

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя
професору кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою послуг
доктору економічних наук, професору
Мельник Лілії Миколаївні

ВІДГУК ОПОНЕНТА

доктора економічних наук, професора
завідувача кафедри туризму та економіки підприємства
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Безуглої Людмили Сергіївни

на дисертаційну роботу

Кураха Олександра Павловича

«Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами
в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України»,
подану до захисту на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент

Відгук підготовлено на основі вивчення рукопису дисертації, опублікованих наукових праць та документів, які свідчать про впровадження результатів досліджень Кураха Олександра Павловича.

1. Актуальність теми дослідження

Посилення ролі територіальних громад в умовах децентралізації та необхідність їх повоєнного відновлення актуалізують питання розробки нових моделей менеджменту. Сучасні реалії вимагають від органів місцевого самоврядування переходу від класичних адміністративних методів до процесно-орієнтованого менеджменту, здатного забезпечити економічну стійкість та соціальну згуртованість територій.

Ключовим аспектом стає інтеграція управління бізнес-процесами за принципами інклюзивності та смарт-спеціалізації. Це передбачає не лише впровадження цифрових інструментів і роботу з відкритими даними, а й активне залучення стейкхолдерів до прийняття управлінських рішень.

Попри значний теоретичний базис у галузі процесного управління, механізми його поєднання з концепціями інклюзивного та смарт розвитку на рівні територіальних громад залишаються недостатньо опрацьованими. Потреба у розробці науково обґрунтованих моделей, які б узгоджували ці напрями в межах єдиної стратегії місцевого розвитку, визначає доцільність і своєчасність обраної теми дисертації.

2. Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами та темами

Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в межах науково-дослідної теми «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (державний реєстраційний номер 0124U003478), де автором розроблено теоретико-методичні положення та прикладні інструменти, спрямовані на оптимізацію управлінських процедур і підходів через впровадження інтегрованих смарт систем та формування інклюзивних стратегій розвитку, що сприяють сталості та комплексному прогресу територіальних громад України.

3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

Одержані наукові результати спрямовані на вирішення важливого наукового завдання щодо розроблення концептуальних засад і прикладного інструментарію управління бізнес-процесами територіальних громад України.

У дисертаційній роботі вперше запропоновано комплексну міждисциплінарну модель процесно-орієнтованого управління розвитком територіальних громад, яка ґрунтується на інтеграції адаптивних методів менеджменту з принципами інклюзивності та смарт-спеціалізації, що забезпечує синергію між цифровою трансформацією управлінських функцій і залученням широкого кола стейкхолдерів до процесів місцевого розвитку.

Удосконалено теоретико-методичне підґрунтя формування оптимальних підходів до реінженірінгу бізнес-процесів в органах місцевого самоврядування,

що дозволило обґрунтувати перехід від ієрархічних структур до гнучких мережевих взаємодій, орієнтованих на підвищення оперативної стійкості територіальних громад в умовах воєнних і повоєнних викликів. Автором удосконалено систему критеріїв оцінювання ефективності бізнес-процесів, яка, на відміну від традиційних підходів, враховує рівень цифрової готовності управлінських ланок і ступінь інклюзивності публічних послуг, забезпечуючи багатовекторний моніторинг результативності стратегічного розвитку.

Набула подальшого розвитку концептуалізація взаємозв'язку інклюзивних параметрів і смарт-технологій у системі стратегічного планування, що дозволило поглибити розуміння механізмів трансформації адміністративних функцій у результативно орієнтовані управлінські сервіси в різних соціально-економічних умовах функціонування територіальних громад.

4. Короткий аналіз основного змісту дисертаційної роботи

У дисертаційній роботі чітко та послідовно сформульовано мету та завдання дослідження, окреслено особистий внесок автора у розроблення обраної проблематики, виважено обґрунтовано основні напрями дослідження. Отримані наукові результати та висновки характеризуються високим рівнем обґрунтованості й достовірності, що забезпечено використанням сукупності сучасних загальнонаукових і спеціальних методів наукових досліджень.

