

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУРАХ ОЛЕКСАНДР ПАВЛОВИЧ

УДК 65.012.3:005.4:332.146.2:338.244.47

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ТА СМАРТ
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ**

спеціальність 073 – Менеджмент

галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.П. Курах

Наукові керівники:

Письменний Віталій Валерійович, доктор економічних наук, професор

Панухник Олена Віталіївна, доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2026

АНОТАЦІЯ

Курах О.П. Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2026.

Дисертаційну роботу присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних положень та виробленню науково-практичних рекомендацій щодо формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України.

У першому розділі дисертації «Теоретико-методичні засади та інструменти управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад» сформовано теоретико-методичне підґрунтя для розроблення оптимальних підходів до управління бізнес-процесами територіальних громад України в контексті їх інклюзивного та смарт розвитку. Обґрунтовано, що в умовах децентралізації, повоєнного відновлення та зростання запиту на якісні публічні послуги саме процесно-орієнтована логіка управління дозволяє перейти від фрагментарних рішень до керованої системи «цілі – процеси – ресурси – результати – зворотний зв'язок». Показано, що бізнес-процеси територіальної громади доцільно розглядати ширше за адміністративні процедури: вони охоплюють управлінські, сервісні, фінансові, інформаційні та комунікаційні дії органів місцевого самоврядування й підпорядкованих структур, а також взаємодію з громадянами, бізнесом і громадськими організаціями. Такий підхід дає змогу виявити недоліки, зменшити транзакційні витрати, підвищити прозорість і підзвітність та забезпечити вимірюваність результатів і якості публічних послуг.

Систематизовано наукові підходи до процесного управління та

визначено особливості його застосування у публічному секторі на рівні територіальних громад. Аргументовано, що оптимізація бізнес-процесів у територіальних громадах має спиратися на поєднання організаційних регламентів, сучасних управлінських інструментів та цифрової підтримки включно з використанням даних для планування, моніторингу й оцінювання. Водночас доведено, що цифровізація не є самоціллю: вона повинна підсилювати доступність, зрозумілість і безбар'єрність сервісів, зменшувати нерівність у доступі до послуг і участі, забезпечувати різним групам населення рівні можливості взаємодії з владою.

Розкрито зміст інклюзивного розвитку як орієнтації на участь, справедливість, недискримінацію, врахування потреб вразливих груп та формування соціальної згуртованості, а смарт розвитку – як інноваційної траєкторії, що базується на цифрових технологіях, відкритих даних, мережевій взаємодії та інституційній спроможності до навчання й адаптації.

Доведено взаємодоповнювальний характер інклюзивного та смарт вимірів у розвитку територіальних громад: інклюзивність виступає соціальною основою легітимності смарт-трансформацій, тоді як смарт інструменти підвищують ефективність інклюзивної політики через точніше виявлення потреб, адресність рішень, прозорі процедури та контроль результатів. Додатково визначено принципи, на яких має ґрунтуватися така інтеграція: орієнтація на цінність для мешканця як кінцевого користувача послуг; прозорість і простежуваність процедур; стандартизація та регламентація ключових процесів із закріпленням відповідальності; управління ризиками та запобігання конфлікту інтересів; партнерська взаємодія зі стейкхолдерами; безперервне вдосконалення на основі показників результативності, якості, доступності та задоволеності. Показано, що включення інклюзивних критеріїв у проектування процесів змінює акценти оптимізації: поряд із швидкістю та вартістю критичними стають зрозумілість інформації, альтернативні канали отримання послуги, адаптивність до різних потреб, а також механізми зворотного зв'язку і участі.

У другому розділі дисертації «Аналіз сучасного стану управління бізнес-процесами в територіальних громадах» здійснено комплексну діагностику сучасного стану управління бізнес-процесами територіальних громад західного регіону України з акцентом на вимірюванні рівня їх інклюзивного і смарт розвитку та виявленні чинників, які визначають відмінності між громадами. Дослідження побудовано на поєднанні розрахункового блоку, стратегічної діагностики та анкетування, що забезпечило зіставлення статистичних характеристик із оцінками стейкхолдерів і практиків на місцях.

Розроблено та застосовано систему аналітичних показників для оцінювання рівня інклюзивного і смарт розвитку громад. Показники згруповано за взаємопов'язаними сферами, які відображають демографічний потенціал, бюджетну спроможність, економічну активність, соціальну сферу та розвиток сервісів і інфраструктури, включно з цифровою складовою. Для забезпечення порівнюваності різнорідних індикаторів у роботі виконано їх нормалізацію, після чого реалізовано інтегральне оцінювання шляхом побудови підіндексів за кожною сферою та формування зведеного інтегрального індексу інклюзивного та смарт розвитку громади. Обґрунтування вагових коефіцієнтів здійснено на основі методу попарних порівнянь, що дало змогу отримати локальні пріоритети складових розвитку та забезпечити узгоджене ранжування їх відносної значущості. Застосування попарних порівнянь посилило методичну коректність агрегування, оскільки дозволило формалізувати експертні судження, мінімізувати суб'єктивність вибору ваг і забезпечити більшу стійкість інтегральних оцінок до впливу одиничних індикаторів. При агрегуванні інтегральних показників використано вагове узгодження, яке відображає різну значущість складових розвитку та запобігає ситуації, коли високі значення окремих індикаторів, які не відображають системні провали в інших сферах. Розрахунки інтегральних індексів засвідчили наявність відчутних міжтериторіальних відмінностей у соціально-економічній динаміці, цифровій трансформації та інституційній

зрілості, що прямо позначається на якості управлінських процедур і на здатності територіальних громад підтримувати місцеві бізнес-процеси.

Розрахунковий аналіз доповнено опитуванням стейкхолдерів у змішаному форматі, яке охопило представників органів місцевого самоврядування, підприємницького середовища, громадського сектору та активних мешканців. Анкетування проводилося за стандартизованою шкалою оцінювання, а також супроводжувалося обговореннями для уточнення причин оцінок і фіксації локальних бар'єрів. Для підвищення надійності висновків застосовано підхід узгоджених експертних оцінок: індивідуальні відповіді співставлялися, нормалізувалися та агрегувалися у зведені профілі проблем і пріоритетів. Узагальнення результатів опитування підтвердило, що у громадах з нижчою ресурсною базою та слабшою цифровою підтримкою частіше домінують оцінки фрагментарності управлінських дій, нестачі передбачуваних правил взаємодії з бізнесом, недостатності сервісної орієнтації та наявності бар'єрів доступу, що обмежує інклюзивність і гальмує смарт-трансформацію.

Обґрунтовано, що багатофакторність і взаємозалежність показників розвитку громад ускладнюють інтерпретацію простих порівнянь, тому для поглиблення доказовості застосовано кореляційно-регресійний аналіз. Побудована модель дала змогу оцінити напрям і силу взаємозв'язків між рівнем інклюзивного та смарт розвитку як результативною змінною та набором факторних характеристик, що описують ресурсну, соціальну, інституційну й цифрову основу територіальної громади. Практичне значення цього підходу полягає в тому, що він дозволяє відокремити системний вплив ключових чинників від випадкових коливань, ранжувати фактори за їх внеском і тим самим конкретизувати управлінські пріоритети оптимізації бізнес-процесів.

У третьому розділі дисертації «Концептуальні підходи до оптимізації управління бізнес-процесами в територіальних громадах у контексті їх інклюзивного та смарт розвитку» сформовано прикладні підходи до оптимізації управління бізнес-процесами територіальних громад у контексті їх інклюзивного та смарт розвитку на основі результатів попередньої

діагностики, розрахунків і встановлених причинно-наслідкових зв'язків. Концептуальна логіка розділу ґрунтується на переході від констатації проблем до проектування керованих змін: визначення цільових орієнтирів, вибору інструментів, налаштування процесів і механізмів координації, забезпечення цифрової підтримки та організації моніторингу результатів. У дисертації обґрунтовано, що оптимізація бізнес-процесів у територіальній громаді повинна бути не разовою адміністративною ініціативою, а безперервним циклом управління, який поєднує процесну регламентацію, сервісну орієнтацію, інклюзивні критерії доступності та участі, а також інструменти даних і цифрових платформ для підзвітності та прозорості.

Запропоновано інтегровану модель управління бізнес-процесами територіальної громади, яка поєднує стратегічний, процесний, цифровий та інклюзивний контури. Модель передбачає формування «карти процесів» громади з пріоритезацією тих процесів, які створюють найбільшу цінність для мешканців і бізнесу, визначення власників процесів та зон відповідальності, встановлення показників результативності й якості, а також упровадження механізмів зворотного зв'язку для постійного вдосконалення. Окремо наголошено на включенні інклюзивного фільтра до кожного етапу проектування процесів: доступність інформації та каналів взаємодії, зрозумілість процедур, недискримінаційність, адаптивність до різних потреб і забезпечення рівних можливостей участі. Доведено, що за таких умов цифрові інструменти виконують роль «підсилювача» керованості: вони допомагають стандартизувати процедури, зменшувати суб'єктивність рішень, підвищувати простежуваність дій і забезпечувати вимірюваність змін, не підміняючи при цьому змісту реформ формальною автоматизацією.

Визначено практичні напрями оптимізації, згруповані навколо вдосконалення управлінських процесів, сервісних процесів і процесів підтримки розвитку підприємництва. Акцент зроблено на усуненні типових проблемних елементів, виявлених у громадах, зокрема фрагментарності правил взаємодії з бізнесом, недостатньої координації між структурними

підрозділами, обмеженої аналітичної обґрунтованості управлінських рішень, нерівності доступу до сервісів і цифрових каналів, а також недостатнього залучення стейкхолдерів до планування змін.

Запропоновано підхід до реорганізації процесів на основі спрощення та стандартизації процедур, упровадження уніфікованих сервісних маршрутів, чіткого розмежування функцій фронт-офісу і бек-офісу, підвищення якості комунікації з мешканцями та бізнесом, а також системного розвитку процесних компетентностей персоналу. Для забезпечення стійкості змін обґрунтовано роль моніторингу та контролю на основі системи показників, що відображають не лише оперативну результативність, а й інклюзивність результатів, зокрема зниження бар'єрів, підвищення доступності й прозорості, а також зростання задоволеності користувачів публічних послуг.

Розкрито механізми публічно-приватної, соціальної, освітньо-наукової та міжмуніципальної взаємодії як способу розширення ресурсної бази, підвищення якості управлінських рішень і спільного створення сервісів, орієнтованих на потреби різних груп населення. Запропоновано підхід до формування партнерської екосистеми територіальної громади через визначення пріоритетів співпраці, прозорі правила залучення учасників, розподіл ролей та узгодження відповідальності, а також через створення комунікаційних майданчиків для постійного діалогу. Доведено, що проєктна діяльність є практичним механізмом реалізації оптимізаційних рішень, тому в розділі обґрунтовано інституційні варіанти організації проєктного управління в громаді та запропоновано підхід до формування портфеля проєктів, який поєднує розвиток підприємництва, цифрові рішення та інклюзивні ініціативи в єдиній логіці управлінських змін.

Ключові слова: місцеве самоврядування, територіальна громада, підприємництво, бізнес-процеси, інклюзивний розвиток, смарт розвиток, сталий розвиток, цифровізація, управління, трансформація, партнерство, взаємодія, стратегія, процесний підхід, інтегральна оцінка

ANNOTATION

O.P. Kurakh. Formation of Optimal Approaches to Business Process Management in the Context of Inclusive and Smart Development of Territorial Communities of Ukraine. – Qualification scientific work as a manuscript.

A Doctor of Philosophy (PhD) Dissertation in the field 07 – Management and Administration, Specialty 073 – Management. – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. Ministry of Education and Science of Ukraine. Ternopil, 2026.

The dissertation is devoted to substantiation of theoretical and methodological provisions and development of scientific and practical recommendations for the formation of optimal approaches to Business Process Management in the context of inclusive and smart development of territorial communities of Ukraine.

The first part of the dissertation, “Theoretical and Methodological Principles and Tools of Business Process Management in the Context of Inclusive and Smart Development of Territorial Communities”, serves as a theoretical and methodological foundation for developing optimal approaches to managing business processes of territorial communities of Ukraine in the context of their inclusive and smart development. It has been substantiated that in the conditions of decentralization, post-war reconstruction and growing demand for quality public services, it is the process-oriented logic of management that allows us to move from fragmented solutions to a managed system of Goals – Processes – Resources – Results – Feedback. We have shown that it is advisable to consider the business processes of a territorial community more extensively than administrative procedures as they encompass management, service, financial, information and communication actions of local government bodies and subordinate structures, as well as interaction with citizens, business and public organizations. This approach allows you to identify bottlenecks, reduce transaction costs, increase transparency and accountability, and ensure the measurability of results and service quality.

