



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з наукової роботи

Національного університету

«Львівська політехніка»

Т.Н. проф. Іван ДЕМІДОВ.

2024 р

## **Висновок**

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації «Розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу»**

**здобувача наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність (галузь знань 07 Управління та адміністрування)**

**Мар'яна ПІДВАЛЬНОГО**

(Ім'я та прізвище Здобувача)

**міжкафедрального наукового семінару Навчально-наукового інституту сталого розвитку ім.В.Чорновола Національного університету «Львівська політехніка»**

### **1. Актуальність теми дисертації**

У сучасному світі бізнесу, що зазнає швидких змін і підвищеного рівня конкуренції, існує постійна потреба у вдосконаленні підходів до управління бізнес-процесами. Виклики, пов'язані з технологічним прогресом і глобалізацією, зумовлюють необхідність оперативної адаптації підприємств до нових умов ринку, оптимізації їхніх процесів і підвищення загальної конкурентоспроможності. Рефлексивний підхід до управління бізнес-процесами стає важливим інструментом для досягнення цих цілей, оскільки він передбачає глибокий аналіз попереднього досвіду і дозволяє приймати більш обґрунтовані оперативні, тактичні та стратегічні рішення. Поточний розвиток систем управління бізнес-процесами часто базується на традиційних методах, що зосереджуються на операційній ефективності та стандартних процедурах. Проте, в умовах швидкоплинних змін такі методи не завжди забезпечують необхідну гнучкість і адаптивність. Застосування рефлексивного підходу дозволяє не лише оцінювати ефективність поточних процесів, але й враховувати попередні досягнення і помилки, що є важливим для прогнозування майбутніх тенденцій і прийняття ефективних управлінських рішень. Крім того, рефлексивний підхід сприяє розвитку критичного мислення у менеджерів та інших учасників бізнес-процесів, стимулюючи їх до постійного самовдосконалення і навчання. Це, своєю чергою, підвищує рівень інноваційності та спроможність компанії адаптуватися до нових викликів. Актуальність досліджень у цьому напрямі також обумовлена зростаючим впливом знань і компетенцій

на ефективність управління, що вимагає нових підходів до організації та управління бізнес-процесами. Таким чином, розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу є актуальною і необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств у сучасному економічному середовищі. Це дослідження відкриває нові можливості для більш гнучкого і адаптивного управління, що базується на глибокому аналізі попереднього досвіду та врахуванні змін у бізнес-середовищі.

Отже, слід визнати, що тема дослідження є актуальною і своєчасною. Сформована мета і завдання дослідження підтверджують доцільність та важливість розроблення теоретичних і методико-прикладних положень із формування та розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу.

## **2. Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямами університету та кафедри**

Виконане дослідження пов'язане з науковими напрямками кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка», а саме: «Моделювання конкурентного підприємництва в системі положень концепції сталого розвитку», а також кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка», а саме «Глобальна та регіональна трансформація туристичної галузі в умовах соціально-економічних та політичних ризиків».

## **3. Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів**

Усі результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані здобувачем особисто. Конкретний внесок автора у кожному аспекті дослідження полягає в наступному:

### **1. Розроблення нових наукових ідей:**

Автор ініціював концептуальний підхід до моделювання систем управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Це включає формулювання інноваційного методичного підходу, що інтегрує методи системної динаміки та аналізу соціальних мереж, для глибокого розуміння взаємодій між стейкхолдерами та їхнього впливу на бізнес-процеси.

### **2. Формулювання конкретного наукового завдання:**

Автор обґрунтував необхідність удосконалення існуючих підходів до управління бізнес-процесами для підвищення гнучкості та адаптивності підприємств в умовах швидких змін ринкового середовища. Визначено основні фактори, що впливають на розвиток системи управління бізнес-процесами, та здійснено їх систематизацію за допомогою кластерного аналізу.

### **3. Обґрунтування методики розв'язання завдання:**

Здобувач розробив структурну модель формування системи управління бізнес-процесами з інтеграцією рефлексивного підходу. Створено механізм моніторингу, що

поєднує ієрархічне моделювання з методами аналізу ієрархій, Баєсовими мережами та штучними нейронними мережами.

