

ВІДГУК
офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Єпіфанової Ірини Юріївни
на дисертаційну роботу
Свірського Юрія Васильовича
на тему: «Розвиток управління бізнес-процесами шляхом
імітаційного моделювання»
спеціальності 073 – «Менеджмент»
галузі знань 07 - «Управління та адміністрування»

1.Актуальність теми та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження Свірського Юрія Васильовича присвячене надзвичайно актуальній проблематиці, що знаходиться на перетині сучасних викликів менеджменту, цифрової трансформації та потреби в підвищенні ефективності управлінських процесів. У роботі слушно підкреслено, що в умовах обмежених фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів підприємства, особливо малого та середнього бізнесу, потребують доступних інструментів для вдосконалення управління бізнес-процесами.

Особливої значущості темі додає акцент на застосуванні імітаційного моделювання як засобу підвищення гнучкості управління та обґрунтованості прийняття рішень. Зважаючи на те, що подібні інструменти досі здебільшого використовуються великими компаніями, наукова і прикладна спрямованість дисертації, зосереджена на створенні адаптованих підходів для ширшого кола підприємств, є цілком виправданою. Передусім, дисертант цілком слушно обґрунтовує вибір теми через посилення динамізму та невизначеності умов функціонування підприємств. Сучасна економічна система вимагає від суб'єктів менеджменту не лише реактивного реагування на зміни, а й проактивного формування конкурентних переваг через підвищення внутрішньої ефективності та гнучкості. У цьому контексті перехід від застарілих функціональних до прогресивних процесно-орієнтованих систем управління є не просто модним трендом, а об'єктивною необхідністю для виживання та сталого розвитку. Автор переконливо доводить, що саме управління бізнес-процесами (BPM) виступає тією парадигмою, яка дозволяє системно оптимізувати діяльність організації.

Автор обґрунтовано вказує на наукову проблему, пов'язану з недостатньою формалізацією та систематизацією підходів до розвитку управління бізнес-процесами із використанням імітаційного моделювання. Також актуальним є прагнення дисертанта усунути прогалини в теоретичному осмисленні понять «бізнес-процес» та «розвиток управління бізнес-процесами», що дозволяє надати нове трактування цим категоріям у контексті цифрових перетворень.

Вагомим підтвердженням актуальності та стратегічної значущості обраного напрямку є його тісний зв'язок із плановою науково-дослідною роботою Національного університету «Львівська політехніка». Дисертаційне дослідження виконувалось у межах держбюджетних НДР кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, зокрема:

1.«Ресурсно-інформаційне забезпечення моделей розвитку національних економік та їх суб'єктів у глобальній економічній системі» (номер державної реєстрації 0121U108836)

2. «Аналітика та розвиток міжнародної економічної діяльності: методи реалізації, адміністративні інструменти, інноваційно-інвестиційні результати» (номер державної реєстрації 0125U001352) (акти про використання результатів дисертації представлені у додатках).

Ця обставина свідчить, що робота є не ізольованим науковим пошуком, а логічним продовженням та поглибленням фундаментальних і прикладних досліджень, що проводяться провідною науковою школою. Таким чином, обрана тематика відповідає актуальним потребам науки та практики управління, що свідчить про доцільність і значущість проведеного дослідження

2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Дисертаційна робота Юрія Свірського характеризується логічною завершеністю, цілісністю та послідовністю викладу матеріалу. Обґрунтованість та достовірність підтверджується глибинним аналізом статистичних матеріалів щодо проблеми, вивченням значної кількості літературних джерел, узагальненням практики діяльності підприємств, а також дослідженням наукових досягнень в цій галузі. Структура роботи є раціональною і повністю відповідає поставленій меті та завданням дослідження. Сформульовані автором наукові положення, висновки та рекомендації є належним чином обґрунтованими, а їх достовірність забезпечується використанням широкого спектра загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, коректним застосуванням економіко-математичного інструментарію, репрезентативною інформаційною базою та апробацією отриманих результатів.

Аналізування змісту роботи за її структурними елементами дозволяє зробити такі висновки:

У **вступі** дисертант чітко окреслює актуальність обраної тематики, формує мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також подає методологічну базу, наукову новизну та практичну значущість роботи. Така структура вступної частини забезпечує цілісне бачення наукового задуму та демонструє його зв'язок з реальними потребами сучасного менеджменту в умовах цифрової трансформації.