The dissertation systematizes scientific approaches to process management and identifies the features of its application in the public sector at the level of

territorial communities. It has been contended that optimizing business processes in communities should rely on a combination of organizational regulations, modern management tools, and digital support, including the use of data for planning, monitoring, and evaluation. At the same time, it has been confirmed that digitalization is not an end goal: it should enhance the accessibility, understandability, and barrier-free nature of services. It should also reduce inequality in access to services and participation and provide different groups of the population with equal opportunities to interact with the authorities.

We have presented the content of inclusive development in the form of orientation towards participation, justice, and non-discrimination, considering the needs of vulnerable groups and formation of social cohesion. We have showcased smart development as an innovative trajectory based on digital technologies, open data, network interaction and institutional capacity for learning and adaptation. The dissertation shows the complementary nature of the inclusive and smart dimensions in the development of territorial communities: inclusiveness serves as the social basis for the legitimacy of smart transformations, while smart tools increase the effectiveness of inclusive policies through more accurate identification of needs, targeted solutions, transparent procedures and results-based monitoring.

Additionally, we have defined the following principles that ensure such integration: focusing on value for the resident as the end user of services; transparency and traceability of procedures; standardization and regulation of key processes with consolidation of responsibility; risk management and preventing conflict of interest; partnership with stakeholders; continuous improvement based on the indicators of performance, quality, accessibility and satisfaction. It has been shown that integrating inclusive criteria into process design shifts the focus of optimization – in addition to speed and cost, clarity of information, alternative channels for receiving services, adaptability to different needs, as well as feedback and participation mechanisms become critical. Consequently, the theoretical provisions devised in the dissertation set a unified framework for management decisions regarding modernization of processes in communities and provide a

logical transition to further analytical and applied parts of the study.

In the second part of the dissertation, “Analysis of the Current State of Business Process Management in Territorial Communities”, we have presented a comprehensive diagnosis of the current state of business process management in territorial communities of Western Ukraine with the focus on measuring the level of their inclusive and smart development and identifying factors that determine the differences between territorial communities. The study is based on a combination of a calculation block, strategic diagnostics and questionnaires, which has ensured a comparison of statistical characteristics with the assessments of stakeholders and local practitioners.

The dissertation develops and applies a system of analytical indicators to assess the level of inclusive and smart development of communities. The indicators are grouped into interrelated sections that reflect demographic potential, budgetary capacity, economic activity, social sphere, and development of services and infrastructure, including a digital component. To ensure the comparability of heterogeneous indicators their normalization was performed. Subsequently, an integrated assessment was implemented by constructing sub-indices for each area and forming a consolidated integrated index of inclusive and smart community development. Justification of weight coefficients has been carried out on the basis of the method of pairwise comparisons, which made it possible to obtain local priorities of development components and ensure a consistent ranking of their relative importance. The use of pairwise comparisons increased the methodological correctness of aggregation, as it allowed formalizing expert judgments, minimizing the subjectivity of the choice of weights and ensuring greater stability of integral estimates to the influence of single indicators.

During aggregating integral indicators, weighting was used, which reflects the different significance of development components and prevents situations when high values of individual indicators do not reflect systemic failures in other areas.

Calculations of integral indices have confirmed the presence of significant inter-territorial differences in socio-economic dynamics, digital transformation, and

institutional maturity, which directly affects the quality of management procedures and the ability of communities to support local business processes.

Calculation analysis was supplemented by a mixed-format stakeholder survey, which included representatives of local governments, a business community, a public sector, and active residents. The survey was conducted using a standardized rating scale and was also accompanied by discussions to clarify the reasons for the ratings and identify local barriers. To increase the reliability of the conclusions, an approach of agreed expert assessments was applied. Individual responses were compared, normalized and aggregated into summary profiles of problems and priorities. The generalization of the survey results confirms that communities with a lower resource base and weaker digital support are more often dominated by assessments of fragmented management actions, a lack of predictable rules of interaction with business, insufficient service orientation, and the presence of access barriers, which limits inclusivity and hinders smart transformation.

The dissertation substantiates that the multifactorial nature and interdependence of community development indicators complicate the interpretation of simple comparisons; therefore, correlation-regression analysis was used to deepen the evidence. A constructed model made it possible to assess the direction and strength of the relationships between the level of inclusive and smart development as an outcome variable and a set of factor characteristics that describe the resource, social, institutional, and digital basis of the community. Practical significance of this approach allows you to separate the systemic impact of key factors from random fluctuations, rank factors by their contribution, and thereby specify management priorities for optimizing business processes.

In the third part of the dissertation, “Conceptual Approaches to optimizing the Management of Business Processes and Territorial Communities in the Context of their Inclusive and Smart Development”, we have developed applied approaches to optimizing management of business processes of territorial communities in the context of their inclusive and smart development based on the results of preliminary diagnostics, calculations of the level of development, and established cause-and-

effect relationships. The conceptual logic of this part is based on the transition from identifying problems to designing managed changes: defining targets, selecting tools, setting up processes and coordination mechanisms, providing digital support, and organizing monitoring of results. The dissertation substantiates that optimizing business processes in a community should not be a one-time administrative initiative, but a continuous management cycle that combines process regulation, service orientation, inclusive accessibility and participation criteria, as well as data tools and digital platforms for accountability and transparency.

The dissertation offers an integrated model of community business process management that combines strategic, process, digital, and inclusive contours. The model involves creating a community process map prioritizing those processes that create the greatest value for residents and businesses, identifying process owners and areas of responsibility, establishing performance and quality indicators, and implementing feedback mechanisms for continuous improvement. Special emphasis has been made on encompassing an inclusive filter in each stage of process design, such as accessibility of information and interaction channels, clarity of procedures, non-discrimination, adaptability to different needs, and ensuring equal opportunities for participation. It has been confirmed that under such conditions, digital tools play the role of a controllability amplifier. They help standardize procedures, reduce the subjectivity of decisions, increase the traceability of actions, and ensure the measurability of changes, without replacing the content of reforms with formal automation.

The dissertation offers practical areas of optimization, grouped around the improvement of management processes, service processes, and processes supporting the development of entrepreneurship. The emphasis has been placed on eliminating typical problematic elements identified in communities, in particular, fragmentation of rules for interaction with business, insufficient coordination between structural units, limited analytical validity of management decisions, inequality of access to services and digital channels, as well as insufficient involvement of stakeholders in planning changes.

We have offered an approach to process reorganization based on simplifying and standardizing procedures, implementing unified service routes, clearly separating front-office and back-office functions, improving the quality of communication with residents and businesses, and systematically developing staff process competencies. To ensure sustainability of changes, we have substantiated the role of monitoring and control based on a system of indicators that reflect not only operational effectiveness, but also the inclusiveness of results, in particular, reducing barriers, increasing accessibility and transparency, as well as increasing satisfaction of users of public services.

The dissertation shows the mechanisms of public-private, social, educational, scientific, and intermunicipal interaction as a way to expand the resource base, improve the quality of management decisions, and co-creation services focused on the needs of different population groups. We have offered a new approach to forming a community partnership ecosystem through defining cooperation priorities, transparent rules for involving participants, distributing roles and coordinating responsibilities, as well as creating communication platforms for ongoing dialogue. It has been confirmed that project activity is a practical mechanism for implementing optimization solutions. Therefore, this part substantiates institutional options for organizing project management in the community and offers an approach to forming a project portfolio that combines entrepreneurship development, digital solutions, and inclusive initiatives in a single logic of management changes.

Keywords: local government, territorial community, entrepreneurship, business processes, inclusive development, smart development, sustainable development, digitalization, management, transformation, partnership, interaction, strategy, process approach, integrated assessment

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових
видань України:

1. Панухник О., **Курах О.** Можливості імплементації міжнародних передових знань та досвіду у сталий розвиток «розумних» міст і територіальних громад України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 111-118. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.02.111>. ISSN 2223-3822. (0,4 друк. арк., особистий внесок автора: 0,2 друк. арк.: систематизовано теоретико-категоріальне розуміння дефініції «Smart City»). Міжнародна представленість та індексація журналу: Google Scholar, ProQuest LLC, EBSCO, DOAJ, BASE, Index Copernicus International S.A., Global Impact Factor, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, ELARTU
2. Панухник О., Янчинський В., **Курах О.** «Зелена» відбудова України: спроможність вітчизняного бізнесу щодо відновлення та подальшого інклюзивного розвитку територій. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 93-100. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.093. ISSN 2409-8892. (0,4 друк. арк., особистий внесок автора: 0,2 друк. арк.: визначено роль вітчизняного бізнесу в сприянні екологічно стійким та соціально справедливим шляхам розвитку). Міжнародна представленість та індексація журналу: [Google Scholar](#), [DOAJ](#), [Crossref](#), EBSCO, ULRICHSWEB Global Serials Directory, Index Copernicus S.A., Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, ELARTU
3. Курах О.П. Забезпечення життєздатності територіальних громад України в умовах подолання фінансових та інноваційних викликів. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3 (55). С. 30-37. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2024.3.04>. ISSN 2221-8440 (Print) ISSN 2663-2896 (Online). (0,4 друк. арк.). Міжнародна представленість та індексація журналу: Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, NRAT, «Україніка наукова», «Джерело», Ulrichsweb Global Serials Directory, OCLC WorldCat,

Scientific Indexing Services, International Innovative Journal Impact Factor (IIJIF), Index Copernicus S.A., Research of Bible, Google Scholar, ErihPlus, Scillit, OUCI, DOI CrossRef

4. Курах О.П. Оцінка впливу інклюзивного та смарт розвитку на управління бізнес-процесами в територіальних громадах України. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 2. С. 262-276. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-262>. ISSN 2312-3427. (0,8 друк. арк.). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus S.A., Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib), Cite Factor

5. Курах О.П. Особливості формування взаємозв'язку між управлінням бізнес-процесами та інклюзивним і смарт-розвитком територіальних громад. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 4 (10). С. 50-58. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-7. ISSN: 2786-9261 (Print) ISSN: 2786-927X (Online). (0,43 друк. арк.). Міжнародна представленість та індексація журналу: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus S.A

6. Курах О. Особливості впровадження концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах з метою стимулювання їх інклюзивного та смарт розвитку. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 3. С. 698-715. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.698>. ISSN: 1993-0259 (Print) ISSN: 2219-4649 (Online). (0,92 друк. арк.). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International S.A., WorldCat, Google Scholar, Академічний Windows Live, ResearchBible, CiteFactor

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. **Курах О.**, Панухник О. Ринок нерухомості на заході України у часи війни. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних

економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 189 с. / С. 176-178. (0,1 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39302>

2. Курах О. Напрями інноваційного розвитку ринку житлового будівництва. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 31 березня 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 157 с. / С. 7-8. (0,05 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40872>

3. Курах О. Дослідження загальних характеристик ефективних бізнес-процесів. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 169 с. / С. 68-69. (0,05 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42920>

4. Курах О. Особливості функціонування сфер державного управління, що охоплені процесами децентралізації в Україні. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 125 с. / С. 19-20. (0,05 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45126>

5. Курах О. Оптимізація бізнес-процесів для сталого розвитку територіальних громад. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та

локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 108 с. / С. 104-105. (0,05 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46842>

6. Курах О. Партнерство з бізнесом як механізм оптимізації розвитку громад через індустріальні парки та бізнес-інкубатори. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. 110 с. / С. 41-42. (0,05 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/49484>

7. Курах О. Фактори ефективності управління територіальними громадами в демографічному, фінансовому та інституційному вимірах на прикладі окремих територій. International Scientific and Practical Conference «Theory and Practice of Modern Management, Accounting, Economics, and Law: Global Dimension and Local Specifics»: Conference Proceedings. Boston, USA, September 30, 2025. 51 p. / Pp. 38-41. (0,15 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/51288>

8. Курах О. Моделі оптимізації управління бізнес-процесами у територіальних громадах України. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики», 10 жовтня – 10 листопада 2025 р. / Редкол.: Л.М. Варава, А.Ю. Шахно та ін. КНУ: Кривий Ріг: Видавець Р.А. Козлов. 2025. 210 с. / С. 96-98. (0,1 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/51289>

