

ВІДГУК

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Батченко Людмили Вікторівни
на дисертаційну роботу
Шуляра Романа Віталійовича**

**«Формування та розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення
бізнес-процесів»,**

**яку подано 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.

Розроблення та впровадження орієнтованих на процеси методів управління сучасними підприємствами сприяє їх адаптуванню до найбільш динамічних умов зовнішнього та внутрішнього середовищ. Бізнес-процеси підприємств стають крос-елементними процесами, які не поділяються на зони відповідальності окремих підрозділів. Охоплення бізнес-процесами великих підприємств та їх об'єднань діяльності декількох структурних підрозділів призводить до складних ситуацій координування їх діяльності. Це вимагає своєю чергою гнучких підходів до управління такими процесами, як, наприклад, за допомогою створення штабних, тимчасових підрозділів та груп із широкими повноваженнями щодо вирішення економіко-управлінських та технічних проблем бізнес-процесів. Основою діяльності таких груп є концентрації їх уваги на розробленні альтернативних варіантів управлінських рішень щодо вирішення проблем бізнес-процесів. З токи зору гнучкості управління такі групи формують бази знань для підприємств щодо передбачення, попередження та вирішення проблем, які виникають у бізнес-процесах.

З точки зору моделі бізнес-процесу з такими елементами як вхід-перетворення-вихід, кожен із них потребує удосконалення оцінювання та моніторингу, організаційних заходів щодо підвищення ефективності діяльності та швидкої адаптації до динамічного середовища. Йдеться про формування дієвих систем менеджменту, які здатні забезпечити усунення недоліків та відхилення у діяльності підприємств на основі інструментарію забезпечення гнучкості та адаптивності бізнес-процесів. Велика кількість науково-практичних розробок з питань моделювання, реінжинірингу та забезпечення якості протікання бізнес-процесів не вирішують проблеми гнучкості та адаптивності у їх управлінні. Ці характеристики можуть вплинути на швидкість та ефективність впровадження методів менеджменту, врахування чинників та інструментів формування і розвитку забезпечення якості бізнес-процесів. за таких обставин з'являється необхідність розроблення елементів концепції з удосконалення ідентифікування проблем з якістю, розроблення та прийняття управлінських рішень щодо удосконалення протікання процесів, порівняння найкращих практик управління процесами та формування вбудованих індикаторів гнучкості процесу прийняття рішень щодо бізнес-процесів. Низький рівень розуміння проблем гнучкості та адаптивності бізнес-процесів на сучасних підприємствах, невирішеність проблем управління якістю їх протікання, недостатня увага до потенціалу робочих груп та команд фахівців із питань управління бізнес-процесами, зумовлюють актуальність дисертаційної роботи Шуляра Романа Віталійовича.

Наукові пошуки дисертанта відбувалися в контексті розроблення держбюджетної науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» ДБ/ТЕОР «Формування та розвиток системи індикаторів виробничо-господарської діяльності підприємств: теоретико-методологічні та методичні засади» (номер державної реєстрації 0107U000837) (акт впровадження від 27 лютого 2019 р.), де автором розроблено рекомендації щодо оцінювання економічних параметрів систем управління якістю бізнес-

процесів на основі показників витрат та ефекту від впровадження управлінських рішень, порівняння витрат на впровадження, автором запропонована модель закріплення вимог до системи управління якістю бізнес-процесів у документації підприємства залежно від рівня управління та повноважень менеджерів у них.

Дисертацію виконано у межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток процесно-структурованого менеджменту в умовах транскордонного співробітництва підприємств» (номер державної реєстрації 0117U001463) (акт впровадження від 27 лютого 2019 р.). В межах цієї теми автор пропонує послідовність формування інструментарію для забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління якістю перебігу бізнес-процесів, яка ґрунтується на розробках у рамках економіко-управлінських методів управління підприємством.

Також, автором обґрунтовано концептуальні положення щодо формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію підтримки бізнес-процесів на підприємствах, які представлені у одноосібній монографії «Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування».

Розробки автора включені як частини до держбюджетної науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» «Формування систем інфокомунікаційного менеджменту на засадах розвитку ІТ-технологій» (ММП-9) (номер державної реєстрації 0114U001693) та до матеріалів виконання 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 1/ГП-2008) (акт від 27 лютого 2019 р.). У межах цих робіт автором запропоновано рекомендації щодо урахування при побудові інфокомунікаційних систем у системі менеджменту підприємств різного роду вимог щодо гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів. Використані запропоновані автором індикатори оцінювання доцільності та ефективності змін на підприємствах та оцінювання потенціалу бізнес-процесів підприємства.

