

ВІДГУК  
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА  
доктора економічних наук, професора  
КОПИТКО Марти Іванівни  
на дисертаційну роботу ДУМИ Олега Ігоровича  
«ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
КЕРІВНИХ СИСТЕМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

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

Актуальність дослідження обумовлена сучасними викликами, що постають перед підприємствами у сфері управління бізнес-процесами в умовах нестабільного економічного середовища. Зростаюча конкуренція, глобалізація ринків, динамічні зміни у структурі виробництва та впровадження інноваційних технологій вимагають нових підходів до оцінювання ефективності управлінських рішень. Одним із критичних аспектів для забезпечення довготривалого розвитку підприємств є формування ефективних керівних систем бізнес-процесів, які не тільки оптимізують внутрішні процеси, але й забезпечать швидку адаптацію до зовнішніх змін.

Наукова значущість дослідження визначається необхідністю розроблення комплексного інструментарію оцінювання ефективності керівних систем підприємств, який включає фінансові, організаційні та соціально-психологічні аспекти управління. Врахування взаємозв'язку між управлінськими рішеннями, продуктивністю бізнес-процесів та конкурентоспроможністю підприємств дозволяє розширити наукове розуміння процесів ефективного керівництва.

Розроблений у дисертації ЕТК-метод сприяє вдосконаленню теоретико-методологічної бази оцінювання керівних систем, що є важливим у контексті реалізації державних програм з цифровізації економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств та розвитку корпоративного управління. Запропоновані підходи можуть бути використані у стратегічному

плануванні підприємств, що забезпечить економічну стабільність та підвищення ефективності управління.

Дисертаційне дослідження відповідає пріоритетним напрямкам наукових досліджень у сфері управління бізнес-процесами, стратегічного менеджменту та економічної діагностики. Його результати можуть бути використані для реалізації наукових програм і проектів, спрямованих на удосконалення управління підприємствами, розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності керівних систем та адаптації до умов ринкової економіки. З огляду на вищезазначені аспекти тема наукової роботи є актуальною та своєчасною для дослідження.

Про наукову значущість та актуальність розв'язаних в дисертації завдань свідчить представлення наукових результатів в межах поточних науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Формування систем менеджменту розумних підприємств в умовах міжнародної діджиталізації та інтелектуалізації» (номер державної реєстрації: 0120U100985) (термін виконання з 02.2020 р. до 12.2024 р.) та кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток смарт-спеціалізації «креативні індустрії» у Львівській області» (номер державної реєстрації: 0123U100401) (термін виконання з 01.2023 р. до 12.2027 р.).

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

Автор застосував поєднання теоретичних та емпіричних методів дослідження, що забезпечує достовірність отриманих результатів. В основі дисертації лежить системний підхід, який дозволяє оцінювати керівні системи не лише з позиції фінансових показників, але й з урахуванням соціально-психологічних та організаційних аспектів управління. Запропонований ЕТК-метод є результатом глибокого аналізу існуючих наукових концепцій та практичних підходів до оцінювання ефективності керівних систем підприємств.

Достовірність рекомендацій забезпечується використанням загально визнаних наукових методів, таких як порівняльний аналіз, метод

головних компонент та експертне оцінювання. Висновки є логічним підсумком проведених досліджень і підтверджують ефективність запропонованих управлінських підходів.

Отримані результати можуть бути застосовані у практиці управління підприємствами різних галузей економіки, а також у сфері стратегічного планування, бізнес-аналізу та корпоративного управління. Запропоновані методи дозволяють забезпечити гнучкість та адаптивність керівних систем до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що робить дисертацію значущою як у науковому, так і в практичному аспекті.

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційному дослідженні, мають високий рівень обґрунтованості та підтвержені комплексним аналізом сучасних підходів до оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів.

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

Перший розділ дисертаційної роботи «Теоретичні та прикладні основи формування інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства» (с. 27–76) присвячено дослідженню ключових теоретичних підходів до визначення ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства (с. 27–40), аналізу застосування теорії бізнес-процесів у контексті оцінювання ефективності управління підприємством (с. 41–57), а також характеристиці та класифікації інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем, включаючи огляд міжнародного досвіду (с. 58–76).

Другий розділ дисертаційної роботи «Аналізування та оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства» (с. 77–112) містить порівняльний аналіз існуючих підходів до економічного оцінювання ефективності керівництва (с. 79–85), розробку моделі PMTL/TPR для визначення факторів впливу на оцінювання ефективності керівних систем (с. 86–102), а також оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства за методологіями збалансованої системи показників (BSC) та запропонованої PMTL/TPR (с. 103–112).

У третьому розділі дисертаційної роботи «Розроблення інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів

підприємства» (с. 113–207) автором запропоновано ЕТК-метод для економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства (с. 116–144), удосконалено комплексну систему показників для застосування цього методу (с. 145–166) та наведено результати його впровадження на прикладі українських підприємств (с. 167–205).