9. Курах О. Розробка стратегій і політик управління бізнес-процесами в територіальних громадах. Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 17 листопада 2025 р. Тернопіль: ФОП

Паляниця В.А., 2025. 120 с. / С. 106-107. (0,05 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50703>

10. Курах О. Інституційна спроможність територіальних громад як детермінанта ефективності бізнес-процесів. Scientific forum: theory and practice of research: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IX International Scientific and Theoretical Conference, September 19, 2025. San Francisco, USA: International Center of Scientific Research. 149 p. / PP. 33-35. (0,1 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/51213>

11. Курах О. Партнерство влади, бізнесу та громади як фактор підвищення результативності управління бізнес-процесами. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління економічною безпекою підприємництва: виклики та перспективи цифровізації бізнесу», 11-12 грудня 2025 р. Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харків. авіац. ін-т», 2025. С. 13-15. (0,1 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/51284>

ЗМІСТ

ВСТУП	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ТА СМАРТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	35
1.1. Роль та значення бізнес-процесів в системі управління розвитком територіальних громад	35
1.2. Поняття інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад	45
1.3. Взаємозв'язок бізнес-процесів із інклюзивним та смарт розвитком територіальних громад	52
Висновки до Розділу 1	66
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	68
2.1. Аналіз інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад західного регіону України та оцінка його впливу на бізнес-процеси в них	68
2.2. Оцінювання факторів впливу на інклюзивний та смарт розвиток територіальних громад західного регіону України	95
2.3. Діагностика сучасних методів управління бізнес-процесами в територіальних громадах західного регіону України	132
Висновки до Розділу 2	153
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ У КОНТЕКСТІ ЇХ ІНКЛЮЗИВНОГО ТА СМАРТ РОЗВИТКУ	156
3.1. Модель управління бізнес-процесами в територіальних громадах у контексті їх інклюзивного та смарт розвитку	156
3.2. Партнерство як інструмент оптимізації управління бізнес-процесами в територіальних громадах	171
3.3. Проєктна діяльність як механізм активізації місцевого підприємницького середовища	187
Висновки до Розділу 3	195
ВИСНОВКИ	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	201
ДОДАТКИ	225

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВПО* – внутрішньо переміщені особи;
- ДПП* – державно-приватне партнерство;
- ЖКГ* – житлово-комунальне господарство;
- КСВ* – корпоративна соціальна відповідальність
- МЕР* – місцевий економічний розвиток;
- МС* – місцеве самоврядування;
- МСБ* – малий і середній бізнес;
- МТГ* – міська територіальна громада;
- МТД* – міжнародна технічна допомога;
- НУО* – неурядова організація;
- ОМС* – органи місцевого самоврядування;
- ППП* – публічно-приватне партнерство;
- СТГ* – селищна/сільська територіальна громада;
- ФОП* – фізична особа підприємець;
- ЦНАП* – центр надання адміністративних послуг;
- AI – штучний інтелект;
- IoT – інтернет речей;
- KPI – ключові показники ефективності

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні під впливом реформи децентралізації, цифровізації, глобальних викликів війни та завдань повоєнного відновлення, істотно змінюють умови функціонування територіальних громад і вимагають переосмислення підходів до їх управління. Від ефективності менеджменту на місцевому рівні залежить здатність територіальних громад забезпечувати економічну стійкість, соціальну згуртованість, раціональне використання ресурсів і підвищення якості життя населення. Відтак, актуальності набуває формування ефективної системи управління бізнес-процесами на рівні громад, що забезпечує узгодженість дій усіх суб'єктів управління, прозорість процедур і досягнення стратегічних цілей розвитку.

Традиційні адміністративно-розпорядчі підходи вже не відповідають сучасним вимогам гнучкості, результативності та інноваційності. Нові умови господарювання зумовлюють потребу у впровадженні процесно-орієнтованої моделі управління, яка дозволяє оптимізувати діяльність органів місцевого самоврядування, усунути дублювання функцій, підвищити ефективність комунікацій і створити систему управління, зорієнтовану на результат. Водночас управління бізнес-процесами має бути інтегрованим із принципами інклюзивного та смарт розвитку, що поєднують соціальну відповідальність, участь громадян і використання цифрових технологій.

Інклюзивність у менеджменті територіальних громад розглядається як стратегічний принцип, який забезпечує рівність можливостей і залучення всіх стейкхолдерів до прийняття управлінських рішень. Смарт менеджмент, у свою чергу, орієнтований на використання цифрових інструментів, відкритих даних, аналітичних платформ та інноваційних методів управління, які підвищують ефективність і прозорість бізнес-процесів. Їх поєднання створює синергію між економічними, соціальними та технологічними аспектами розвитку громади, формуючи сучасну модель інноваційного менеджменту.

Попри наявність значної кількості досліджень із менеджменту бізнес-процесів у корпоративному секторі, у сфері територіального управління ця проблематика залишається недостатньо розробленою. Бракує науково обґрунтованих підходів до інтеграції процесного менеджменту з інклюзивними та смарт принципами, а також моделей, здатних відобразити їхній взаємозв'язок у структурі стратегічного управління розвитком територіальних громад. Це зумовлює потребу у створенні комплексного наукового підґрунтя для підвищення ефективності управлінських процесів і формування адаптивних, інноваційних управлінських систем.

Проблематика інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад належить до кола сучасних міждисциплінарних напрямів наукових досліджень, що поєднують положення менеджменту, регіональної економіки, сталого розвитку, інноваційного управління та соціальної політики. Формування ефективних моделей управління громадою сьогодні базується на поєднанні економічних, соціальних і технологічних чинників, які забезпечують її конкурентоспроможність, стійкість та здатність до самоорганізації.

Вагомий внесок у розвиток концептуальних основ інклюзивного розвитку зробили зарубіжні вчені А. Сен (A. Sen), Р. Чемберс (R. Chambers), С. Кук (S. Cook), Д. Родрік (D. Rodrik), Е. Дюфло (E. Duflo), А. Банерджі (A. Banerjee), Д. Асемоглу (D. Acemoglu) та Дж. Робінсон (J. Robinson), які довели зв'язок між інклюзивними інститутами, соціальною справедливістю та економічним розвитком. Ідеї сталості та справедливого зростання висвітлено у працях Д. Пірса (D. Pearce), Е. Барб'є (E. Barbier), А. Маркандія (A. Markandya), Г. Паулі (G. Pauli), К. Вебстера (K. Webster), які заклали основи циркулярної економіки та раціонального використання ресурсів.

Концепцію смарт розвитку територіальних громад розвинули М. Батлер (M. Butler), А. Комнінос (A. Komninos), Р. Гемблтон (R. Hambleton), А.-В. Антіройко (A.-V. Anttiroiko), Е. Глейзер (E. Glaeser), Р. Флоріда (R. Florida), які обґрунтували роль інтелектуального потенціалу, цифрових

технологій і відкритих даних у формуванні «розумних» територій. У їхніх працях смарт розвиток визначається як стратегічний підхід до управління, заснований на аналітичності, інноваціях, мережевій взаємодії та залученні громадян до управлінських процесів.

Українська наукова школа інклюзивного розвитку активно формується у руслі європейських підходів. Серед провідних учених, чийі праці присвячені проблемам розвитку інклюзивних територіальних систем, слід відзначити Л. Безуглу, О. Берданову, Т. Васильціва, Н. Гринчук, Т. Желюк, А. Жуковську, В. Куйбиду, Л. Куранду, І. Маркович, І. Мацюка, Л. Мельник, С. Радинського, О. Сороківську, Н. Попадинця, О. Тищенка, Л. Харчевнікову та ін. У їхніх дослідженнях розкрито питання соціальної згуртованості, людського потенціалу, партнерської взаємодії та фінансової стійкості громад. Вагомий внесок у розвиток практичних аспектів управління внесли В. Вакуленко, В. Лепський, А. Ткачук, С. Калініченко, О. Длугопольський, Л. Погребняк, Ю. Самойлик та ін., які аналізують стратегічні, просторові й інституційні чинники місцевого розвитку.

Разом із тим, попри наявність значного теоретичного напрацювання, недостатньо розробленими залишаються питання процесно-орієнтованого управління інклюзивним і смарт розвитком територіальних громад, а також формування інтегрованих моделей, які б поєднували управління бізнес-процесами з цифровими й соціальними інноваціями. Ці аспекти потребують подальших досліджень і формування науково обґрунтованих підходів до управління розвитком територіальних громад на основі процесного менеджменту, інклюзивності та смарт технологій, що і становить наукову нішу даної наукової роботи.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами. Дисертація є складовою частиною науково-дослідної роботи Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Зокрема, в межах науково-дослідної теми кафедри економіки та фінансів «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та

ефективного управління» (державний реєстраційний номер 0124U003478; наказ ТНТУ № 4/2-157 від 29.03.2024), автором обґрунтовано теоретико-методичні засади трансформації управлінських процесів через цифровізацію та вдосконалено підходи до стратегічного планування смарт розвитку територіальних громад на засадах інклюзивності.

Мета і завдання дослідження. *Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України.*

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено такі *завдання*:

– дослідити роль та значення бізнес процесів в системі управління розвитком територіальних громад для обґрунтування теоретичних засад їх формування, визначення місця та функцій у структурі сучасного публічного менеджменту, а також уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження;

– провести теоретичний аналіз поняття інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад для узагальнення існуючих наукових підходів до їх трактування, визначення їх спільних і відмінних рис, виявлення взаємозалежності з процесами соціально-економічного розвитку та формування аналітичної бази для подальшого дослідження;

– вивчити взаємозв'язок бізнес-процесів із інклюзивним і смарт розвитком територіальних громад для визначення синергетичного ефекту між економічними, соціальними та цифровими процесами та формування системного бачення впливу управління бізнес-процесами на розвиток територіальних громад;

– запропонувати методичний підхід до оцінки впливу факторів на інтегральний рівень інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад та встановити істотність такого впливу;

– провести оцінювання основних факторів впливу на інклюзивний і смарт

розвиток територіальних громад для визначення їх вагомості, взаємозв'язків і пріоритетів управління на основі використання SWOT- і PESTEL-аналізу, що забезпечують комплексне бачення потенціалу розвитку;

– здійснити діагностику діючих методів управління бізнес-процесами в територіальних громадах для виявлення їх сильних і слабких сторін, оцінки їх ефективності та відповідності принципам інклюзивного й смарт розвитку;

– розробити модель управління бізнес-процесами в територіальних громадах в контексті їх інклюзивного та смарт розвитку для формування інтегрованої системи управління, що поєднує цільовий, аналітичний, інноваційний, партнерський, цифровий і моніторинговий блоки, спрямовані на підвищення результативності управлінських рішень;

– обґрунтувати необхідність використання партнерства як інструменту оптимізації управління бізнес-процесами в територіальних громадах для побудови партнерської екосистеми інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад;

– запропонувати шляхи розвитку проєктної діяльності територіальних громад як механізму активізації бізнес-процесів в територіальних громадах для удосконалення системи стратегічного планування, стимулювання локальної ініціативності, залучення інвестицій та формування конкурентоспроможного середовища на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань в дисертаційній роботі було застосовано множину загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечило всебічність, системність, комплексність та логічність проведеної роботи. Методологічний підхід, використаний в дисертаційній роботі, є синтезом таких методів дослідження,

як: *діалектичний метод* – для розкриття сутності управління бізнес-процесами в умовах інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад (параграф 1.1); *метод теоретичного узагальнення та індукції* – для формування понятійно-категоріального апарату дослідження (параграф 1.1, 1.2 та 1.3); *метод системного аналізу* – для трактування управління бізнес-процесами як цілісної системи в структурі муніципального менеджменту; *метод порівняльного аналізу* – для виявлення спільних і відмінних рис концепцій інклюзивного та смарт розвитку (параграф 1.2) та ідентифікації подібностей та відмінностей у впливі інклюзивного та смарт розвитку досліджуваних громад на бізнес-процеси в них (параграф 2.1); *структурно-функціональний метод* – для побудови логіки управлінського циклу бізнес-процесів (параграф 1.1); *графічний метод* – для візуалізації: етапів управління бізнес-процесами за представленими моделями (параграф 1.3), методики дослідження впливу інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад на бізнес-процеси в них (параграф 2.1) та концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах для їх інклюзивного та смарт розвитку (параграф 3.1); *статистичний аналіз* – для оцінювання соціально-економічного стану, фінансової спроможності та динаміки розвитку громад (параграф 2.1); *SWOT-аналіз* – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку досліджуваних міських, сільських та селищних територіальних громад (параграф 2.1); *PESTEL-аналіз* – для дослідження впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників на соціально-економічний, інклюзивний і смарт розвиток досліджуваних міських, селищних і сільських територіальних громад (параграф 2.1); *кореляційно-регресійний аналіз* – для оцінки впливу факторів на інтегральний рівень інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад (параграф 2.2); *метод економіко-математичного моделювання* – для розрахунку інтегрального індексу інклюзивного та смарт розвитку досліджуваних міських, селищних і сільських територіальних громад (параграф 2.1); *метод нормалізації (min–max)* – для приведення різнорідних