На підставі вищеписаних обставин та фактів можна зробити висновок, що тема дисертаційної роботи є актуальною, а її результати справді знайшли застосування та використовуються під час виконання науково-дослідних тем та досліджень.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.

Обґрунтованість наукових положень дисертації, підсумків та висновків у формі рекомендацій підтверджуються оптимально підібраними методами дослідження, які використані автором під час наукових пошуків; послідовністю та взаємоузгодженістю компонентів теоретичного аналізування, здійсненого автором за результатами оцінювання та порівнювання світового досвіду; підтвердженням основних положень у експериментальних частинах та впровадженням у практику розроблених інструментів системи управління бізнес-процесами підприємств в умовах забезпечення їх якості.

Розроблені автором дисертаційного дослідження наукові положення, сформовані на їх основі висновки та рекомендації, характеризуються високим рівнем обґрунтованості та достовірності, що підтверджується глибоким вивченням вітчизняних та зарубіжних наукових джерел за проблемами розроблення нових методів управління бізнес-процесами в умовах зростання вимог до якості їх протікання. Достатньо обґрунтовані автором особливості розвитку економіко-управлінських систем підтримки бізнес-процесів підприємств, автором коректно застосовані і логічно узгоджені відомі класичні положення різних шкіл управління бізнес-процесами, належним чином застосовані загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень, оброблено значний обсяг цифрового статистичного матеріалу,

теоретичні положення отримали експериментальну експертно-аналітичну перевірку на основі апробації на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях. Практичне значення розробок підтверджується впровадженням у діяльність вітчизняних підприємств та організацій, при цьому наведено розрахунки відповідних показників і отримано кількісні результати експериментів.

3. Структура та зміст дисертаційної роботи

Структура дисертації побудована чітко та логічно, матеріали викладені послідовно. Висновки, результати та положення достатньо науково обгрунтовані. Використані автором лексичні прийоми та логіка викладу матеріалів свідчать про науковий стиль дисертації.

За результатами дослідження встановлено, що розвиток економіко-управлінського інструментарію підтримки гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів потребує відстежування ефективності та застосування моніторингу, поточного контролювання показників якості, перегляду та порівняння базових моделей бізнес-процесів на основі концепції бенчмаркінгу, систематичного оптимізування управлінських рішень у системі управління якістю, ранжування бізнес-процесів за важливістю згідно із показниками вертикального інтегрування, створення конкурентного середовища серед постачальників бізнес-процесів та гнучкого управління якісними та кількісними параметрами процесів.

У першому розділі «Теорія та практика формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів» (с.55-145) проведено дослідження теоретико-методологічних засад управління бізнес-процесами, розкрито сутність та значення економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів підприємств, удосконалено підхід до формування гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів, який базується на сформованій структурно-логічній послідовності формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію їх забезпечення (с.55-102), розглянуто місце та роль окремих елементів та інструментів у системі управління підприємством, визначено місце та значення гнучкості та адаптивності у оцінці ефективності бізнес-процесів (с.103-117), наведено їх характерні особливості щодо системи управління якістю бізнес-процесів, вивчений досвід сертифікування бізнес-процесів підприємств за міжнародними стандартами (с.118-141).

У другому розділі «Концепція формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів» (с.146-217) розкрито й охарактеризовано основні закономірності формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів, складено порівняльну модель концепції міжнародного стандарту ISO 9001:2015 у контексті підтримки адаптивності та гнучкості управління якістю бізнес-процесів (с.146-174), підсумовані принципи формування та розвитку інструментарію забезпечення бізнес-процесів, зокрема з метою підвищення адаптивності та гнучкості системи управління якістю бізнес-процесів було побудовано принципи командної роботи у системах управління якістю бізнес-процесів (с.175-198), а також розвинуті концептуальні засади активізування гнучкості та адаптивності у системі управління якістю бізнес-процесів, побудована послідовність фаз розвитку гнучкості систем управління якістю бізнес-процесів (с.199-214).

У третьому розділі «Аналізування економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів» (с.218-285) удосконалено комплексний метод аналізування економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів, розроблено групу показників для оцінювання адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів (с.218-237), розкрито принципи діагностування стану економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів з урахуванням чинників стійкості функціонування підприємства в умовах гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, ці чинники згруповані у причинно-наслідковій діаграмі гнучкості–ефективності системи управління якістю бізнес-

процесів (с.238-251), узагальнено світовий досвід формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів та забезпечення якості їх перебігу (с.251-282).