Розділ 1 «Теорія і практика управління бізнес-процесами шляхом імітаційного моделювання» має глибоке теоретичне підґрунтя. У ньому здійснено систематизацію підходів до розуміння бізнес-процесів (підрозділ 1.1), обґрунтовано доцільність застосування імітаційного моделювання як ефективного управлінського інструменту (підрозділ 1.2) і сформульовано ключові принципи розвитку управління бізнес-процесами на цій основі (підрозділ 1.3). Узагальнення у висновках до розділу засвідчують, що автор не лише обґрунтував вибір теми, а й створив теоретичний фундамент для подальших емпіричних досліджень.

Розділ 2 «Аналізування та оцінювання рівня розвитку управління бізнес-процесами на основі імітаційного моделювання» характеризується глибоким емпіричним аналізом. У підрозділі 2.1 проведено огляд наявних імітаційних моделей, що використовуються в бізнес-середовищі. У підрозділі 2.2 представлено результати анкетування, кластеризації та інших методів, спрямованих на оцінювання поточного стану розвитку управління бізнес-процесами. Підрозділ 2.3 деталізує фактори, що впливають на ефективність імітаційного моделювання, що дозволило зробити вивірені висновки. Розділ виконує функцію містка між теоретичними напрацюваннями та практичним обґрунтуванням подальших управлінських рішень.

Розділ 3 «Імітаційне моделювання як основа системного підходу до розвитку управління бізнес-процесами підприємства» містить елементи прикладної реалізації результатів дослідження. У підрозділі 3.1 запропоновано системний підхід до використання еклектичної моделі. У підрозділі 3.2 – удосконалено метод моніторингу рівня розвитку управління бізнес-процесами, а в підрозділі 3.3 – сформульовано положення щодо регулювання системи управління із застосуванням імітаційного моделювання. Апробація результатів здійснена на прикладі реальних підприємств, що підтверджено в додатках. Узагальнення у висновках до розділу демонструють послідовну логіку авторського підходу та переконливо засвідчують достовірність отриманих результатів.

Загальні висновки дисертації стисло і системно відображають основні здобутки автора, пов'язані з досягненням поставленої мети. Вони логічно випливають із вмісту кожного з розділів та засвідчують завершеність наукової розробки.

Список використаних джерел, що містить понад 230 найменувань, охоплює сучасні праці з менеджменту, моделювання, цифрових технологій як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Це свідчить про глибоку теоретичну обізнаність дисертанта та достовірність наукової бази дослідження.

Отже, дисертаційне дослідження характеризується високим ступенем наукової та методичної обґрунтованості, а також достовірністю і цілісністю

сформульованих висновків та рекомендацій, що дозволяє розглядати його як вагомий внесок у розвиток сучасної науки про управління бізнес-процесами.

3. Наукова новизна результатів дослідження

Наукова новизна одержаних у дисертації результатів є чітко окресленою, обґрунтованою та полягає у розв'язанні важливого науково-практичного завдання щодо формування теоретико-методичного інструментарію розвитку управління бізнес-процесами на основі імітаційного моделювання. Положення, що виносяться на захист, містять елементи новизни різних рівнів – від розробки принципово нового підходу до суттєвого вдосконалення та поглиблення існуючих теоретичних положень і методичних рішень.

Зокрема, вперше здобувачем:

- Розроблено системний підхід до використання еkleктичної імітаційної моделі для розвитку управління бізнес-процесами (с.108-134). Найбільш вагомим результатом дисертації, що становить її концептуальне ядро, є саме цей підхід. Його новизна полягає у відмові від застосування якогось одного, універсального методу моделювання на користь гнучкої комбінації різних модельних технік (еклектика) в рамках єдиної системи. Такий підхід є адекватною відповіддю на складність і багатофакторність сучасних бізнес-процесів. На відміну від існуючих, більш вузьких рішень, він дозволяє комплексно аналізувати проблеми, враховувати стохастичну природу зовнішніх і внутрішніх чинників та, як наслідок, підвищувати якість стратегічних рішень у сфері процесного управління.

Удосконалено:

- Метод моніторингу рівня розвитку управління бізнес-процесами підприємства (с.134-148). Заслугує на позитивну оцінку запропоноване автором удосконалення методичного інструментарію діагностики. На противагу наявним підходам, що часто концентруються на окремих аспектах (напр., зрілості процесів), розроблений метод має комплексний, інтегральний характер. Включення до аналізу таких нетривіальних складових, як рівень структурності компанії, ступінь її цифрової трансформації та особливості системи мотивації, дозволяє отримати значно більш рельєфне та об'єктивне уявлення про стан системи BPM та ідентифікувати приховані взаємозв'язки і точки росту.