показників до єдиної шкали при розрахунку інтегрального індексу інклюзивного та смарт розвитку досліджуваних міських, селищних і сільських територіальних громад (параграф 2.1); *метод моделювання* – для розробки концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах у контексті їх інклюзивного та смарт розвитку (параграф 3.1) та логіко-аналітичної моделі діяльності проектного офісу інклюзивного та смарт розвитку громади (параграф 3.3); *метод логічного структурування* – для формування цільових, аналітичних, інноваційних та моніторингових компонентів концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах для їх інклюзивного та смарт розвитку (параграф 3.1); *метод алгоритмізації* – для побудови алгоритму упровадження концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах для стимулювання їх інклюзивного та смарт розвитку (параграф 3.1); *метод картографування* – для розробки дорожньої карти налагодження партнерських взаємовідносин в територіальних громадах з метою стимулювання їх інклюзивного та смарт розвитку (параграф 3.2); *проектний підхід* – для визначення ролі проектної діяльності в активізації бізнес-процесів і впровадженні інновацій, стимулювання інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад (параграф 3.3); *метод варіантного ранжування* – для порівняння та обґрунтування вибору моделі інституалізації проектної діяльності в громадах за критеріями доцільності з урахуванням різних вихідних умов їх соціально-економічного розвитку (параграф 3.3).

Інформаційна основа дослідження сформована на основі наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, які присвячені теоретичним і прикладним аспектам управління бізнес-процесами, стратегічного та інклюзивного розвитку територіальних громад, цифрової трансформації, формування інституційного середовища та впровадження інноваційних моделей муніципального менеджменту.

Значну частину джерельної бази склали вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти, що регламентують економічні, соціальні, екологічні,

правові та інституційні засади функціонування територіальних громад, їх фінансової автономії та управлінської спроможності. У дослідженні широко використано офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Міністерства фінансів України, а також аналітичні й звітні дані органів місцевого самоврядування Івано-Франківської, Дрогобицької, Рівненської, Чернівецької, Мукачівської, Хмельницької, Луцької, Збаразької, Верховинської, Путильської, Клеванської, Полянської, Сатанівської, Східницької, Великоберезовицької та Шацької територіальних громад.

Додаткову цінність становлять інтернет-ресурси, платформи відкритих даних, звіти про реалізацію міжнародних програм і проектів технічної допомоги (UNDP, USAID, GIZ, U-LEAD з Європою, ЄС ПРООН), публікації профільних наукових і управлінських журналів, матеріали асоціацій органів місцевого самоврядування, а також результати діяльності проектних офісів і партнерських мереж територіальних громад. Це дозволило сформуванню комплексне, об'єктивне й актуальне уявлення про сучасний стан, проблеми та перспективи управління бізнес-процесами в територіальних громадах України в умовах інклюзивного та смарт орієнтованого розвитку.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України. Так, у дисертації:

вперше:

розроблено модель управління бізнес-процесами в територіальних громадах в контексті їх інклюзивного та смарт розвитку, яка базується на процесно-орієнтованому, партнерському та інноваційному підходах, складається з цільового, аналітичного, організаційного, партнерського, цифрового, мотиваційного й оцінювального блоків та орієнтована на досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку громад; на відміну від

існуючих підходів, запропонована модель має міждисциплінарний характер, поєднує механізми стратегічного, інституційного, інноваційного, проєктного та партнерського управління, що дає змогу забезпечити комплексність, адаптивність і результативність процесів управління розвитком територіальних громад.

удосконалено:

теоретико-методичні підходи до дослідження впливу інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад на бізнес-процеси в них, в яких, на відміну від вже існуючих, зосереджено увагу на демографічних, соціальних, бюджетних, інституційних, цифрових характеристиках діяльності територіальних громад та враховано відмінності між різними адміністративно-територіальними одиницями (міськими, селищними та сільськими територіальними громадами), що дало змогу ідентифікувати тенденції, драйвери та ризики для розвитку бізнес процесів в них;

теоретичні засади розуміння бізнес-процесів у системі управління розвитком територіальних громад, у яких, на відміну від існуючих підходів, бізнес-процеси розглянуто не лише як економічні операції чи управлінські процедури, а як комплексну взаємодію економічних, соціальних, інституційних і цифрових компонентів муніципальної діяльності. Такий підхід дозволяє трактувати бізнес-процеси як цілісну систему взаємопов'язаних дій, що забезпечують реалізацію стратегічних пріоритетів громади, підвищення ефективності управління та узгодженість функціональних блоків у межах єдиного управлінського циклу;

теоретико-методичні підходи до визначення взаємозв'язку між бізнес-процесами та інклюзивним і смарт розвитком територіальних громад, який, на відміну від існуючих, базується на систематизації механізмів їх взаємодії через управлінські, організаційні та цифрові інструменти. У межах цього підходу бізнес-процеси розглядаються як чинник синергії між соціальною інклюзивністю, інноваційністю та ефективністю управління, що дозволяє формувати цілісну модель сталого розвитку громади на принципах

відкритості, адаптивності й результативності;

науково-методичний підхід до аналізу впливу факторів на інтегральний рівень інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад, який базується на побудові кореляційно-регресійної моделі впливу окремих показників демографічного потенціалу, бюджетної спроможності, економічної активності та розвитку соціальної інфраструктури. Поруч із наявними, підхід дав змогу встановити диспропорції в управлінні розвитком громад, що проявляється у низькому рівні ефективності управління місцевими бізнес-процесами, оскільки визначальний вплив на інклюзивний смарт-розвиток продемонстрували переважно фактори соціальної інфраструктури, тоді як показники економічної активності та фінансової автономії виявилися другорядними.

набули подальшого розвитку:

поняття інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад, у якому, на відміну від попередніх трактувань, ці категорії розглянуто у взаємозв'язку та взаємодоповненні: інклюзивний розвиток обґрунтовано як соціальну основу смарт трансформацій, а смарт розвиток – як інструмент підвищення інституційної спроможності, цифрової відкритості та участі громадян у прийнятті рішень. Це забезпечить новий рівень інтеграції соціальних і технологічних чинників у процесах стратегічного управління розвитком громади;

організаційно-методичні підходи до оцінювання факторів впливу на інклюзивний і смарт розвиток територіальних громад, які, на відміну від уже існуючих, поєднують SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, методи експертного оцінювання та статистичного факторного моделювання. Це дало змогу класифікувати фактори розвитку на демографічні, бюджетні, інфраструктурні, цифрові, соціально-інклюзивні та інституційні; у розрізі цих факторів визначити стимулюючі та стримуючі; виявити конкурентні переваги й зони ризику для досліджуваних територіальних громад, а також ідентифікувати їхні драйвери зростання;

систему партнерства, що практикують органи місцевого самоврядування в процесі здійснення своєї функціональної діяльності, в яку, на відміну від вже існуючих елементів, включено публічно-приватне, бізнес-партнерство, соціальне, освітньо-наукове, міжмуніципальне та громадське види партнерства, які формують багатовекторну структуру взаємодії, у межах якої територіальні громади можуть забезпечити збалансований інклюзивний і смарт розвиток;

інституційний підхід до здійснення проєктної діяльності органів місцевого самоврядування, в рамках якого обґрунтовано методичні підходи до обрання інституційної одиниці, яка координує проєкту діяльність в громаді – проєктного офісу, міжмуніципального проєктного офісу, проєктного сектору в структурі відділу економічного розвитку, регіональної або кластерної координації проєктної діяльності, проєктного альянсу та проєктного кабінету громади; розроблено модель проєктного офісу, мета, завдання, інструменти та показники ефективності роботи якого, на відміну від вже існуючих, орієнтовані на досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад.

Практичне та загальнонаукове значення здобутих результатів полягає у тому, що вони апробовані та доведені до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій. Зокрема практичну апробацію отримали:

рекомендації щодо оптимізації управлінських процедур та підходів через впровадження інтегрованих інформаційних систем та розробку інклюзивних стратегій розвитку, що сприяють сталості та комплексному прогресу територіальних громад, які використані у практичній роботі Департаменту економічної політики Львівської обласної державної адміністрації, зокрема при удосконаленні Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027 рр. (довідка № 1-52/727 від 20.12.2023);

пропозиції щодо доповнення засад функціонування партнерської екосистеми Мукачівської міської територіальної громади та удосконалення

роботи комунікаційних майданчиків для діалогу з бізнесом, що сприяють розвитку моделі управління в напрямі інклюзивної взаємодії стейкхолдерів. Врахування запропонованих дисертантом методичних підходів при реалізації окремих проєктів дозволило підсилити цифрову простежуваність дій посадових осіб та інтегрувати елементи смарт-моніторингу на основі задоволеності користувачів, що позитивно вплинуло на інституційну спроможність Мукачівської міської ради (довідка № 869/01-35/42-26 від 06.03.2026);

методичний підхід до оцінки впливу факторів на інтегральний рівень інклюзивного та смарт розвитку Збараської міської територіальної громади, що базується на багатофакторному кореляційно-регресійному моделюванні та дозволив встановити вирішальний вплив стану соціальної інфраструктури і демографічного потенціалу на цей показник; рекомендації щодо посилення взаємодії між фінансовою спроможністю територіальної громади, економічною активністю суб'єктів бізнесу та населення, що сприяють впровадженню інноваційних управлінських і цифрових рішень Збараської міської ради, здатних трансформувати наявні ресурси у довгострокову економічну стійкість і подальшу соціальну інтеграцію територіальної громади (довідка № 53/2-08 від 06.02.2026);

методичні підходи до посилення смарт-спеціалізації місцевої економіки Свалявської міської територіальної громади використані при розробленні Стратегії розвитку до 2027 року, що дозволило змістити акцент на підтримку інноваційного підприємництва та прискорити розбудову локальної цифрової інфраструктури; діяльність структурних підрозділів Свалявської міської ради підсилена запропонованою системою моніторингу, яка використовує індикатори інклюзивного розвитку для оцінки ефективності управління (довідка № 02-13/210 від 16.02.2026);

застосування механізму аудиту управлінських процесів та інструментів стимулювання інвестицій на засадах публічно-приватного партнерства, якими доповнена Стратегія розвитку Полянської сільської територіальної громади до

2027 року; виконання завдань Національної стратегії створення безбар'єрного простору до 2030 року підкріплено впровадженням авторських алгоритмів підтримки інклюзивного підприємництва, що розширило можливості для самореалізації вразливих верств населення та зміцнило соціальну стійкість територіальної громади (довідка № 287/03-05 від 17.02.2026);

модель управління бізнес-процесами, яка поєднує стратегічний, цифровий та інклюзивний контури управління; результати опитування стейкхолдерів (представників ОМС, бізнесу, мешканців) та розроблені методичні підходи щодо типізації процесів за рівнем доданої вартості використані під час аналізу соціально-економічного стану Великоберезовицької селищної територіальної громади та враховані в процесі стратегічного планування її розвитку до 2027 року (довідка № 39 від 09.03.2026).