Інформаційну базу дослідження становлять фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту бізнес-процесів, інклюзивного та смарт розвитку територій, а також нормативно-правові акти, що регулюють діяльність територіальних громад в умовах децентралізації. Емпіричне підґрунтя сформовано на основі офіційної статистики державних інституцій (Держстату, Мінвідновлення, Мінфіну), аналітичної звітності органів місцевого самоврядування низки міських, селищних і сільських громад України, матеріалів міжнародних програм технічної допомоги та платформ відкритих даних. Комплексне використання зазначених джерел дозволило забезпечити об'єктивність аналізу сучасного стану та перспектив запровадження інноваційних

моделей муніципального управління в контексті прийняття смарт рішень і соціальної інклюзії.

Структура та кількість опрацьованих наукових джерел свідчить про глибину проведеного дослідження, тоді як широке залучення іноземних публікацій підсилює аргументацію отриманих результатів.

Ознайомлення з науковими положеннями та основними результатами дисертаційної роботи О.П. Кураха дає змогу відзначити ґрунтовність проведеного аналізу та чітку практичну спрямованість отриманих результатів.

У вступній частині дисертаційної роботи автором системно обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та завдання, визначено предмет і об'єкт дослідження. Наукова новизна та практичне значення роботи логічно випливають із поставлених цілей, а інформація про зв'язок із науковими програмами й темами та впровадження результатів дослідження підтверджує їх актуальність для сучасного етапу розвитку місцевого самоврядування.

У першому розділі дисертації сформовано теоретико-методичне підґрунтя для розроблення оптимальних підходів до управління бізнес-процесами територіальних громад в контексті їх інклюзивного та смарт розвитку. Доведено, що в умовах зростання вимог до якості публічних послуг саме процесно-орієнтована логіка управління дозволяє перейти до цілісної управлінської системи, яка інтегрує стратегічні цілі, ресурси та результати через механізм зворотного зв'язку. Важливим аспектом є обґрунтування взаємодоповнювального характеру інклюзивного та смарт-вимірів, що стають фундаментальними характеристиками сучасної моделі муніципального розвитку.

Другий розділ дисертаційної роботи присвячено комплексній діагностиці сучасного стану управління бізнес-процесами територіальних громад з акцентом на вимірюванні показників інклюзивного та смарт-розвитку. Автором розроблено систему аналітичних індикаторів та застосовано комбінований підхід, що поєднує статистичні розрахунки, стратегічну діагностику та анкетування стейкхолдерів. Для посилення доказовості результатів та інтерпретації взаємозалежностей між багатofакторними показниками розвитку територіальних громад було

використано метод кореляційно-регресійного аналізу.

У третьому розділі дисертації представлено прикладні підходи до оптимізації управлінських процесів на основі встановлених причинно-наслідкових зв'язків. Ключовим результатом є інтегрована модель управління, яка синхронізує стратегічний, процесний, цифровий та інклюзивний контури розвитку громади. Практичні рекомендації охоплюють реорганізацію сервісних функцій через розмежування фронт- і бек-офісів, формування партнерських екосистем та використання проєктного підходу як інструменту реалізації реформ. Отримані результати апробовані та впроваджені в діяльність територіальних громад західного регіону України.

Дисертаційна робота завершується узагальнюючими висновками, в яких у стислій і логічно вивірній формі подано основні наукові та практичні результати дослідження. Зазначене вище дає підстави вважати дисертаційну роботу О.П. Кураха самостійним і завершеним науковим дослідженням, а ключові поставлені завдання – повністю досягнутими.

5. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Наукові положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи О.П. Кураха є достатньо обґрунтованими, що забезпечено коректним і послідовним використанням методів процесного моделювання, системно-структурного, ситуаційного та порівняльного аналізу. Достовірність одержаних результатів додатково підтверджується їх практичною апробацією та ефективним впровадженням у діяльність територіальних громад, що засвідчує високу прикладну цінність проведеного дослідження.

Дисертаційна робота має логічно вибудовану структуру, де висновки та рекомендації безпосередньо ґрунтуються на наведених у розділах аналітичних розрахунках. Це свідчить про послідовність наукових міркувань автора та забезпечує цілісне сприйняття викладеного матеріалу крізь призму поєднання концепцій смарт-спеціалізації та інклюзивного розвитку.

Аналіз змісту розділів та застосованого методичного інструментарію дозволяє зробити висновок про належний рівень обґрунтованості наукових положень. Вони базуються на ґрунтовному узагальненні теоретичних напрацювань у сфері публічного менеджменту та практичних результатах використання сучасних рішень, підтверджених позитивною динамікою показників ефективності бізнес-процесів у досліджуваних територіальних громадах.