#### 4. Обробка статистичного матеріалу:

Автор здійснив аналіз діяльності підприємств на основі зібраних статистичних даних та провів їх обробку із застосуванням методів математичного моделювання. Використано інструменти кластерного аналізу для вимірювання взаємозв'язків між факторами розвитку систем управління бізнес-процесами.

#### 5. Проведення експериментальних досліджень:

Проведено розроблення та апробацію запропонованої моделі на прикладі діяльності підприємств різних галузей, що підтверджено відповідними довідками про впровадження. Здобувач організував анкетування серед стейкхолдерів для уточнення ключових параметрів моделювання та перевірки висунутих гіпотез дослідження.

#### 6. Інтерпретація отриманих результатів:

Автор здійснив аналіз впровадження розробок у практичну діяльність підприємств, зокрема їх впливу на підвищення адаптивності, ефективності управління та конкурентоспроможності. На основі отриманих результатів сформульовано висновки щодо доцільності застосування рефлексивного підходу для підвищення ефективності систем управління бізнес-процесами.

Таким чином, здобувач особисто забезпечив виконання всіх ключових етапів дослідження, починаючи з розробки концептуальних положень і завершуючи апробацією та впровадженням результатів у практику.

### **4. Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів та запропонованих автором рішень, висновків, рекомендацій**

Вважати, що наукові положення та результати є достовірними й обґрунтованими, оскільки вони підтверджуються фактичними даними, добре узгоджуються з теоретичними положеннями, перевірені за результатами апробації на 4 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

### **5. Ступінь новизни основних результатів дисертації порівняно з відомими дослідженнями аналогічного характеру**

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні існуючих і розробленні нових теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій із розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу, зокрема дисертантом

*вперше*

- запропоновано методичний підхід до моделювання системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу, який базується на інтеграції методів системної динаміки та аналізу соціальних мереж, що забезпечує глибше розуміння

взаємодій між стейкхолдерами та їхнього впливу на бізнес-процеси, що є ключовим аспектом рефлексивного підходу. Використання системної динаміки і аналіз соціальних мереж дозволяє моделювати складні динамічні процеси всередині системи, включаючи зворотні зв'язки, які можуть бути як підсилюючими, так і стабілізуючими; визначити ключові точки впливу та важливих суб'єктів у мережі взаємодій, що забезпечує більш точне і реалістичне моделювання поведінки стейкхолдерів;

*удосконалено:*

- структурну модель формування системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу, яка включає такі етапи, як: визначення основних елементів системи управління, створення моделей бізнес-процесів, інтеграцію рефлексивного підходу, впровадження моделі та її постійний моніторинг і вдосконалення. На відміну від існуючих, запропонована модель забезпечує чітке визначення функцій та обов'язків співробітників, оптимізацію ресурсів та бізнес-процесів, прозорість та зрозумілість управлінських рішень, а також виявлення слабких місць у системі управління та розробку заходів для їх усунення;

- механізм моніторингу управління бізнес-процесами шляхом застосування ієрархічного моделювання прийняття одноцільових багатокритеріальних рішень, який відрізняється від існуючих тим, що забезпечує систематичність, точність, гнучкість і адаптивність процесу прийняття управлінських рішень завдяки сповідуванню принципу гнучкого врахування пріоритету локальних критеріїв, застосуванню методу аналізу ієрархій у комбінації із Баєсовими і штучними нейронними мережами, а також методів колективного прийняття рішень;

*набули подальшого розвитку:*

- трактування поняття «бізнес-процес» (послідовність пов'язаних між собою дій та операцій, які застосовуються за ради досягнення конкретного результату в межах підприємства, і можуть включити в себе взаємодію з іншими системами та функціями підприємства) і види бізнес-процесів (за змістом: виробничі, адміністративні, маркетингові і фінансові; за характером: лінійні, матричні, а також процеси з дією зворотного зв'язку; за типами процесів: операційні, управлінські, підтримуючі процеси; за рівнем деталізації: стратегічні, тактичні і оперативні), які, на відміну від існуючих, базуються на ідентифікації та градації сутнісних ознак бізнес-процесів із урахуванням їхніх особливостей як об'єкта управління, а також принципів розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу;

- систематизація факторів, які впливають на розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу (корпоративна культура та лідерство, технологічна інфраструктура, кваліфікація персоналу, систематичний моніторинг та оцінка, гнучкість та адаптивність, залучення стейкхолдерів, ризик-менеджмент та відповідальність, неперервне вдосконалення), яка, окрім їх сутності та значущості, базується на застосуванні кластерного аналізу, зокрема вимірюванні ізоморфних відстаней між факторами та побудові відповідної дендограми, що уможливиле ідентифікування та врахування взаємозв'язків між факторами під час прийняття управлінських рішень.