Набули подальшого розвитку:

- Систематизація та кластеризація факторів, що впливають на управління бізнес-процесами при застосуванні імітаційного моделювання (с.93-104). Автор не просто розширює перелік відомих факторів, а пропонує їхню якісно нову класифікацію, групує у кластери за ознакою впливу на адекватність моделі та результативність її застосування. Такий підхід має високу

практичну цінність, оскільки створює методичну основу для більш глибокого аналізу та прогнозування ефективності проєктів з моделювання.

- Теоретико-методичні положення щодо регулювання системи управління бізнес-процесами (с.148-168). Цінним для практики управління є розробка матриці відповідності, що чітко пов'язує конкретні механізми регулювання (напр., корекція процесів, оптимізація моделей) із секторами об'єкта регулювання (система процесів, система управління, система моделювання). Це дозволяє перейти від загальних декларацій про необхідність регулювання до конкретного, сфокусованого інструментарію, що підвищує адресність управлінських впливів та знижує ризик помилкових рішень.

- Поняттєво-категорійний апарат дослідження. Поглиблення трактувань ключових дефініцій, таких як «бізнес-процес» (с.28) та «розвиток управління бізнес-процесами» (с.35), не є самоціллю, а слугує міцним теоретичним підґрунтям для всієї роботи. Акцентування на таких сутнісних ознаках, як орієнтація на бізнес-цілі та очікуваний результат, надає цим поняттям завершеності та посилює їхню прикладну, управлінську спрямованість, що відрізняє авторський підхід від багатьох існуючих, більш абстрактних тлумачень.

У сукупності представлені елементи наукової новизни формують цілісну концептуальну систему, що охоплює теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку управління бізнес-процесами на основі імітаційного моделювання. Отримані результати є вагомим внеском у розвиток науки управління та створюють надійну базу для вдосконалення діяльності вітчизняних підприємств.

4. Практичне значення результатів дослідження

Практична цінність дисертаційної роботи Юрія Свірського є безсумнівною та підтверджується як змістовим наповненням дослідження, так і фактами його апробації в реальному управлінському середовищі.

У межах дисертації автором розроблено низку інструментів прикладного характеру, які можуть бути використані підприємствами для вдосконалення системи управління бізнес-процесами. Серед них особливої уваги заслуговують:

- **системний підхід до використання імітаційного моделювання з метою розвитку управління бізнес-процесами на основі застосування еклектичної імітаційної моделі**, яка дозволяє здійснювати гнучке моделювання бізнес-процесів з урахуванням різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів;

- **метод моніторингу рівня розвитку управління бізнес-процесами**, адаптований до реалій сучасних підприємств з урахуванням цифрової трансформації, структури управління, мотиваційних чинників та ІТ-інфраструктури;

- **механізми регулювання управлінської системи**, впроваджені у формі матриці відповідності між секторами об'єкта управління та конкретними

управлінськими інструментами, що дозволяє покращити оперативність і точність управлінських рішень.

Достовірність і практичність запропонованих рішень підтверджується їх **впровадженням на реальних підприємствах**, зокрема в ТОВ «Видавничий дім “Укрпол”» та ТОВ «Дюна-Веста». Ці впровадження документально зафіксовані та наведені в додатках до дисертації, що засвідчує їх практичну доцільність і ефективність.

Окремо слід відзначити **використання результатів дослідження в освітньому процесі** Національного університету «Львівська політехніка» при викладанні дисципліни «Процесно-структурований менеджмент» для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». Це свідчить про універсальність і значущість напрацювань автора для підготовки нової генерації управлінців.

Таким чином, результати дослідження не лише становлять наукову новизну, а й мають реальне прикладне застосування як у сфері управління підприємствами, так і в освітній діяльності, що в цілому підвищує їхню практичну значущість.

5. Повнота викладення результатів дисертації в опублікованих автором наукових працях

Результати дисертаційного дослідження Ю.В. Свірського висвітлено у достатньому обсязі в опублікованих наукових працях, що свідчить про належний рівень апробації наукових положень та їх визнання в професійному середовищі. За темою дисертації опубліковано 11 наукових праць, зокрема 2 статті — у наукових періодичних виданнях інших держав, 4 — у фахових наукових виданнях України, а також 5 публікацій — у збірниках тез наукових конференцій. Таке представлення результатів забезпечує повноцінне висвітлення основних теоретико-методологічних підходів, аналітичних узагальнень і прикладних рекомендацій, запропонованих дисертантом, що цілком відповідає встановленим вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

6. Відсутність порушення академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертаційного дослідження підтверджує дотримання дисертантом принципів академічної доброчесності. У дисертаційній роботі Свірського Юрія Васильовича чітко зазначено посилання на використані джерела інформації у випадках запозичення ідей, положень, результатів досліджень чи даних інших науковців, що відповідає етичним та правовим нормам. Законодавчі вимоги щодо авторського права повністю виконано.