Отримані висновки та рекомендації вирізняються новизною підходів до побудови інтегрованої моделі управління, що поєднує стратегічний, цифровий та соціальний контури. Практичне використання запропонованої моделі викладено логічно й структуровано – вона адекватно відображає специфіку взаємодії органів місцевого самоврядування, підприємницького сектору та громадськості в умовах впровадження смарт-технологій та забезпечення принципів інклюзивності.

6. Практичні результати дисертаційної роботи

Результати дослідження мають прикладне значення, оскільки вони апробовані та впроваджені в діяльність органів місцевого самоврядування (Львівської ОДА, Мукачівської, Збараської, Свалявської, Полянської та Великоберезовицької територіальних громад). Розроблені методичні підходи до смарт-спеціалізації, інклюзивного розвитку, цифровізації управління та оптимізації бізнес-процесів інтегровані у стратегії регіонального розвитку до 2027 року. Це дозволило вдосконалити інструменти моніторингу, посилити інституційну спроможність громад та забезпечити реалізацію принципів безбар'єрності й публічно-приватного партнерства.

Отримані висновки дисертаційної роботи знайшли практичне застосування в освітній діяльності Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час підготовки та викладання навчальної дисципліни «Управління проектами з місцевого та регіонального розвитку» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління проектами з місцевого та регіонального розвитку» спеціальності D4

Публічне управління та адміністрування (довідка № 2-28/30 від 09.03.2026).

7. Оформлення дисертаційної роботи, дотримання вимог академічної доброчесності та повнота викладу наукових положень та результатів в опублікованих працях

Дисертаційна робота оформлена згідно вимог та складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (223 найменування) та додатків (на 58 сторінках). Основний текст дослідження викладено на 180 сторінках, містить 55 таблиць та 23 рисунка.

Дисертаційна робота має логічну структуру. Основні висновки та рекомендації ґрунтуються на результатах, поданих у розділах. Список використаних джерел є репрезентативним і містить сучасні джерела, що відповідають предметній області дослідження.

Отримані результати наукового дослідження свідчать про високу індивідуальність роботи, прослідковується авторський стиль. У дисертаційній роботі не виявлено текстових запозичень і використання наукових результатів інших науковців без вказання посилань на відповідні джерела. Використання матеріалів інших дослідників здійснено з дотриманням вимог наукової етики та містить належні посилання на відповідні джерела.

Ключові наукові положення дисертаційної роботи представлено в опублікованих наукових працях автора. Результати висвітлено у 17 наукових публікаціях, з яких 6 статей у фахових наукових виданнях України та 11 праць апробаційного характеру у збірниках матеріалів міжнародних науково-практичних конференцій. За підсумками аналізу дисертаційної роботи Кураха О.П., фактів порушення академічної доброчесності не виявлено. Забезпечено дотримання критеріїв щодо кількісних та якісних показників публікацій.

8. Мова та стиль дисертаційної роботи

Дисертаційна робота написана логічно та послідовно, відзначається чіткою структурованістю викладу, аргументованістю положень і доступністю сприйняття

складних теоретичних та прикладних аспектів дослідження. Матеріал подано на високому фаховому рівні з використанням сучасної наукової термінології, що відповідає обраній спеціальності та предметній області дослідження. Автор демонструє ґрунтовне володіння понятійно-категоріальним апаратом, уміння коректно інтерпретувати результати досліджень і логічно поєднувати теоретичні узагальнення з аналітичними та практичними висновками, що забезпечує цілісність і наукову завершеність роботи. Висновки та рекомендації, які наведені у дисертаційній роботі, є внутрішньо узгодженими, методологічно виваженими та орієнтованими на вирішення актуальних завдань розвитку місцевої економіки в умовах цифрової трансформації, що свідчить про завершеність і наукову цілісність дослідження.

