

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**кандидата економічних наук, доцента**

**Жежухи Володимира Йосиповича**

**на дисертаційну роботу Думи Олега Ігоровича**

**«Інструментарій економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств»,**

**представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

**за спеціальністю 073 – Менеджмент**

### **АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ ДИСЕРТАЦІЇ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З НАУКОВИМИ ПРОГРАМАМИ, ПЛАНАМИ, ТЕМАМИ**

В умовах сьогодення суб'єкти господарювання функціонують в умовах посиленої конкуренції, швидких змін у технологіях, персоніфікації попиту, глобалізації бізнесу тощо. Ці та інші обставини зумовлюють необхідність оптимізування внутрішніх процесів підприємств, що досягається значною мірою завдяки високій ефективності керівних систем бізнес-процесів. Як наслідок, створюються передумови для забезпечення адаптивності, стабільності та довгострокової конкурентоспроможності організацій.

Для ідентифікування рівня ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень слід використовувати увесь доступний у цій сфері інструментарій. Він дає змогу не лише вимірювати результативність, але й виявляти проблемні ділянки для подальшого вдосконалення. Завдяки ньому керівники мають змогу оперативно реагувати на зміни ринку та різні внутрішні виклики. Крім того, інтеграція в інструментарій економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств автоматизованих систем та використання аналітичних платформ уможливорює суттєве підвищення точності оцінок, зменшення впливу людського фактору та забезпечення прозорості.

Інструментарій економічного оцінювання керівних систем бізнес-процесів підприємств безпосередньо пов'язаний і зі здатністю суб'єктів господарювання раціонально використовувати обмежені ресурси, зменшувати операційні витрати та забезпечувати високу якість продукції. У цьому аспекті таке економічне оцінювання стає ключовим елементом і для досягнення фінансової стабільності, і для формування довгострокової стратегії розвитку організацій.

Зважаючи на вищевикладене та недостатній рівень розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та розвитку інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств, актуальність тематики дисертаційної роботи Олега ДУМИ є науково та практично обґрунтованою.

Тема дисертації повною мірою відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» та виконана в межах науково-дослідної роботи цієї кафедри «Формування систем менеджменту розумних підприємств в

умовах міжнародної діджиталізації та інтелектуалізації» (номер державної реєстрації 0120U100985). Автором, зокрема, розроблено та обґрунтовано ЕТК-метод для економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів суб'єктів господарювання (акт від 04.12.2024 р.). Крім того, побудовані моделі TPL та PRTL/TPR запропоновано автором під час виконання науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток смарт-спеціалізації «креативні індустрії» у Львівській області» (номер державної реєстрації 0123U100401) (акт від 04.12.2024 р.).

## **СТУПІНЬ ОБґРУНТОВАНOSTI ТА ДОСТОВІРНОСТІ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Ознайомлення із змістовим наповненням дисертації та публікацій автора дає змогу зробити висновок про те, що наукові положення, висновки й рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та достовірності. Це аргументовано підтверджується глибоким і критичним аналізуванням фундаментальних наукових праць з проблем економічного оцінювання бізнес-процесів підприємств загалом, а також використання у цій сфері різноманітного інструментарію, у т.ч. і того, що стосується діагностування керівних систем бізнес-процесів. Позитивним є й застосування в роботі широкого спектру загальнонаукових і спеціальних методів дослідження (моделювання, структурно-логічного аналізу, багатовимірного шкалювання, експертного опитування, системного аналізу, систематизування, узагальнення, групування тощо), адекватний підбір та аналізування значного масиву офіційного статистичного матеріалу щодо тенденцій функціонування суб'єктів господарської діяльності, успішна апробація теоретико-прикладних розробок на науково-практичних конференціях, а також результативне впровадження авторських розробок у діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Одержані результати дисертаційної роботи вирізняються з-поміж існуючих розробленням теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств для підвищення якості моніторингу ефективності, виявлення слабких місць у діяльності та застосування інструментів управлінського впливу з метою реінжинірингу неефективних бізнес-процесів.

## **СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Дисертаційна робота Олега ДУМИ за структурою складається зі вступу, 3 розділів, в т.ч. 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 207 найменувань та додатків. За змістом, структурою та оформленням дисертація повністю відповідає чинним вимогам.

У першому розділі дисертаційної роботи автор розглядає теоретичні та прикладні основи формування інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. При цьому, увага звернена на основи економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів, на застосування теорії бізнес-процесів при цьому, а також на сутнісну характеристику, види та міжнародний досвід застосування інструментарію у зазначеній сфері (с. 27-78).

У межах другого розділу «Аналізування та оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства» автором здійснено порівняльне аналізування інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства, розроблено моделі PMTL/TPR для аналізування факторів впливу на таке економічне оцінювання, а також виконано оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів за моделями Нортон-Каплана та PMTL/TPR (с. 79-115).

У третьому розділі автором розроблено інструментарій економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства, зокрема, ЕТК-метод такого економічного оцінювання, а також удосконалено комплексну систему показників для застосування цього методу. Окрему увагу у третьому розділі звернено і на результати впровадження інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів суб'єктів господарювання (с. 116-207).