Загалом дисертаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (207 найменувань) та додатки. Основний зміст роботи викладено на 194 сторінках тексту.

### ***Теоретична та прикладна цінність результатів дослідження***

У дисертаційній роботі запропоновано розв'язання актуального науково-практичного завдання, що полягає у розробленні теоретико-методологічних та методико-прикладних засад економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства.

Теоретична значущість дисертаційного дослідження підтверджується розширенням та удосконаленням концептуального підходу до оцінювання ефективності керівних систем через інтеграцію фінансових та нефінансових показників управління. Вперше запропоновано ЕТК-метод, що враховує структурно-логічні та соціально-психологічні аспекти управління бізнес-процесами підприємств. Запропонована модель РМТЛ/ТРР дозволяє комплексно аналізувати взаємозв'язки між управлінськими рішеннями, технологічними змінами та рівнем продуктивності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні мультипараметричного інструментарію оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів. Зокрема, безпосередню практичну значущість мають: ЕТК-метод оцінювання ефективності керівних систем, що може бути використаний підприємствами для підвищення якості управління; інтегрована система показників оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів, яка дозволяє відслідковувати рівень управлінської результативності; модель РМТЛ/ТРР та тривимірна модель ТРЛ, що можуть бути застосовані для якісного інформаційного забезпечення економічного оцінювання ефективності підприємства та, в ширшому аспекті, забезпечення результативності функціонування керівних систем підприємства.

Запропоновані автором підходи та методи були впроваджені у діяльність українських підприємств, серед яких СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН», ТзОВ «Завод Електронпобутприлад», ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 1», ТОВ «ЛЬВІВ-БУД 2». Використання запропонованої методики дозволило цим підприємствам оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та підвищити ефективність керівних систем через використання ЕТК-методу в якості інструменту діагностики та інформаційного забезпечення керівних процесів підприємства.

Ключові положення дисертаційної роботи були впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисципліни «Аналіз ринку та антикризовий менеджмент», (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 67-01-1943 від 26.11.2024), під час викладання дисципліни «Стратегічний менеджмент в глобальній економіці» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 67-01-1945 від 26.11.2024), під час проходження та підготовки звіту з практики за темою бакалаврської кваліфікаційної роботи (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (довідка № 67-01-1944 від 26.11.2024).

### ***Наукова новизна результатів дослідження***

Після ознайомлення з дисертаційною роботою Думи О.І. було можливо чітко визначити ключові положення, висновки та пропозиції автора, які відзначаються науковою новизною. Серед найбільш вагомих наукових результатів дисертаційної роботи можна виокремити такі:

- розроблено експрес-тест керівних систем (ЕТК-метод) як мультипараметричний інструмент економічного оцінювання їх ефективності при реалізації бізнес-процесів підприємств та побудовано модель кривої

трансформації керівних систем бізнес-процесів з метою забезпечення універсальності розробленого методу (с.123-134);

- удосконалено комплекс показників економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів, який, на відміну від існуючих, доповнений розробленими автором показниками, а саме: продуктивності витрат управлінських бізнес-процесів, збалансованості організаційної структури управління підприємством, ефективності налагодженості системи інформаційного забезпечення, індексу лідерства керівника на підприємстві, коефіцієнту приросту кадрового потенціалу керівної та керованої системи менеджменту, коефіцієнту ефективності процесу прийняття управлінських рішень, коефіцієнту рівня стимулювання за основною заробітною платою персоналу, коефіцієнту рівня нематеріального стимулювання персоналу, коефіцієнту приросту клієнтської бази, рівня екологічної стійкості підприємства, коефіцієнту інтегрованості бізнес-процесів, коефіцієнту якості виконання бізнес-процесів (с.146-166);

- удосконалено систему факторів внутрішнього середовища підприємства у формі розробленої моделі PMTL/TPR (People (Люди / Персонал), Motivation (Мотивація персоналу), Tools (Засоби праці), Leadership (Лідерство), Technology (Технологія), Process management (Бізнес-процеси), Resources (Ресурси), яка, на відміну від наявних, структурована за групами процесів керівництва (об'єктно-структуроване керівництво та соціально-психологічне керівництво) та доповнена з врахуванням факторів лідерства й бізнес-процесів (с.90-99);

- удосконалено тривимірну модель TPL (Т - T.E.M.P.L.E.S., Р - PMTL/TPR, L - LoNG) для аналізу комплексу факторів впливу на підприємство, яка, на відміну від існуючих, інтегрує модель T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Laws, Ecology, Society) факторів зовнішнього середовища, модель PMTL/TPR факторів внутрішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання, а також фактори масштабу моделі LoNG (Local, National, Global) (с.100-103);

- удосконалено понятійно-термінологічний апарат інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства, а саме: уточнено поняття «керівні системи бізнес-процесів», яке, на відміну від існуючих, сформовано на поєднанні теорії бізнес-процесів