У четвертому розділі «Моделювання гнучкості та адаптивності у системі управління якістю бізнес-процесів» (с.286-348) розглянуто види моделей формування та розвитку гнучкості та адаптивності у системі управління якістю бізнес-процесів, розроблені принципи моделювання систем управління бізнес-процесами з огляду на характеристики їх гнучкості та адаптивності на засадах формування карт методів управління їх якістю (с.286-305), досліджено оптимізування економіко-управлінських рішень в умовах забезпечення гнучкості, адаптивності та якості бізнес-процесів, для оптимізування управлінських рішень розроблено варіанти постановки завдань щодо застосування теорії ігор у групах з вирішення проблем якості бізнес-процесів (с.306-329), а також охарактеризовано переваги та недоліки порівняльної моделі бенчмаркінгу гнучкості, адаптивності та якості бізнес-процесів, запропоновано забезпечення протікання бізнес-процесів на основі формування еталонних моделей з урахуванням проблем, з якими стикаються підприємства під час планування участі у бенчмаркінгу (с.330-345).

У п'ятому розділі «Оцінювання економічного впливу інструментів гнучкості та адаптивності на якість бізнес-процесів» (с.349-410) розглянуто економічні показники оцінювання гнучкості, адаптивності та якості бізнес-процесів у сфері постачання підприємств, розвинуто підхід на основі показника визначення якості постачання бізнес-процесів, який дозволяє налагодити об'єктивне оцінювання якості бізнес-процесів постачання (с.349-360), розвинуто витратоорієнтовані підходи до оцінювання гнучкості, адаптивності та якості бізнес-процесів, з урахуванням важливості доданої вартості до продукції підприємства запропоновано формулу коефіцієнта вертикального інтегрування бізнес-процесу на основі мультиплікатора витрат на забезпечення якості (с.361-382), а також розвинуто підходи до забезпечення ефективності економіко-управлінського інструментарію гнучкості, адаптивності та якості бізнес-процесів, зокрема рекомендовано модель порівняльного оцінювання гнучкості з метою моніторингу необхідності адаптації 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. Таким чином, за обсягом представленої роботи, обґрунтованістю та логічністю викладання положень дисертаційного дослідження, а також за повнотою та формулюванням висновків дисертаційна робота відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора наук.

4. Наукова новизна результатів дослідження

Наукова значимість результатів дисертаційного дослідження Шуляра Романа Віталійовича полягає у розробленні концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад розвитку адаптивних та гнучких інструментів забезпечення систем управління якістю бізнес-процесів на підприємствах. Серед них авторський 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).

Ознайомлення з 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 сформовано комплекс показників для оцінювання рівня адаптивності та гнучкості системи управління якістю бізнес-процесів, які враховують фактори витрат часу та матеріальні витрати, необхідні для впровадження управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених невідповідностей у системі управління якістю бізнес-процесів (с.226-231). Комплекс на основі врахування необхідності та глибини змін дозволяє у перспективі знизити витрати ресурсів внаслідок виникнення невідповідностей у протіканні бізнес-процесів (результат підтверджено публікаціями №1, 3, 14, 45, 46 автореферату).

Автором 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. Модель базується на вимогах до адаптивності та гнучкості систем управління з боку міжнародних стандартів, ураховує нові складові цих вимог, які передбачають орієнтування на управління ефективністю, адаптивністю та гнучкістю (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).

Автор удосконалив структурно-логічну послідовність формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів на основі моделі «вхід-перетворення-вихід» (с.58-68). Виокремлення трьох фаз забезпечення гнучкості та адаптивності процесів залежно від рівня показників їх вимірювання дозволило врахувати протікання бізнес-процесу від зниження до підвищення гнучкості системи управління якістю. У випадках, коли використані методи не дають належної гнучкості у виправленні невідповідностей, підхід дозволяє розглянути можливості впровадження або ж задіяння більш гнучких методів управління бізнес-процесами за розробленою послідовністю (результат підтверджено публікаціями №1, 7, 8, 23, 31, 32, 39, 41 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 урахує 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 дисертаційній роботі результати дослідження мають наукову новизну. У сукупності вони представляють теоретичні та науково-методологічні засади формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію підтримки бізнес-процесів.

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

Відповідно до чинних вимог основні положення та результати дисертаційної роботи висвітлені у статтях дисертанта у фахових наукових виданнях (у т.ч. таких, що внесені до міжнародних наукометричних баз даних) та у друкованих матеріалах наукових 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 вагомий науковий доробок автора та повною мірою відображають представлені у дисертаційній роботі елементи наукової новизни, її теоретико-методологічні та методико-прикладні положення. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та висновки, які є результатом особистих досліджень здобувача, про що зазначено у переліку опублікованих праць в авторефераті дисертації (с.27-33 автореферату).