теоретичні та практичні положення щодо інструментарію оптимізації бізнес-процесів територіальних громад на засадах інклюзивності та смарт розвитку, що знайшли своє впровадження у навчальному процесі 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).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійної наукової діяльності автора та відображає його власну концепцію формування та вдосконалення системи управління бізнес-процесами в територіальних громадах у контексті забезпечення їх інклюзивного та смарт орієнтованого розвитку. У дослідженні обґрунтовано авторський підхід до структурування управлінських процесів, визначення їх взаємозв'язку з інституційними, соціальними та цифровими аспектами місцевого розвитку, а

також розроблено науково-практичні рекомендації, моделі, алгоритми, дорожні карти й пропозиції, що становлять особистий внесок здобувача та виносяться на захист. Із праць, підготовлених у співавторстві, використано лише ті положення, які є результатом безпосередньої наукової роботи автора. Ступінь особистої участі у спільних публікаціях чітко визначено в переліку наукових праць здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертації презентувалися, обговорювалися та отримали схвальні відгуки на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: IX (05 листопада 2022 р.), X (31 березня 2023 р.), XI (03 листопада 2023 р.), XII (16 травня 2024 р.), XIII (25 листопада 2024 р.), XIV (20 травня 2025 р.), XV (17 листопада 2025 р.) Міжнародних науково-практичних конференціях «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (м. Тернопіль); International Scientific and Practical Conference «Theory and Practice of Modern Management, Accounting, Economics, and Law: Global Dimension and Local Specifics» (September 30, 2025); IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики» (м. Кривий Ріг, 10 жовтня – 10 листопада 2025 р.); Scientific forum: theory and practice of research: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IX International Scientific and Theoretical Conference (September 19, 2025); Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління економічною безпекою підприємництва: виклики та перспективи цифровізації бізнесу» (м. Тернопіль, 11-12 грудня 2025 р.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (223 найменування) та додатків (на 53 сторінках). Основний текст дослідження викладено на 8 авторських аркушах (180 сторінках), містить 55 таблиць та 23 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО ТА СМАРТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

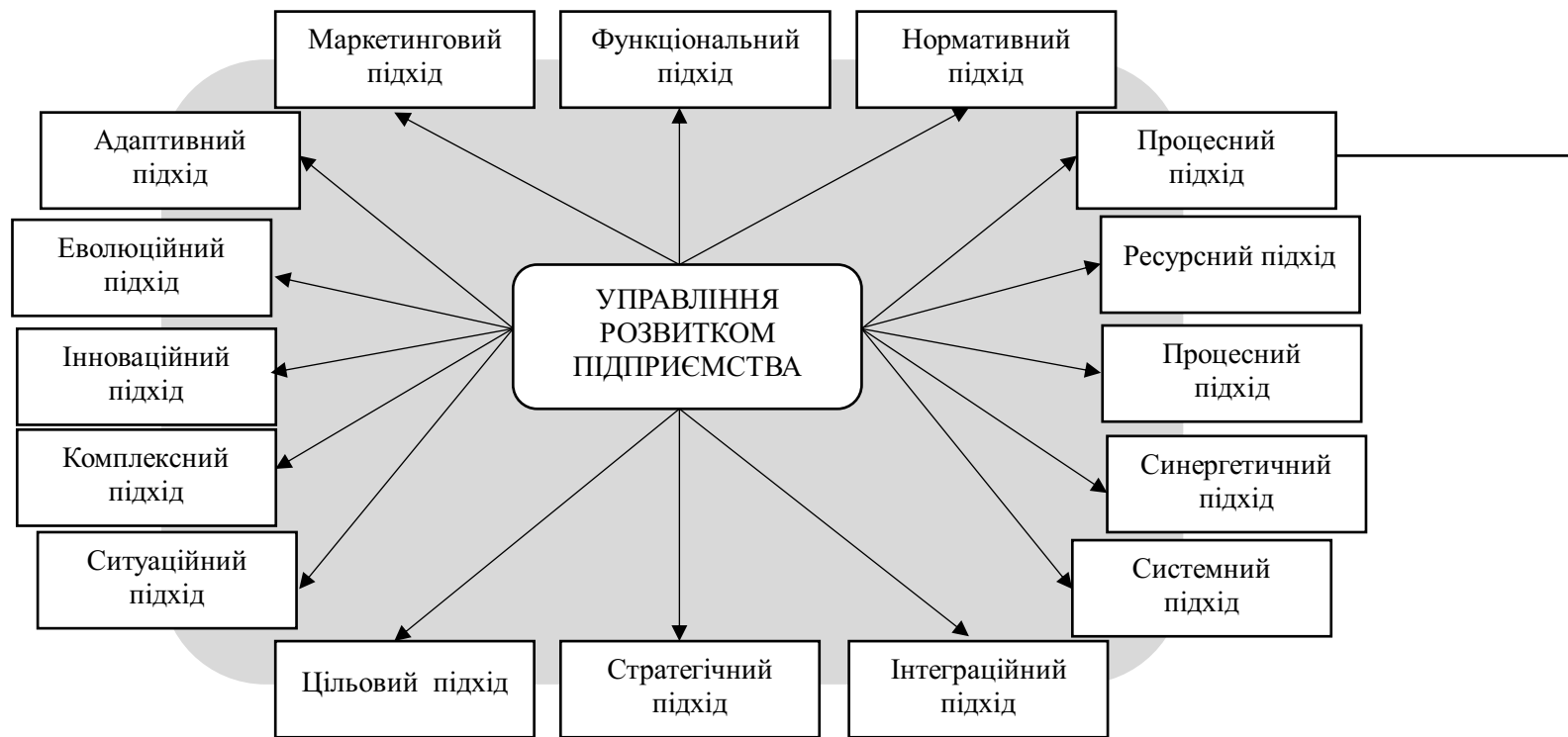
1.1. Роль та значення бізнес-процесів в системі управління розвитком територіальних громад

Еволюція управлінської парадигми демонструє сталий перехід від домінування функціональних моделей до впровадження процесно-орієнтованих підходів. Досягнення стратегічних цілей суб'єктами господарювання, територіальними громадами та інституціями державного рівня потребує формування адаптивних механізмів управління, що корелюють із сучасними вимогами щодо ефективності функціонування економічних систем різних рівнів.

У межах суб'єктів господарювання дієвість управлінської діяльності забезпечується реалізацією процесного підходу, концептуальним базисом якого є розуміння взаємозалежності бізнес-процесів та формування на цій основі механізмів системної взаємодії (Рис. 1.1) [1].

Метою дослідження бізнес-процесів є впровадження інноваційних методів їх реалізації для підвищення продуктивності ресурсів. Окрім того, систематичний моніторинг структури та динаміки процесів забезпечує своєчасну адаптацію суб'єкта господарювання до змін, сприяючи підтримці та нарощенню його конкурентного потенціалу.

Згідно з визначенням Дж. Мартіна, процес – це «множина закінчених взаємопов'язаних робіт, що сукупно створюють продукт із визначеною споживчою цінністю» [2]. Ключовим аспектом цього підходу є спрямованість результату процесу на задоволення потреб клієнта.



- організація – єдина система;
- оптимізація (удосконалення) організаційної структури;
- оптимізація процедури прийняття управлінських рішень;
- неперервність в управлінні на стику окремих процесів в рамках єдиної системи;
- утвердження соціальної відповідальності та зміна підходів до мотивації персоналу;
- заохочення ділової ініціативи та активності працівників;
- мінімізація витрат ресурсів та часу на виконання операцій;
- орієнтованість персоналу на якісний результат;
- ефективні комунікації з внутрішнім та зовнішнім середовищем;
- зростання ефективності та результативності діяльності при збереженні конкурентних позицій на ринку;
- підвищення рівня якості кінцевого продукту та задоволення потреб споживача;
- зростання адаптивності до змін та урахування динамічного характеру розвитку підприємства

Рис. 1.1. Переваги впровадження процесного підходу до управління розвитком підприємства

Джерело: сформовано на основі [1; 3]

Більш загальним, на наш погляд, є наступне визначення: «Процес – це послідовна зміна предметів і явищ, станів об’єкту в часі, сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату, де ключовими ознаками процесу взагалі та бізнес-процесу зокрема, слід вважати зміну стану об’єкту і спрямованість на певний результат» [4].

Узагальнюючи існуючі підходи, доцільно трактувати процес як логічно детерміновану послідовність дій (активностей), спрямованих на досягнення верифікованого цільового результату.

На Рис. 1.2 представлено схематичне зображення одиничного процесу та продемонстровано взаємодію його елементів [5].

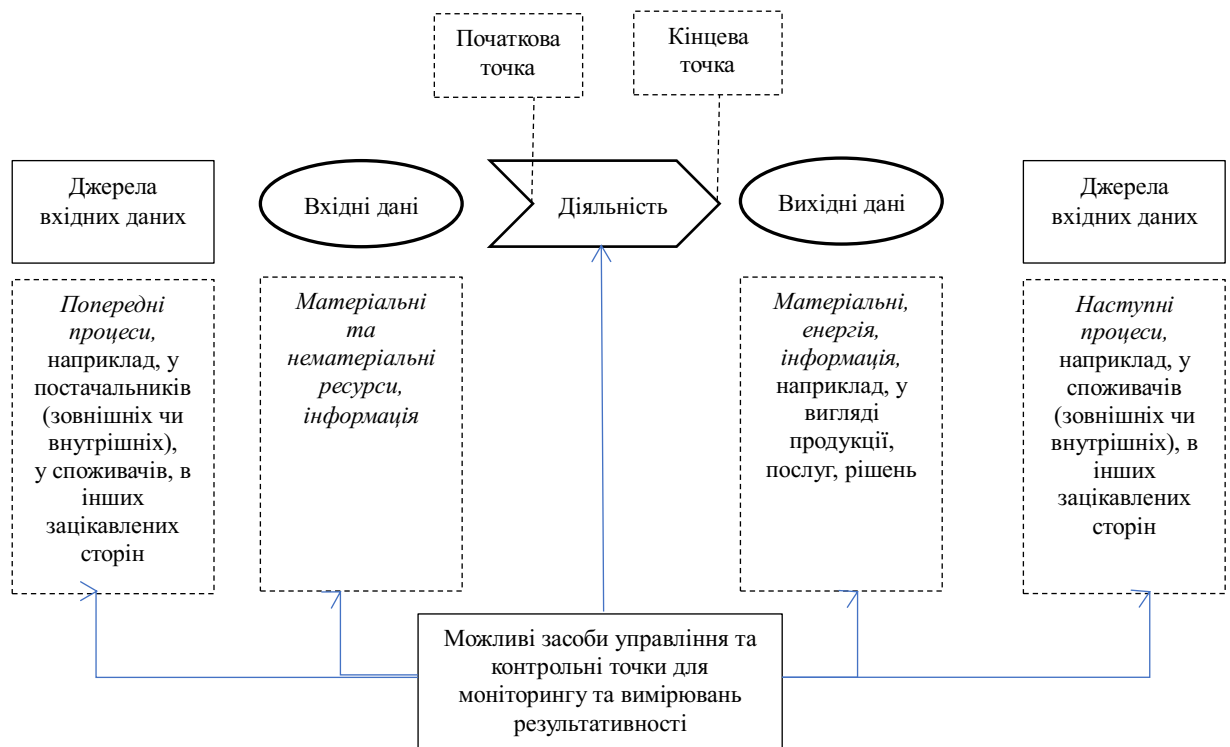


Рис. 1.2. Схема одиничного процесу

Джерело: сформовано автором на основі [5]

У даній схемі чітко помітно, що конкретний процес «витікає» із попередніх процесів і його завершення є входом для наступного. Саме за таких умов формується цілісність процесів та їх взаємопов’язаність.

Важливим чинником є наявність «контрольних точок» для усіх елементів процесу, тобто моніторинг відхилень від бажаних характеристик вхідних та вихідних даних повинен бути постійним.

Що стосується терміну «бізнес», то існує два основних концептуальних підходи до визначення його економічного змісту:

- 1) бізнес ототожнюється з діяльністю як такою, тобто з процесом, спрямованим на отримання доходів (прибутку) суб'єктами, що ініціювали таку діяльність (підприємець);
- 2) бізнес ототожнюється з об'єктивно існуючою системою, що володіє власною інфраструктурою [6].

В. Герасимчук, О. Мірошниченко, В. Онікієнко у своїй праці [7] розмежовують описані вище поняття: «Бізнес – це будь-яка економічна діяльність взагалі з метою отримання певної вигоди, а підприємництво як господарська діяльність здійснюється виключно на інноваційній основі». На думку авторів, основною відмінністю бізнесу від підприємництва є те, що бізнесом можна називати разові угоди, у той час як для підприємництва важлива ознака систематичності.

У дослідженні Л. Кручак та М. Ремети [8] бізнес визначається як підприємницька, комерційна та будь-яка інша діяльність, що реалізовується згідно закону та спрямовується на отримання прибутку.