У процесі рецензування не виявлено жодних ознак академічного плагіату, фальсифікацій чи інших порушень, які могли б поставити під сумнів самостійність виконаного автором наукового дослідження.

7. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертаційної роботи

1. В розділі 1.1, присвяченому ознакам розвитку управління бізнес-процесами (сторінки 27–36), здійснено ґрунтовний огляд основних підходів до визначення поняття «бізнес-процес» та класифікації бізнес-процесів за різними ознаками. Однак у тексті відсутній критичний аналіз існуючих суперечностей і проблем у застосуванні запропонованих підходів на практиці.

2. У розділі 1.3 наведено перелік основних принципів розвитку управління бізнес-процесами на основі імітаційного моделювання. Водночас, відсутній глибокий теоретичний аналіз логіко-структурних взаємозв'язків між цими принципами, що суттєво обмежує наукову цінність роботи. Наприклад, принцип системного підходу, аналізу та моделювання, оптимізації і гнучкості подані як окремі, ізольовані положення, без інтеграції у єдину концептуальну модель управління.

3. На сторінках 74-76 представлено сфери діяльності, в яких найчастіше використовується імітаційне моделювання, а також приклади підприємств, які досягли певних результатів завдяки застосуванню імітаційних моделей в розвитку управління їх бізнес-процесами. Хоча наведені приклади великих компаній ілюструють успішність використання технологій імітаційного моделювання, у дослідженні відсутня критична рефлексія щодо адаптивності цих моделей у контексті малих і середніх підприємств, а також специфіки регіональних ринків, зокрема, в Україні.

4. Рисунок 3.1 (стор. 109) має деякі недоліки, які обмежують його прикладну цінність у контексті науково-обґрунтованої інтеграції імітаційного моделювання в управління бізнес-процесами, зокрема, недостатньо чітким є розмежування між функціональними елементами (моделі, аналітичні модулі, ІТ-середовища) та управлінськими діями, що знижує рівень операційної інтерпретованості моделі для фахівців у сфері процесного менеджменту.

5. Дискусійним є застосування імітаційного моделювання для підприємств різних галузей та масштабів діяльності в українському контексті, що могло б бути додатково акцентовано у роботі.

Разом з тим, зроблені зауваження та висловлені дискусійні положення не заважають позитивній оцінці дисертаційної роботи в цілому. Окремі зауваження можуть розглядатися як рекомендації здобувачу щодо напрямів подальшого дослідження проблеми.

8. Загальний висновок

Дисертаційна робота Свірського Юрія Васильовича на тему «Розвиток управління бізнес-процесами шляхом імітаційного моделювання» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, що відповідає профілю спеціальності 073 «Менеджмент».

У дисертаційній роботі Свірського Ю.В. досягнута мета, вирішені поставлені завдання, сформульовані та обґрунтовані наукові положення. Висновки та пропозиції є особистим надбанням їх автора. Рівень проведених досліджень, викладених у дисертації, відповідає сучасним вимогам до науково-дослідних робіт, що виконуються в національних університетах України.

Дисертація містить нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності розв'язують важливе науково-практичне завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичного інструментарію управління бізнес-процесами на основі імітаційного моделювання. Автор продемонстрував глибокі теоретичні знання у досліджуваній галузі, володіння методологією наукового дослідження та здатність генерувати нові наукові ідеї.

Основні положення та результати дослідження достатньо повно висвітлені у опублікованих працях здобувача. Згідно з наданими у дисертації даними, результати опубліковано у наукових статтях у фахових виданнях України, зокрема, у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах, а також у науковому періодичному виданні іншої держави, що входить до Європейського Союзу. Результати роботи пройшли належну апробацію, що підтверджується участю та доповідями на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Таким чином, дисертаційна робота на тему: «Розвиток управління бізнес-процесами шляхом імітаційного моделювання» за своїм науковим рівнем, актуальністю, новизною отриманих результатів, практичною значущістю, структурою та обсягом повністю 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 сам автор дисертаційної роботи, Свірський Юрій Васильович, заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

Офіційний опонент:
проректор з наукової роботи
Вінницького національного
технічного університету
доктор економічних наук, професор



Ірина СПІФАНОВА

