінансові витрати на адаптацію нових системі тощо. Розгляд можливих ризиків та розробка рекомендацій для їх мінімізації зробили б запропоновані моделі більш реалістичними для впровадження в умовах реального бізнесу.

### Загальний висновок про роботу

Дисертаційна робота Підвального М.В. є завершеним, самостійним та високоякісним науковим дослідженням, яке робить вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління бізнес-процесами.

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.

Робота повністю відповідає вимогам, які висуваються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», а її автор - Підвальный Мар'ян Володимирович заслуговує на присудження наукового ступеня доктор філософії.

#### Офіційний опонент,

професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»,  
доктор економічних наук, професор

Петро ПЕРЕРВА

Підпис: *Петро Перерва*  
ЗАСВІДОЧУЄ:  
МЕДИЙ СЕКРЕТАР  
НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

*Петро Перерва*



ЗДІЙСН. К. І. І