Автор І. Резнікова [9] вважає бізнес власною справою, діловою активністю, спрямованою на вирішення завдань, котрі виникають в результаті реалізації операцій щодо обміну товарів та послуг між економічними суб'єктами ринку.

На авторську думку, для опису економічної господарської діяльності підприємств (організацій) за умови її інноваційності та систематичності з орієнтацією на отримання прибутку, варто використовувати термін «підприємництво», в той час термін «бізнес» є ширшим і може стосуватися, наприклад, такого суб'єкта, як територіальна громада, метою функціонування якої є досягнення економічних та/або соціальних, екологічних ефектів.

Слід звернути увагу на те, що жодних упереджень або негативного забарвлення застосування терміну «бізнес» у позапідприємницьких структурах не повинно виникати, адже принципи, на яких базується бізнес можуть та повинні поширюватися й на рівень територіальних громад.

У наукових дослідженнях представлена широка різноманітність авторських підходів до визначення поняття «бізнес-процес», які зазвичай розглядаються як дії, спрямовані на досягнення конкретної мети діяльності суб'єкта господарювання (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

Джерело	Визначення
1	2
Андерсон Б.	Бізнес-процес є послідовністю логічно пов'язаних між собою повторюваних дій, які спрямовані на використання ресурсів підприємства для зміни об'єкта (фізично чи віртуально), з метою отримання вимірюваних результатів або продукції, які задовольняють внутрішніх чи зовнішніх споживачів
Джері А. [10]	Серія кроків, призначенням яких є виробництво продукту чи послуг. Більшість процесів ... є крос функціональними, що заповнюють «білі плями» між елементами організаційної структури
Хаммер М., Чампі Дж. [11]	Бізнес-процес – це набір операцій, які, взяті разом, створюють результат, що має цінність для споживача, наприклад, розробку нового продукту
Давенпорт Т. [12]	Бізнес-процес – набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності
Давенпорт Т., Шорт Дж. [13]	Бізнес-процес – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку; бізнес-процес – структурований набір дій, які можна виміряти (авт. «оцінити економічно») та який створений із метою виробництва певної продукції для клієнта чи ринку
Портер М. Міллар В. [14]	Бізнес-процеси – це комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача
Сухінін Д. [15]	Бізнес-процес – це реалізація функції у часі, спосіб вирішення бізнес завдання; він описує, як функція виконується, в якій послідовності, в яких варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою у роботі компанії; бізнес-процес відповідає на питання «як робити»
Tele Management Forum [16]	Бізнес-процеси – це систематизоване та послідовне виконання функціональних операцій, які приносять певний заздалегідь визначений результат
Ходаківський О. [17]	Бізнес-процес – елемент цільової організаційної діяльності, орієнтований на отримання підприємством корисного результату

1	2
Горлачук В., Яненко І. [18]	Бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта
Гальків Л., Грищук Д. [19]	Бізнес-процес – керована, скоординована, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих процедур (операцій, завдань, функцій, робіт, видів діяльності, дій, підпроцесів, заходів, етапів тощо), що мають своїх постачальників і споживачів, оперують певними ресурсами – технологічними, часовими, людськими, інформаційними, фінансовими тощо – і, трансформуючи входи у виходи, продукують соціально-економічні ефекти.
Чорнобай Л., Дума О. [20]	Бізнес-процес – система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10-20]

У найбільш загальних рисах, бізнес-процесом можна вважати набір повторюваних дій, які спрямовані на досягнення певної загальної мети чи сукупності цілей. Важливо, щоб цілі були конкретними та їх досягнення давало послідовні результати, які наближатимуть організацію до визначеної мети.

Бізнес-процес у широкому значенні – це структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проєктування до реалізації та результату (наприклад, здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), що являє собою певний системно-замкнений процес [21].

Усі бізнес-процеси перебувають під дією управлінського впливу і є системами перетворення ресурсів на результат (Рис. 1.3).

Концепція «процесної організації», яку розвинули М. Хамер і Д. Чампі, підходять до розуміння компанії не як сукупності служб і відділів, що

виконують певні функції, а як мережі бізнес-процесів. Відтак, підприємство консолідує зусилля на забезпечення результативності функціонування ланцюжка «вхід → дія → вихід».

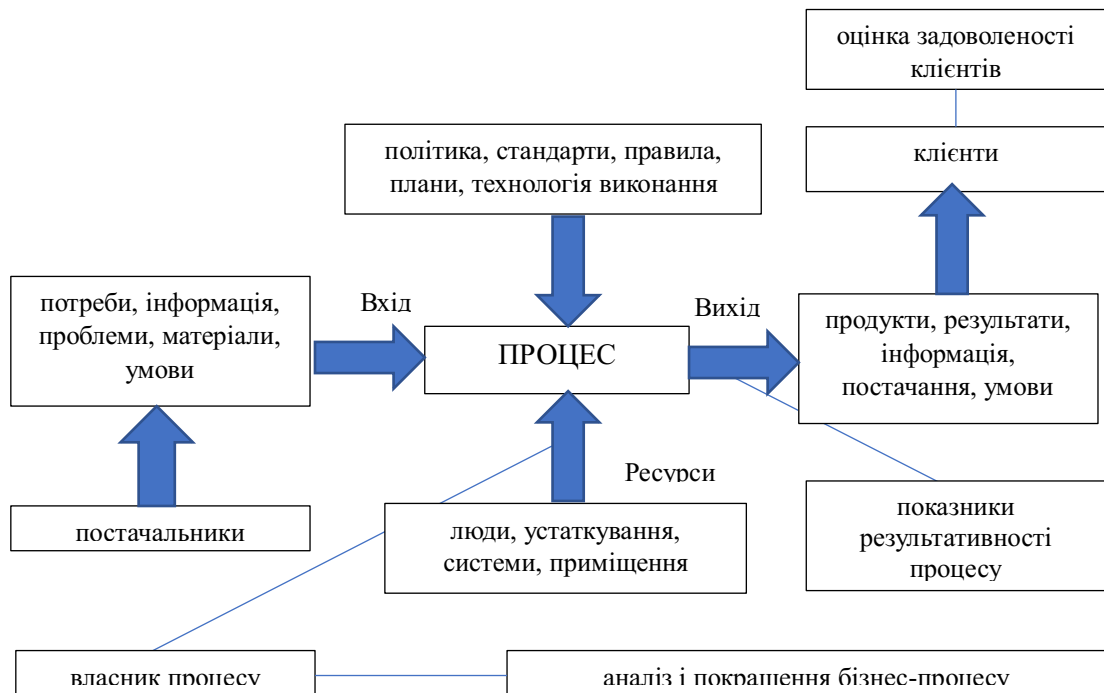


Рис. 1.3. Характеристики бізнес-процесу

Джерело: узагальнено автором

А. Череп і О. Лисенко [28] вказують на те, що в англійських джерелах у словосполученні «бізнес-процес» слово «бізнес» використовується тільки для того, щоб окреслити ті процеси, які стосуються створення економічної цінності (споживчої вартості) на відміну від інших процесів – хімічних, фізичних, математичних, природних, екологічних тощо.

Важливо розуміти, що метою реалізації бізнес-процесів є формування споживчої цінності, а не тільки прибутку, тому і певні проекти органів місцевого самоврядування, які реалізуються із залученням громадськості, підприємницьких структур або без такого залучення, можуть ідентифіковуватись як бізнес-процес.

За переконанням Л. Гальківа та Д. Грищука [19], бізнес-процеси характеризуються координованістю і керованістю у розумінні теорії

менеджменту, окрім економічних цінностей вони продукують й соціальні ефекти.

На основі узагальнення напрацювань провідних вчених, у Табл. 1.2 систематизовано ключові характеристики бізнес-процесів та особливості їх прояву у сфері підприємництва та діяльності територіальних громад.

Таблиця 1.2

Прояви ознак бізнес-процесу у сфері підприємництва та діяльності територіальних громад

Загальні ознаки бізнес-процесу	Підприємництво	Територіальна громада
Цілеспрямованість	Отримання прибутку	Досягнення конкретних результатів, які визначають якість життя мешканців громади
Клієнтоорієнтованість	Покупці/споживачі товарів, робіт, послуг	Мешканці, підприємства та організації територіальної громади
Вимірюваність ефективності процедур та всього бізнес-процесу	Застосування системи ключових показників ефективності для контролю	
Системність бізнес-процедур	Доцільність розгляду суб'єкта підприємництва та територіальної громади як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів	
Керованість	Керівники суб'єкта підприємництва або функціональних підрозділів, груп	Органи управління територіальною громадою

Джерело: сформовано автором

Сучасна парадигма визнає бізнес не лише економічним агентом, а й активним стейкхолдером розвитку територій, учасником соціальних інновацій і стратегій зростання, що відповідно відображено у авторських визначеннях дефініцій «бізнес-процес» і «бізнес-процес територіальної громади»:

Бізнес-процес – це набір взаємозалежних керованих процедур, які мають визначені початкові та кінцеві фази, структуроване виконання яких дає вимірний результат, що сприяє досягненню конкретних цілей суб'єкта та корисного результату (споживчої цінності) споживачів.

Бізнес-процес територіальної громади – це структурована, вимірювана та керована послідовність взаємопов'язаних процедур та ресурсів, які мають визначені початкові та кінцеві фази, спрямована на досягнення конкретних цілей громади, створює цінність для її мешканців, підприємств та організацій, які функціонують в її межах, забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє генеруванню економічних, соціальних та/або екологічних ефектів.

Бізнес-процеси територіальної громади спрямовані на оптимальне використання ресурсів, підвищення якості життя населення, розвиток місцевої економіки та інфраструктури, а також на забезпечення сталого, інклюзивного та смарт розвитку території.

Управління цими процесами здійснюється органами місцевого самоврядування з можливим залученням громадськості та підприємницьких структур, що дозволяє інтегрувати принципи ефективного менеджменту в діяльність публічного сектору.

Таким чином, транспонуючи підходи та моделі до управління бізнес-процесами з рівня суб'єкта підприємництва на рівень територіальної громади, формується можливість підвищення ефективності її функціонування.

Оскільки бізнес-процес може бути кросфункціональним, тобто реалізовуватись у тісній взаємодії не тільки працівників, підрозділів однієї організації, але і виходити за її межі, процес аналізу забезпечує усвідомлення входів та виходів бізнес-процесу для досягнення цілей організації. Аналіз здатен генерувати інформацію, яка є вкрай необхідна для ухвалення обґрунтованих рішень щодо оцінки діяльності підприємства.

Етапи оцінки системи управління бізнес-процесами підприємства/територіальної громади представлено на Рис. 1.4.

Отже, при проведенні аналізу бізнес-процесів важливо провести максимально точне оцінювання ефективності управління ними, оскільки ця інформація слугує основою для подальших дій, спрямованих на їх

вдосконалення та загального підвищення рівня якості самого бізнес-процесу та підприємства/територіальної громади загалом.