Запропоновані висновки і рекомендації логічно впливають із положень дисертаційної роботи. В межах усіх розділів і підрозділів дисертації простежується логічно послідовне та обґрунтоване вирішення наукового завдання розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств. Таким чином, можна зробити висновок про те, що дисертація є завершеною науково-дослідною роботою із логічно зв'язною, цілісною композицією, науковим стилістичним наповненням та авторською манерою викладення матеріалу.

## **НАУКОВА НОВИЗНА РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Ознайомлення зі змістом дисертації дало змогу виокремити елементи наукової новизни у сформульованих автором положеннях дисертаційної роботи, а саме:

1. Розвинутий понятійно-термінологічний апарат інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства, зокрема, уточнений зміст понять «керівні системи бізнес-процесів» (підр. 1.2, с. 56) та «інструментарій економічного оцінювання ефективності» (п. 1.3, с. 59).

2. Удосконалена система чинників внутрішнього середовища підприємства шляхом розробки моделі PMTL/TPR (People – Люди/Персонал, Motivation – Мотивація персоналу, Tools – Засоби праці, Leadership – Лідерство, Technology – Технологія, Process management – Бізнес-процеси, Resources – Ресурси), яка вирізняється від існуючих підходів її структурованістю за групами управлінських процесів (об'єктно-структуроване та соціально-психологічне керівництво) та її

розширенням з урахуванням чинників лідерства й бізнес-процесів (підр. 2.2, с. 90-99).

3. Удосконалена тривимірна модель TPL (Т – Т.Е.М.Р.Л.Е.С., Р – РМТЛ/ТРР, L – LoNG) для комплексного аналізування факторів впливу на підприємство. На відміну від існуючих підходів, ця модель дає змогу здійснювати багаторівневе оцінювання впливу, інтегруючи модель Т.Е.М.Р.Л.Е.С. (Technology, Economics, Market, Laws, Ecology, Society) для оцінювання чинників зовнішнього середовища, модель РМТЛ/ТРР для аналізування внутрішніх чинників функціонування суб'єктів господарювання, а також чинники масштабу моделі LoNG (Local, National, Global) (підр. 2.3, с. 100-103).

4. Розроблений експрес-тест керівних систем (ЕТК-метод) як мультипараметричний інструмент для економічного оцінювання ефективності їх функціонування у процесі реалізації бізнес-процесів підприємств; крім того, побудовано модель кривої трансформації керівних систем бізнес-процесів, що забезпечує універсальність запропонованого методу та його адаптацію до різних умов управління (підр. 3.1, с. 123-134).

5. Розвинута модель управління бізнес-процесами підприємства, яка відрізняється від існуючих завдяки інтеграції ЕТК-методу та створенню бази даних його застосування; особливістю цієї розвинутої моделі є відображення інформаційних потоків, що сприяє підвищенню ефективності ухвалення управлінських рішень (підр. 3.1, с. 135-137).

6. Розвинута технологія застосування інструментарію оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств на основі розробленого ЕТК-методу, яка, на відміну від існуючих підходів, передбачає декомпозицію та оцінювання керівних систем за групами керівництва, а також обґрунтовує необхідність формування бази даних результатів оцінювання для підвищення точності аналізування та ухвалення управлінських рішень (підр. 3.1, с. 137-145).

7. Удосконалений комплекс показників економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів, що доповнений низкою запропонованих автором індикаторів (підр. 3.2, с. 146-166).

## **ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що певні наукові положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних пропозицій щодо формування і використання інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. До ключових результатів прикладного характеру слід віднести: розроблений експрес-тест керівних систем (ЕТК-метод), удосконалений комплекс показників економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів, удосконалена тривимірна модель TPL (Т - Т.Е.М.Р.Л.Е.С., Р - РМТЛ/ТРР, L - LoNG) для діагностування комплексу чинників впливу на організацію, а також розвинута модель управління бізнес-процесами із відображенням інформаційних потоків для ухвалення управлінських рішень.

Розроблені елементи новизни знайшли практичне застосування в діяльності низки підприємств (СП ТОВ «Сферос-Електрон», ТзОВ «Завод

Електронпобутприлад», ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 1», ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 2»), що прагнуть підвищити ефективність управління бізнес-процесами та оптимізувати керівні системи (с. 25, додатки). Завдяки цим інструментам підприємства можуть краще адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати продуктивність та забезпечувати сталий розвиток.

Ключові теоретико-методологічні та методико-прикладні положення дисертаційної роботи були впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка», що дало змогу якісно удосконалити та розширити змістове наповнення дисциплін «Стратегічний менеджмент в глобальній економіці» (довідка №67-01-1945 від 26.11.2024 р.) та «Аналіз ринку та антикризовий менеджмент» (довідка №67-01-1943 від 26.11.2024 р.) (с. 25-26, додатки).