та процесно-структурованого менеджменту й акцентує увагу на необхідності кастомізованого управління окремими групами бізнес-процесів; уточнено поняття «інструментарій економічного оцінювання ефективності», яке відрізняється змістовим та функціональним наповненням базових понять дослідження з метою їх однозначного тлумачення і сприйняття (с.56-59);

- набула подальшого розвитку модель управління бізнес-процесами підприємства, яка вирізняється серед наявних в частині інтегрованого ЕТК-методу та бази даних його застосування із відображенням інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень (с.135-137);

- розвинуто технологію застосування інструментарію оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства на основі ЕТК-методу, що, на відміну від наявних, передбачає декомпозицію й оцінювання керівних систем за групами керівництва, а також зумовлює необхідність формування бази даних результатів оцінювання ЕТК-методу (с. 137-145).

### ***Повнота викладу положень, висновків та рекомендацій дисертації в опублікованих автором наукових працях***

За темою дисертаційного дослідження опубліковано 12 наукових праць, серед яких 9 статей у наукових фахових виданнях України та 3 тези доповідей, представлені на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях. Усі наукові публікації відображають основні результати дослідження, містять елементи наукової новизни та висвітлюють теоретичні й методичні положення дисертаційної роботи, що підтверджує значний науковий внесок автора. У дисертації використано лише ті ідеї та висновки зі співавторських публікацій, які є результатом власних наукових досліджень здобувача. Кількісні та якісні характеристики опублікованих наукових праць повністю відповідають встановленим вимогам щодо публікації основного змісту дисертаційної роботи для здобуття наукового ступеня доктора філософії, що надає автору право на її публічний захист.

### ***Відсутність порушення академічної доброчесності***

Аналіз змісту дисертації свідчить про дотримання дисертантом вимог академічної доброчесності. У дисертаційній роботі Думи О.І. наявні посилання на використані автором джерела інформації у випадках запозичення ідей, розробок, тверджень чи відомостей інших дослідників. Вимоги законодавства про авторське право дотримано.

У дисертації не виявлено ознак академічного плагіату, фальсифікацій або інших порушень, які могли б викликати сумніви щодо самостійності виконаного автором дослідження.

### ***Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації***

До недоліків та зауважень дискусійного характеру можна зарахувати:

1. У дисертаційній роботі автор використовує поняття «ефективність керівних систем бізнес-процесів» (с. 34), проте його визначення є досить узагальненим. Було б доцільно конкретизувати, які саме аспекти ефективності є пріоритетними у дослідженні – фінансові, операційні, стратегічні чи соціально-психологічні.

2. У дисертації представлено детальний аналіз груп методів оцінювання ефективності керівних систем підприємств (с. 79-85), проте недостатньо розкрито межі їх застосування в різних секторах економіки. Доцільно розглянути можливості застосування запропонованого інструментарію до специфіки малого та середнього бізнесу, державних підприємств та неприбуткових організацій.

3. Запропонований автором ЕТК-метод (с. 116–144) передбачає оцінювання ефективності керівних систем за показниками базового рівня, проте у роботі не наведено розрахунку розподілу вагових коефіцієнтів між фінансовими та нефінансовими параметрами. Варто було б розширити пояснення цього аспекту.

4. Автором представлено фінансові та нефінансові показники оцінювання ефективності керівних систем, зокрема, коефіцієнти соціально-психологічного керівництва та рівня стимулювання персоналу (с. 145-165). Однак, у роботі недостатньо розкрито механізм впливу соціально-психологічних показників на економічні результати діяльності підприємства.



Слід зазначити, що зазначені дискусійні положення та зауваження не применшують належний науково-теоретичний та практичний рівень результатів дисертаційного дослідження.

### ***Відповідність роботи встановленим вимогам***

Дисертаційна праця виконана українською мовою, відповідає всім чинним нормам і правилам оформлення, є самостійною науковою роботою автора і відзначається високим науково-теоретичним рівнем.

Актуальність теми дисертаційної роботи, обґрунтованість та достовірність сформульованих положень, висновків і пропозицій, наукова новизна, науково-теоретична та практична цінність, стиль викладення та оформлення – всі ці аспекти дозволяють сформулювати висновок, що дисертаційна робота Олега Ігоровича Думи на тему «Інструментарій економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства» є самостійною завершеною роботою, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати і вирішено важливе завдання з теоретичної та прикладної точок зору, а саме розроблення теоретико-методологічних і методико-прикладних засад оцінювання впливу соціально-психологічних методів менеджменту на результати діяльності підприємства.

Ознайомлення з науковими положеннями, висновками і пропозиціями дисертаційної роботи свідчать, що вона відповідає сучасним особливостям, проблемам, завданням і тенденціям наукових досліджень у сфері менеджменту.

Дисертаційна робота «Інструментарій економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства» відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами та доповненнями та 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, а її автор – Дума Олег Ігорович – заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

*Офіційна опонентка:*

завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки навчально-наукового інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ МВС України  
доктор економічних наук, професор



Марта КОПИТКО