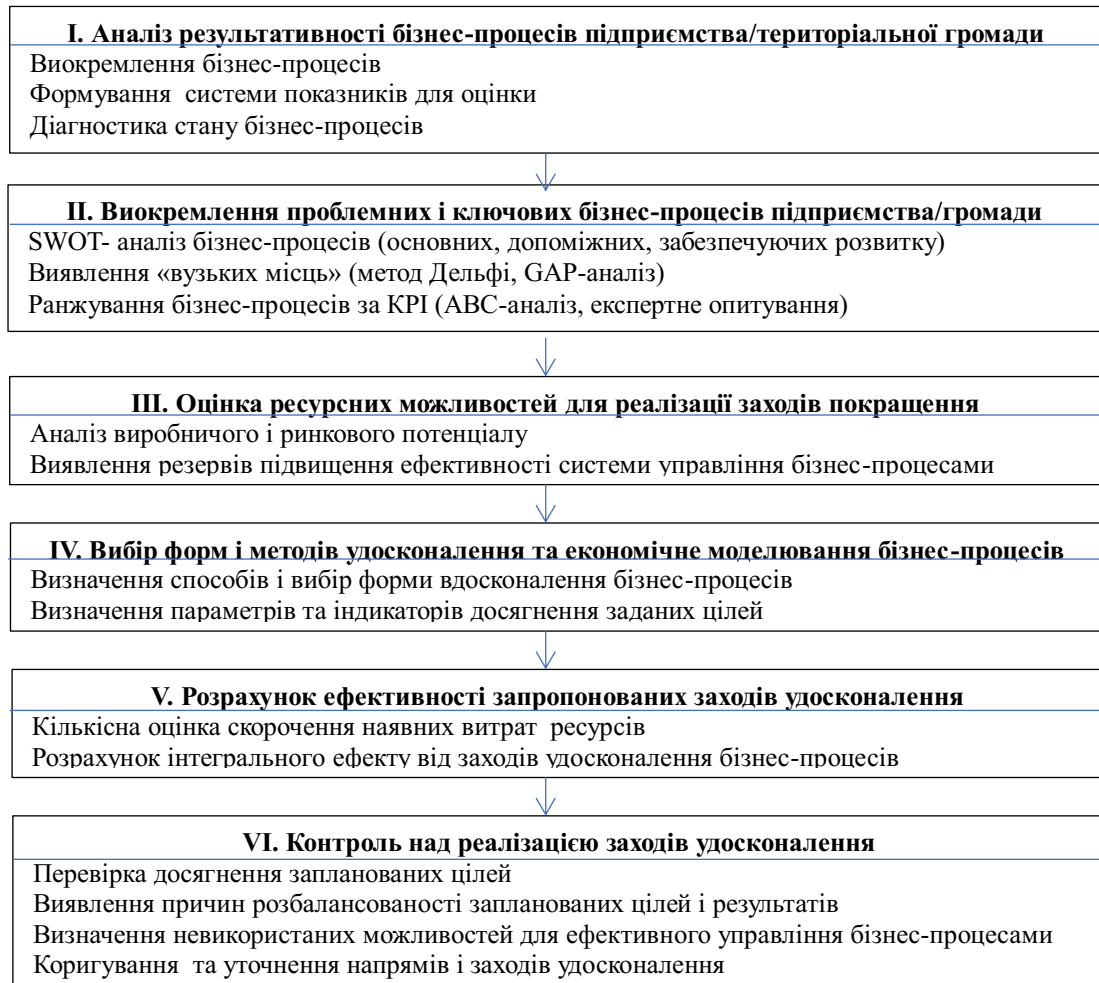


Рис. 1.4. Етапи оцінювання системи управління бізнес-процесами підприємства/територіальної громади

Джерело: сформовано автором із використанням [36]

Звичайно, кожен суб'єкт господарювання повинен самостійно обирати ті концепції й інструменти підвищення ефективності своєї діяльності, рівня задоволеності споживачів, конкурентоспроможності, які відповідають конкретним параметрам зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, бажаним цілям та результатам роботи.

1.2. Поняття інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад

Теоретико-методологічним фундаментом управління розвитком територіальних громад вступає парадигма сталого розвитку. Водночас системне дослідження зазначеної проблематики потребує чіткої диференціації та визначення дефініцій «сталий розвиток», «інклюзивний розвиток» та «смарт розвиток».

Фундаментальний зміст концепції полягає у забезпеченні динамічної рівноваги між задоволенням потреб сучасного покоління, раціональним природокористуванням та збереженням екосистемного потенціалу для майбутніх генерацій. Сталий розвиток є результатом органічного поєднання трьох компонент: 1) економічна стійкість; 2) соціальна справедливість; 3) збереження навколишнього середовища (Рис. 1.5).

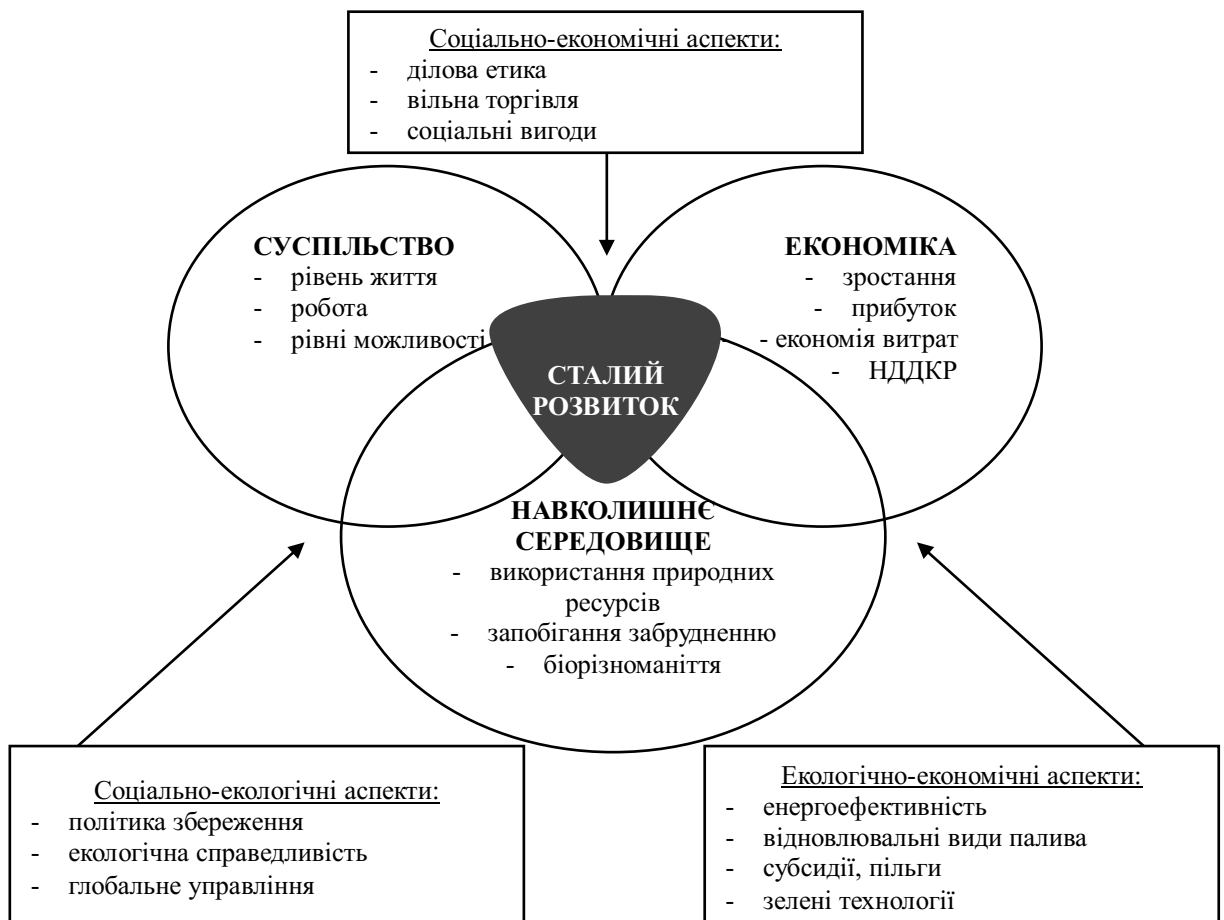


Рис. 1.5. Основні компоненти сталого розвитку [40]

Важливим є забезпечення збалансованості між трьома компонентами, тобто перетин економічної та екологічної сфери зводиться до такої побудови економіко-екологічних систем, у яких діяльність відбувається із найвищим рівнем ефективності за відсутності руйнівного впливу на навколишнє середовище. Часто такий симбіоз називають «зеленою економікою». Збалансованість економічної та соціальної складової, за якої максимально повно суспільство задовольняє свої потреби із врахуванням принципів соціальної відповідальності, витікає у принципи інклюзивної економіки (Рис. 1.6).

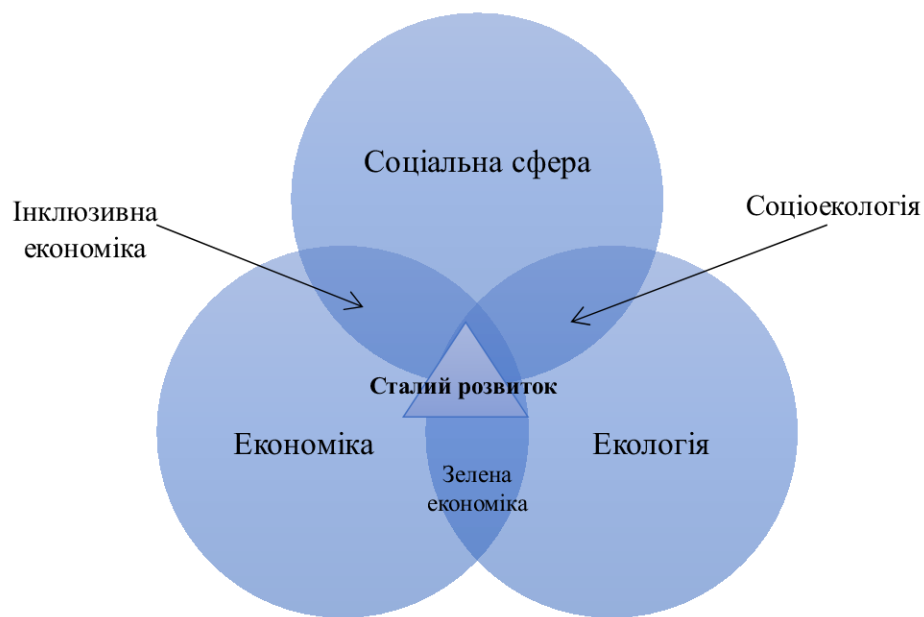


Рис. 1.6. Інклюзія як зона компромісу між економічною та соціальною сферою сталого розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [37]

Попри інтенсифікацію використання термінологічного апарату у науковому дискурсі, на сучасному етапі спостерігається певна концептуальна амбівалентність і розмитість змістовного наповнення поняття «інклюзія» (англ. inclusion – включення, залученість). Зазначене актуалізує необхідність поглибленого дослідження теоретико-методологічних підходів до трактування відповідних дефініцій, а також встановлення ієрархічних і функціональних взаємозв'язків між ними.

Так, ОЕСР у своїх документах зазначає, що «інклюзія – новий підхід до економічного зростання, спрямований на покращення рівня життя та більш рівномірний розподіл переваг зростання добробуту між соціальними групами» [44].

На думку автора, економічна суть інклюзії найоптимальніше описана в роботі Е. Голдберга «Чому нації занепадають: природа влади, процвітання та бідності», який пропонує трактувати розгортання інклюзивності в економічному середовищі через залучення усіх без винятку до розподілу суспільних благ [11]. Таке трактування інклюзії фактично є найпоширенішим в науковій літературі. Тобто, процес інклюзії фактично передбачає процес залучення, в тому числі формування організаційних умов для забезпечення такого процесу, людей до різних сфер діяльності задля підвищення якості їх життя.

У свою чергу, Дж. Гупта та С. Стек [12], спираючись на підходи різних науковців, обґрунтовують важливість інклюзії в економіці з точки зору сукупності причин, серед яких:

- 1) нормативні міркування, що стосуються найбідніших та маргіналізованих в суспільстві;
- 2) правові причини, що впливають з прав людини;
- 3) економічні причини забезпечення економічного виробництва майбутніми поколіннями та зміцнення економічного багатства людей;
- 4) аргументи безпеки, що дозволяють бідним мати доступ до законних засобів виживання та жити в безпеці;
- 5) демократичні причини залучення всіх до прийняття рішень (процесуальна справедливість), розподілу ресурсів і процвітання (розподільна справедливість);
- 6) реляційні аргументи, які вважають бідність наслідком дій інших.

М. Чорна у праці «Справжня інклюзія: not wrong, just different» визначає інклюзію з позицій культурознавчого аспекту, стверджуючи, що «...поняття інклюзії стало невід’ємним від розмаїття. Відтак, є знищення існуючих

бар'єрів між представниками найрізноманітніших соціальних, культурних, етнічних, релігійних і будь-яких інших груп, збереження культурного різноманіття та залучення до соціокультурного життя всіх, незалежно від їхніх особливостей та розбіжностей» [40].

О. Прогнімак стверджує: «Інклюзія – це збільшення ступеню участі усіх громадян соціуму у процесі економічного зростання і справедливий розподіл його результатів» [41]. У даному визначенні автор звертає увагу на двовекторну включеність – як на етапі залучення громадян до формування доданої вартості, так і розподілу.

В. Опалько трактує інклюзію як процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі в процесі економічного зростання та справедливого розподілу його результатів.