### **ПОВНОТА ВІДОБРАЖЕННЯ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ В ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЯХ**

Теоретико-прикладні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, що містять зазначені елементи наукової новизни, повною мірою знайшли відображення у 12 публікаціях автора, серед яких – 9 статей у наукових фахових виданнях України та 3 тез і матеріалів доповідей за результатами участі у конференціях. Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають їх авторові Олегу ДУМІ право публічного захисту дисертаційної роботи.

### **ДИСКУСІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ЗАУВАЖЕННЯ ДО ДИСЕРТАЦІЇ**

Щодо зауважень та положень дискусійного характеру, то можна вказати на таке:

1. Дискусійною можна вважати наведену структурно-ієрархічну модель бізнес-процесів промислового підприємства (рис. 1.1, с. 57), у якій виокремлено основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку. Так, передусім, такий підхід призводить до того, що деякі бізнес-процеси можуть мати ознаки одразу кількох категорій. Наприклад, процес навчання персоналу може одночасно вважатися допоміжним (забезпечує ресурсами основні процеси), процесом управління (включає планування та контролювання) та процесом розвитку (підвищує кваліфікацію працівників для довгострокового успіху). Крім того, поділ процесів на ці категорії може ускладнювати їхню ідентифікацію та управління ними, особливо якщо підприємство працює у динамічному середовищі, де процеси постійно змінюються або еволюціонують.

2. У першому розділі роботи ефективність розглядається автором через призму «економічних, організаційних та соціальних аспектів, які можуть бути описані кількісними і якісними параметрами» (с. 77). Як відомо, економічні, організаційні та соціальні аспекти ефективності мають різні методи оцінювання, критерії та цілі. Наприклад, економічна ефективність здебільшого зосереджена на максимізації прибутку, тоді як соціальна ефективність може орієнтуватися на підвищення добробуту працівників. Об'єднання цих аспектів без чіткого пояснення, як вони інтегруються або гармонізуються, створює методологічну

плутанину.

3. У роботі не приділено уваги питанню комплексної класифікації інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. Її відсутність ускладнює розуміння того, який саме інструментарій існує за різними класифікаційними ознаками, якими є його сильні та слабкі сторони, а також можливості адаптації до специфіки конкретних підприємств чи галузей. Врахування класифікації у роботі дало б змогу б не лише уточнити структуру інструментарію, але й забезпечити більш цілісний підхід до оцінювання ефективності, що значно підвищило б наукову та практичну цінність роботи.

4. У роботі не достатньо відображено апробацію моделі PMTL/TPR для аналізування факторів впливу на економічне оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства (підр. 2.2). Апробація цієї моделі дала б змогу глибше оцінити взаємозв'язки між ключовими факторами впливу, визначити їхню вагомість у загальній системі оцінювання та запропонувати практичні рекомендації для оптимізації керівних систем. Включення цього елемента значно посилило б наукову цінність та практичну значущість дослідження.

5. Автору слід було б конкретизувати, що слід включати у чисельник та знаменник формул низки показників при застосуванні ЕТК-методу економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. Наприклад, незрозуміло, що включає вартість майна організаційно-адміністративного призначення у формулі 3.8 (с. 150-151) (первісна чи залишкова) і що належить до такого майна у частині, зокрема, організаційного призначення. Також незрозуміло, що охоплюється поняттям «система управління інформаційним забезпеченням» у формулі 3.10 (с. 152). Не конкретизовано і те, який дохід розглядає автор у формулі 3.7 (с. 150) (зокрема, сукупний, чистий, інший фінансовий дохід тощо).

Загалом, вищезазначені зауваження жодним чином не применшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

### **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ПРО ДИСЕРТАЦІЙНУ РОБОТУ**

Дисертація Олега ДУМИ «Інструментарій економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств» оформлена відповідно до чинних положень, норм і правил. Вона виконана на високому науково-теоретичному рівні, а одержані автором в процесі дослідження результати характеризуються науковою новизною та мають теоретичну і практичну цінність. У дисертаційній роботі розв'язано актуальне наукове завдання щодо розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад формування та використання інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств.

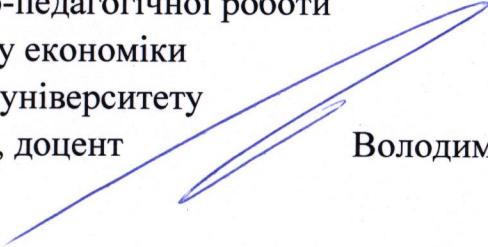
Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою та відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» зі змінами та доповненнями, а також постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022 р. «Про

затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» зі змінами та доповненнями.

Усе вищевикладене дає можливість зробити висновок про те, що автор дисертаційної роботи Олег ДУМА заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

Рецензент:

заступник директора з науково-педагогічної роботи  
Навчально-наукового інституту економіки  
і менеджменту Національного університету  
«Львівська політехніка», к.е.н., доцент



Володимир ЖЕЖУХА

Підпис к.е.н., доц.

Володимира ЖЕЖУХИ засвідчую:

Вчений секретар  
Національного університету  
«Львівська політехніка»



Роман БРИЛИНСЬКИЙ