Є підстави для ствердження, що наукові результати, винесені Шуляром Р.В. на захист, отримані ним особисто. Це, зокрема, підтверджується тим, що головні положення наукової новизни опубліковані в наукових працях з одноосібним авторством; до викладу дисертаційної роботи залучено ідеї з шістнадцяти одноосібних наукових праць автора.

6. Теоретична та практична цінність результатів дослідження

Положення, висновки та результати дослідження містять теоретичну та прикладну цінність. Отримані результати досліджень (структурна-логічна послідовність формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію, їх порівняльні моделі та інструменти формування, комплекси показників для оцінювання рівня адаптивності та гнучкості системи управління якістю бізнес-процесів, комплексні підходи до прийняття рішень, моделі порівняльного оцінювання та індикатори гнучкості тощо) використано у діяльності: 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 у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка», зокрема 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») (довідка № 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 по роботі слід надати певні зауваження:

1. Запропоновані моделі оцінювання показників вирівнювання та згладжування результатів збурення бізнес-процесів внаслідок виявлення невідповідностей за часом та витратами на с.218-222 потребують економічної інтерпретації. Адже, розроблена модель побудована на основі перетвореної інформації, а крім цього, в роботі не вказано, за допомогою яких критеріїв здійснювалася перевірка достовірності параметрів та адекватність моделі.

2. Результати ранжування факторів та показників якості бізнес-процесів, представлені у роботі на с.118-120 у розрізі внутрішніх та зовнішніх оцінювачів якості, було здійснене на основі опитування. Однак не зрозуміло кого опитували, і у якій формі, на яких підприємствах.

3. Потребує додаткового обґрунтування доцільності застосування комплексного методу аналізування економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів в п.3.1. Розробка є доволі теоретичною, доцільно подати більш детальну аргументацію.

4. На с.119 подано формулу розрахунку коефіцієнта конкордації, який дозволяє визначити узгодженість групи експертів, проте не наведено жодних розрахунків, не вказано як саме був обраний еталонний експерт, думка якого є типовою, що може слугувати певним орієнтиром.

5. Розділ 5 містить теоретичний матеріал, насичений посиланнями на використані джерела с.382-384 (підходи та дослідження стосовно оцінювання систем управління якістю). Однак, ці дані доцільно було б показати у теоретичних розділах.

6. «Модель системи управління якістю бізнес-процесів» подана достатньо описово, що не дає змоги побачити її комплексність, системність тощо (с.101). Зважаючи на те, що це є одним з основних положень роботи, доцільно зобразити її схематично, конкретизуючи вміст.

7. Робота присвячена питанням забезпечення бізнес-процесів. Однак, по суті розвиває напрямки підтримки економіко-управлінськими інструментами їх протікання та якості (с.58). Варто розмежовувати елементи управління та економічного оцінювання, які автором переплетені у різних стадіях дослідження.

Висловлені зауваження не зменшують загальної позитивної оцінки дисертації Шуляра

Р.В., але потребують додаткових пояснень автора роботи.

8. Відповідність автореферату змісту дисертаційної роботи

Автореферат дисертації за структурою та змістом відповідає дисертації та не містить положень, які в ній відсутні.

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

Актуальність і своєчасність теми дисертаційної роботи, належний рівень обґрунтованості та достовірності сформульованих положень, висновків і пропозицій, ступінь наукової новизни, науково-теоретична та практична значимість, стиль викладення та оформлення, факти апробації результатів дослідження, факти висвітлення здобутків автора у фахових наукових виданнях та загальна кількість друківаних праць автора 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 завершеною працею, в якій отримано нові науково-обґрунтовані результати і забезпечено вирішення важливої з теоретичної та прикладної точок зору проблеми щодо розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та розвитку систем забезпечення бізнес-процесів на основі економіко-управлінського інструментарію.

У роботі матеріали та висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

Дисертаційна робота виконана українською мовою, оформлена відповідно до норм і правил МОН України, є завершеною самостійною науково-дослідною роботою автора 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 свідчить, що вона відповідає сучасним особливостям, проблемам, завданням і тенденціям наукових досліджень в економічній сфері.

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,
професор кафедри готельно-ресторанного
і туристичного бізнесу
Київського національного університету
культури і мистецтв

Підпис д. е. н., професора Батченка Л. В. засвідчую:
Учений секретар Вченої ради
Київського національного університету
культури і мистецтв,
кандидат педагогічних наук, доцент



Л. В. Батченко

Н.А. Гайсинюк