## 6. Перелік наукових праць, які відображають основні результати дисертації

За результатами досліджень опубліковано 12 наукових праць, серед яких: 6 статей у наукових фахових виданнях України (усі видання, де публікувались дані статі також включенні до міжнародних наукометричних баз даних), 1 публікація у науковому періодичному виданні іншої країни, котре включене до міжнародних наукометричних баз даних, 1 публікація в інших виданнях України, 4 матеріалів тез доповідей на науково-практичних конференціях.

### Статті у наукових фахових виданнях України

1. Підвальний М. В. (2024). Динамічне моделювання системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Актуальні питання у сучасній науці*, № 9 (27), 177–189. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27))

2. Підвальний М.В. (2024). Аналізування рівня розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*, № 2, 81-87. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-2.13>

3. Терехух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. (2023). Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економіка та суспільство*, Вип. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-70> (авторський внесок Підвального М.В.: виокремлено і охарактеризовано принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу)

4. Терехух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. (2023). Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*, № 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.13> (авторський внесок Підвального М.: розкрито сутність бізнес-процесів і побудовано їхню класифікацію).

5. Підвальний М. В., Русин-Гриник Р. Р., Терехух А. А. (2024). Фактори впливу на розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Економічний простір : збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*, № 190, 82–86. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-15> (Авторський внесок Підвального М.: виокремлено, охарактеризовано і проаналізовано фактори впливу на розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу).

6. Підвальний М. В., Русин-Гриник Р. Р., Терехух А. А. (2024). Фактори впливу на розвиток системи управління бізнес-процесами. *Київський економічний науковий журнал*, № 4, 188–194. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-26> (Авторський внесок Підвального М.: виконано оцінювання і групування факторів впливу на розвиток системи управління бізнес-процесами).

### Стаття у науковому періодичному виданні іншої держави

7. Підвальний М., Русин-Гриник Р. (2024). Структурне моделювання системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Journal of Innovations and Sustainability*, 8 (1), 11. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.01.11> (Авторський внесок Підвального М.: розроблено структурну модель системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу).

### Стаття в іншому виданні України

7. Терехух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. (2023). Вектори оптимізації ресурсних потоків підприємств в умовах розвитку мережевої торгівлі. *Молодий вчений*, № 10 (122), 245–248. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-49> (авторський внесок Підвального М.: виокремлено і описано змістову частину векторів оптимізації ресурсних потоків підприємств в умовах розвитку мережевої торгівлі).

Основні положення і результати дисертаційного дослідження в повній мірі викладені та обґрунтовані.

### 7. Апробація основних результатів дослідження на конференціях, симпозіумах, семінарах тощо

Основні положення, результати та висновки дисертації розглянуто та схвалено на чотирьох міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: *Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук* : матеріали V Міжнародної наукової конференції (Івано-Франківськ, 13 вересня, 2024 р.), *Розвиток, освіта, культура: тенденції інтеграції в сучасному світі* : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (Осло, Норвегія, 11–14 квітня 2023 р.), *Актуальні питання науки, освіти та технологій в умовах сучасних викликів*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 9 травня 2023р.), *International scientific-practical conference Economics, accounting, finance and law: the oretical approaches and practical aspects of development* (Aarhus, Denmark, March 26, 2024).

Основні положення і результати дисертаційного дослідження обговорювались та отримали позитивну оцінку на засіданнях і наукових семінарах кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка» (2022-2024 рр.).