Тема, зміст і отримані наукові результати дисертаційної роботи повністю відповідають спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

9. Зауваження до дисертаційної роботи

У цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, її наукове та прикладне значення для управління розвитком територіальних громад, вважаємо за необхідне звернути увагу на окремі дискусійні положення та твердження, які, на нашу думку, вимагають додаткових пояснень у процесі захисту:

1. У першому розділі (С. 35-44) автором проведено ґрунтовний аналіз змісту інклюзивного та смарт-розвитку, проте доцільно було б чіткіше окреслити ієрархічний взаємозв'язок між цими категоріями та концепцією сталого розвитку. Уточнення того, чи є смарт-інструментарій виключно засобом досягнення інклюзивності, чи самостійною цільовою орієнтацією, сприяло б підвищенню теоретичної стрункості дослідження.

2. Авторське трактування поняття «бізнес-процес територіальної громади» (підрозділ 1.1, С. 43) як структурованої послідовності процедур, що створюють цінність для мешканців, є логічним, проте потребує глибшого розмежування із суміжним поняттям «публічна послуга». У дисертації варто було б уточнити, у

яких саме випадках управлінська дія органів місцевого самоврядування трансформується у повноцінний бізнес-процес, що генерує економічний ефект, а не залишається суто адміністративним регламентом.

3. Аналіз сучасного стану управління (підрозділ 2.2, С. 95-100) засвідчує значні відмінності між міськими та сільськими громадами. Однак, поза увагою автора залишилося питання впливу чинника безпеки (близькість до зони бойових дій або кордону) на цифрову готовність та інклюзивність. Врахування цього фактора дозволило б суттєво доповнити SWOT-матрицю (С. 97-98) та зробити висновки більш релевантними до сучасних українських реалій.

4. У другому розділі (підрозділ 2.2, С. 100-105), при аналізі впливу смарт-інструментів на розвиток бізнес-процесів територіальних громад, автором виявлено кореляцію між рівнем цифровізації та інституційною спроможністю. Проте, на нашу думку, недостатньо глибоко досліджено парадокс інклюзивності: як саме запровадження високотехнологічних смарт-рішень (тих, які потребують значних цифрових компетенцій) впливає на рівень реального залучення вразливих груп населення, що мають обмежений доступ до технологій. Доречним було б доповнити аналіз оцінкою ризиків виникнення «цифрового розриву» всередині громад, оскільки форсована цифровізація бізнес-процесів без відповідних компенсаторних механізмів може, всупереч очікуванням, знижувати інклюзивний ефект територіального розвитку.

5. У третьому розділі (підрозділ 3.1, С. 156-171) автором запропоновано комплексну модель управління бізнес-процесами територіальної громади на засадах інклюзивного та смарт-розвитку. Проте, на нашу думку, розроблений механізм потребує глибшого наукового обґрунтування в частині його адаптивності до кризових змін зовнішнього середовища. Зокрема, у роботі недостатньо чітко визначено зворотні зв'язки між результатами моніторингу інклюзивності та оперативним переглядом стратегічних пріоритетів територіальної громади. Доцільно було б уточнити, яким чином запропонована модель передбачає перерозподіл ресурсів у випадку виявлення критичних

відхилень від індикаторів смарт-спеціалізації, що дозволило б забезпечити саморегуляцію управлінської системи у довгостроковій перспективі.

6. Рекомендації щодо створення Проектних офісів інклюзивного та смарт-розвитку (підрозділ 3.3, С. 181-193) мають високу практичну цінність, проте потребують фінансово-економічного обґрунтування джерел утримання таких структур. Зокрема, у дисертаційній роботі варто було б уточнити, чи не призведе це до надмірного навантаження на місцеві бюджети громад із низькою спроможністю, та які альтернативні моделі фінансування (наприклад, через міжмуніципальне співробітництво) розглядалися автором.

Водночас, перераховані зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, яка вирішує важливу проблему вдосконалення теоретичних і прикладних засад модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки.

Висновок щодо дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Кураха Олександра Павловича на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України» є завершеним кваліфікаційним науковим дослідженням, що містить нові науково-обґрунтовані результати. У дисертації вирішено важливу науково-практичну проблему щодо формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України. Порядок викладу отриманих наукових результатів, зміст, структура, обсяг і оформлення дисертаційної роботи відповідають вимогам, що виносяться до дисертацій на отримання ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент.

Загалом, дисертаційна робота та висвітлені в ній результати дослідження відповідають спеціальності 073 Менеджмент та вимогам відповідно до «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету

Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року та чинним вимогам Міністерства освіти і науки України, а її автор – Курах Олександр Павлович – заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму та
економіки підприємства
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Людмила БЕЗУГЛА