### 8. Наукове значення виконаного дослідження із зазначенням можливих наукових галузей та розділів програм навчальних курсів, де можуть бути застосовані отримані результати

Практична значущість отриманих результатів підтверджена їх використанням при виконанні науково-дослідних робіт кафедр підприємництва та екологічної експертизи товарів та туризму Національного університету «Львівська політехніка», а також під час викладання дисципліни: «Ініціювання інноваційних проектів в підприємницькій та торговельних діяльності» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 Підприємництво та торгівля).

### 9. Практична цінність результатів дослідження із зазначенням конкретного підприємства або галузі народного господарства, де вони можуть бути застосовані

Практична значущість дисертаційного дослідження полягає у можливості використання його результатів у вигляді методичних матеріалів та практичних

рекомендацій під час формування та розвитку систем моніторингу діяльності бізнес-структур.

Практична значущість отриманих результатів підтверджена їх використанням у діяльності ТОВ «Будмонтаж-Я» (м. Львів) та у компанії KaminholzRhein-RuhrUG (м. Гільден, Німеччина).

#### **10. Оцінка структури дисертації, її мови та стилю викладення**

Дисертаційна робота загальним обсягом 196 сторінок (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 найменування.

Дисертаційна робота за структурою, мовою та стилем викладання відповідає вимогам МОН України.

**У ході обговорення дисертації до неї не було висунуто жодних зауважень щодо самої суті роботи.**

**11. З урахуванням зазначеного, на міжкафедральному науковому семінарі Навчально-наукового інституту сталого розвитку ім. В'ячеслава Чорновола ухвалили:**

**11.1.** Дисертація Підвального Мар'яна Володимировича «Розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу» є завершеною науковою працею, у якій розв'язано конкретне наукове завдання розроблення нових і удосконалення існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розвитку систем управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу, встановлення рівня їхнього розв'язання вченими-економістами, виділення питань, які досі не знайшли достатнього висвітлення в економічній науці, що має важливе значення для галузі знань *07 Управління та адміністрування*.

**11.2.** Основні наукові положення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, логічні, послідовні, аргументовані, достовірні, достатньо обґрунтовані. Дисертація характеризується єдністю змісту.

**11.3.** У 12 наукових публікаціях повністю відображені основні результати дисертації, з них: 6 статей у наукових фахових виданнях України (усі видання, де публікувались дані статті також включенні до міжнародних наукометричних баз даних), 1 публікація у науковому періодичному виданні іншої країни, котре включене до міжнародних наукометричних баз даних, 1 публікація в інших виданнях України, 4 матеріалів тез доповідей на науково-практичних конференціях.

**11.4.** Дисертація відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», Порядку присудження ступеня

доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44).

11.5. Дисертація є результатом самостійних досліджень, не містить елементів фальсифікації, компіляції, плагіату та запозичень, що констатує відсутність порушення академічної доброчесності. Використання текстів інших авторів мають належні посилання на відповідні джерела.


11.6. З урахуванням наукової зрілості та професійних якостей Підвального Мар'яна Володимировича, дисертація «Розвиток системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу» рекомендується для подання до розгляду та захисту у спеціалізованій вченій раді.

за	-	20 (двадцять)
проти	-	не має
утримались	-	не має

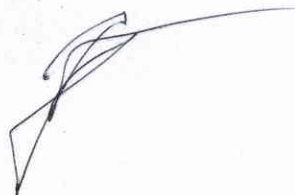
Головуючий на міжкафедральному науковому семінарі ННІ сталого розвитку ім. В'ячеслава Чорновола, професор кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів, д.е.н., професор

 Святослав КНЯЗЬ

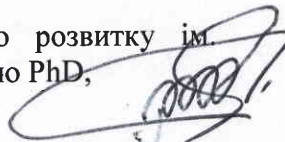
Рецензент,  
доцент кафедри туризму, к. е. н., доцент

 Оксана РОЇК

Рецензент,  
доцент кафедри туризму, к. е. н., доцент

 Галина ІЛЬНИЦЬКА-ГИКАВЧУК

Відповідальний у ННІ сталого розвитку ім. В'ячеслава Чорновола за атестацію PhD, PhD, доцент. кафедри ПЕЕТ

 Роман РУСИН-ГРИНИК

"29" 10 2024 р.