У межах розвитку понятійного апарату, науковий інтерес становить аналіз категорій інклюзивного зростання та інклюзивного розвитку. Зокрема, Дж. Рауніяр і Р. Канбур [48] зазначили, що інклюзивне зростання стосується розподілу збільшення доходів, у той час як інклюзивний розвиток – розподілу покращень, відмінних від доходу. Т. Мак-Кінлі [49] погоджується із таким розмежуванням та під інклюзивним зростанням визначає поняття, яке обмежується доходом, а інклюзивний розвиток пояснюється іншими компонентами розподілу.

Концепція інклюзивного розвитку сформувалась у процесі еволюціонування концепції сталого розвитку, остання залишається домінантною для цивілізаційного розвитку у XXI ст. процес переходу на модель сталого розвитку є перманентним, від однієї версії цієї моделі до іншої, з позиціонуванням тих чи інших складових як пріоритетних у певному часовому періоді. При цьому на економіку дедалі більше впливають чинники, що вважалися позаекономічними (екологія, соціальна відповідальність, інклюзія), наразі вони набувають економічних характеристик і вимірів. Звідси випливає, що інклюзивний розвиток – це оновлення концепції сталого розвитку в частині посилення соціоекономічного аспекту сталості [40].

Інклюзивний розвиток, за версією Міжнародного центру політики інклюзивного розвитку, це – результат забезпечення повсюдної можливості участі в процесі зростання як з точки зору прийняття рішень, так і в створенні самого зростання [50].

Згідно з підходом Н. Попадинця, «інклюзивний розвиток – це тип економічного зростання, який забезпечує створення можливостей для всіх верств населення, справедливий розподіл суспільних благ та залучення всіх членів суспільства до активної участі в економічному та соціальному житті, що сприяє зростанню загального добробуту» [51].

Таким чином, інклюзивний розвиток в широкому розумінні – це концепція, яка забезпечує справедливі можливості та рівноправ'я для економічних учасників, що супроводжується вигодами для кожного сектору економіки та різних верств суспільства.

Змістовну характеристику ключових підходів до трактування інклюзивного зростання наведено у Табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Систематизація наукових дефініцій інклюзивного зростання

Джерело	Визначення
Всесвітній економічний форум [52]	Зростання виробництва, яке триває протягом десятиліть і базується на усіх секторах економіки, створює можливості для продуктивної зайнятості для переважної більшості працездатного населення країни та скорочує бідність
Уряд Шотландії [53]	Зростання, яке поєднує підвищення добробуту із більшою справедливістю, створює можливості для всіх і справедливо розподіляє дивіденди зростання добробуту.
Колектив авторів [54]	Інклюзивне зростання являє собою комплексне багатofакторне явище підвищення рівня та якості життя на основі максимального залучення населення до процесів сталого розвитку, що потребує виявлення явних та латентних факторів на мікро-, мезо та макрорівні його досягнення
Європейська комісія з питань зростання та розвитку [56]	Забезпечення високого рівня зайнятості, інвестування в освіту, боротьбу з бідністю й подолання її наслідків, еволюцію соціальної залученості, усунення регіональних диспропорцій
Алі І., Сан Г. [57]	Зростання, що не лише створює нові економічні можливості, а й забезпечує рівний доступ до них для всіх верств населення, особливо для уразливих його представників

Джерело: сформовано автором на основі [52-57]

При екстраполяції зазначених категорій на рівень територіальних громад, доцільним вбачається наступне визначення: «Соціально-просторову інклюзивність (від англ. inclusiveness – включеність) можна визначити як поточний стан та ступінь включеності людських спільнот, що мешкають в межах територіальних громад та адміністративних районів, в певну систему суспільних відносин» [58].

Поряд із концепціями сталого та інклюзивного розвитку, у сучасній науковій літературі спостерігається зростання уваги до парадигми «смарт розвитку» та розбудови «розумних громад» як стратегічної відповіді на виклики глобалізації та цифрової трансформації.

Префікс “smart” – «смарт» (або дескриптор «розумний») переважно застосовується щодо міських екосистем, територіальних громад, а також окремих галузей економіки чи сфер суспільної діяльності.

Принципове значення має те, щоб цифровізація та технологічні інновації не стали самоціллю управлінської діяльності. Зокрема, слушною видається теза щодо концепції “Smart city”, згідно з якою «розумність» міста визначається не технологічним інструментарієм як таким, а ефективністю його інтеграції у ширшу стратегію функціонування міських підсистем або територіальних громад, зокрема.

Смарт розвиток базується на синергічній партнерській взаємодії бізнесу, територіальних громад, держави, громадянського суспільства. В результаті такої взаємодії відбувається обмін ідеями, ресурсами, досвідом, що сприяє формуванню новітніх інноваційних систем і спільних проєктів.

Смарт розвиток актуалізує потребу в забезпеченні гнучкості управлінських процесів та адаптивності складних соціально-економічних систем. Відкритість до трансформацій, а також здатність до функціонування в умовах динамічних змін технологічного та соціоекономічного середовища мають стати засадничими елементами стратегічного планування та відповідного інструментарію територіального розвитку.

Попри те, що цифрові інновації становлять фундамент концепції «розумного» поступу, визначальним критерієм їх відповідності принципам “smart” є здатність забезпечувати зростання добробуту населення та сприяти інклюзивному розвитку. Отже, інвестиції в технології є виправданими лише за умови їхньої кінцевої спрямованості на соціальну ефективність.

Динаміка зазначених процесів зумовила розробку та активну імплементацію новітньої концепції МЕР – смарт громади. Дана модель ґрунтується на засадах інтенсивної взаємодії стейкхолдерів задля стимулювання прогресивних трансформацій шляхом дифузії цифрових технологій і системного впровадження інноваційних рішень [59].

На думку розробників концепції European Smart Cities Віденського технологічного університету [60], «розумна громада» як управлінська категорія розглядається як територіальне утворення, що ефективно використовує всю доступну інформацію для кращого розуміння й контролю своїх функцій та оптимального використання наявних ресурсів, у тому числі мешканців. Можливість збору та аналізу максимально доступної інформації сприяє покращенню розуміння можливостей та проблем громади.

Технократичний (інженерний) підхід до розбудови смарт спільноти акцентує увагу на ролі ключових стейкхолдерів, чия діяльність спрямована на модернізацію та оптимізацію. Управлінських процесів, науковий супровід функціонування системи та досягнення комерційної ефективності.

На противагу цьому, гуманістична парадигма фокусується на значущості всієї сукупності інститутів спільноти, діяльність яких орієнтована на підвищення рівня добробуту населення. Крім того, гуманістичний підхід передбачає максимальну інклюзивність і самозалучення громадян до всіх аспектів життєдіяльності громади [59].

Отже, якщо інженерний підхід акцентує увагу на стратегічній співпраці органів влади та суб'єктів підприємництва як драйверів функціонування системи, то гуманістичний – розширює цей фокус на сукупність усіх суспільних інститутів та їхню роль у забезпеченні добробуту населення.

На наше переконання, смарт спільноти визначаються саме конвергенцією цих підходів, що дозволяє інтегрувати технологічну ефективність із соціальною спрямованістю задля досягнення оптимальних результатів та підвищення якості життєдіяльності мешканців.

Метою впровадження в Україні концепції розумної громади має стати [61]: популяризація впровадження механізмів «розумної громади» у стратегіях новостворених територіальних громад; формування бази кращих практик механізмів та рішень «розумної громади»; формування загальнодержавної мережі експертної підтримки впровадження механізмів розумної громади; загальнодержавна фінансова та менторська підтримка розвитку механізмів «розумних територіальних громад».

Отже, дефініція «розумності» (smartness) системи охоплює її здатність до самомоніторингу, релевантного оцінювання та динамічної адаптації до інформаційних трансформацій. Гнучкість та адаптивність у сучасному глобальному середовищі є засадничими характеристиками, що забезпечують стратегічну ефективність та життєздатність системи в довгостроковій перспективі.

1.3. Взаємозв'язок бізнес-процесів із інклюзивним і смарт розвитком територіальних громад

Дослідження взаємозв'язку між управлінням бізнес-процесами та інклюзивним і смарт розвитком територіальних громад є важливим, адже об'єднує елементи економіки, управління бізнес-процесами, соціальної відповідальності та інші вкрай актуальні компоненти збалансованого розвитку територіальних утворень.

Проведений аналіз показав, що конкурентоспроможність територій та ефективність бізнес-процесів у регіонах залежить від комплексу чинників, які умовно можна поділити на:

- об'єктивні – ресурсний, виробничий, інфраструктурний потенціал території, розміщення продуктивних сил, накопичений досвід та знання;
- регуляторні, що характеризують стан регуляторного середовища, інвестиційний та бізнес клімат;
- управлінські – управлінські компетенції, структура, пріоритети, підходи до реалізації управлінських функцій на місцевому рівні, тобто налагоджена система та цілеспрямована організація управлінських процесів;
- інноваційні – рівень технологічної спеціалізації регіону, людський капітал, інноваційне середовище, інституції інноваційного розвитку, інноваційна активність підприємств [62].

Причинно-наслідкові зв'язки між ефективністю бізнес-процесів та прогресивним розвитком територіальних громад є двовекторними, адже управлінські інновації на рівні суб'єктів господарювання чи загалом територіальної громади сприяють сталості через вплив на зайнятість в межах громади; можуть прискорювати технологічний прогрес у громадах, зокрема в інфраструктурі, освіті та інших сферах; зміни в бізнес-процесах можуть впливати на соціокультурні аспекти територіальних громад, що знаходить своє відображення в якості життя, реалізацію соціально важливих проєктів та інше.

Разом з тим, високий рівень розвитку територіальної громади справляє підтримуючий ефект на бізнес-процеси у підприємницькому середовищі. Так, високий економіко-соціальний рівень розвитку територіальної громади сприяє формуванню та утриманню кваліфікованих трудових ресурсів. Відповідно, підприємства, що функціонують в межах такої громади, отримують релевантний доступ до висококваліфікованого людського капіталу, що зумовлює оптимізацію бізнес-процесів і зростання конкурентоспроможності компаній.

Вагомим чинником забезпечення життєздатності територіальної громади є розвинена інфраструктура (транспортна, комунікаційна, енергетична тощо), розбудова якої створює передумови для мінімізації трансакційних витрат та оптимізації бізнес-процесів. При цьому розвиток «м'якої інфраструктури»

спрямований на покращення інституційного середовища для бізнесу, є паритетним за значущістю інвестиціям у «жорсткі» стратегічні об'єкти (транспортну мережу, комунальне господарство тощо).

Розвиток «м'якої інфраструктури», що полягає у вдосконаленні інституційного середовища функціонування бізнесу, є паритетним за значущістю інвестиціям у «жорсткі» стратегічні об'єкти, як-от транспортні мережі чи комунальне господарство. Для оптимізації бізнес-процесів засадничою умовою є стабільність і резильєнтність середовища їх реалізації.

Обґрунтованим є твердження, що прозорість в управлінні, відкритість муніципальної влади до діалогу та системна реалізація програм підтримки підприємництва безпосередньо сприяють підвищенню ефективності суб'єктів господарювання та якості життєдіяльності мешканців.

Особливої актуальності набуває комунікативна взаємодія компаній із громадськістю. Залучення мешканців до процесу ухвалення стратегічних бізнес-рішень та планування розвитку не лише формує позитивний імідж підприємства, а й забезпечує високий рівень лояльності місцевого населення. За аналогією, управлінські процеси в межах територіальної громади мають базуватися на принципах партисипації, забезпечуючи інклюзивність усіх сфер суспільного життя.

Аналіз сучасних управлінських інструментів для сприяння інклюзивному та сталому розвитку територіальних громад в Україні варто проводити в розрізі політик, програм, технологій та підходів, які спрямовані на забезпечення розвитку громад та реалізація моделей місцевого розвитку як сукупність бізнес-процесів.

Місцевий економічний розвиток (MER) – це спільна діяльність влади, бізнесу та громади, метою якої є формування економічного потенціалу населеної місцевості для покращення економічного майбутнього і підвищення якості життя населення [63].

Світовий банк пропонує наступне визначення: «Місцевий економічний розвиток – це процес, у якому громадськість, бізнес і партнери з неурядового

сектору працюють колективно над формуванням найкращих умов для економічного зростання та створення робочих місць; метою місцевого економічного розвитку є покращення якості життя для всіх» [64].

Застосування концепції МЕР повинно відбуватися за певними напрямками (Рис. 1.7).

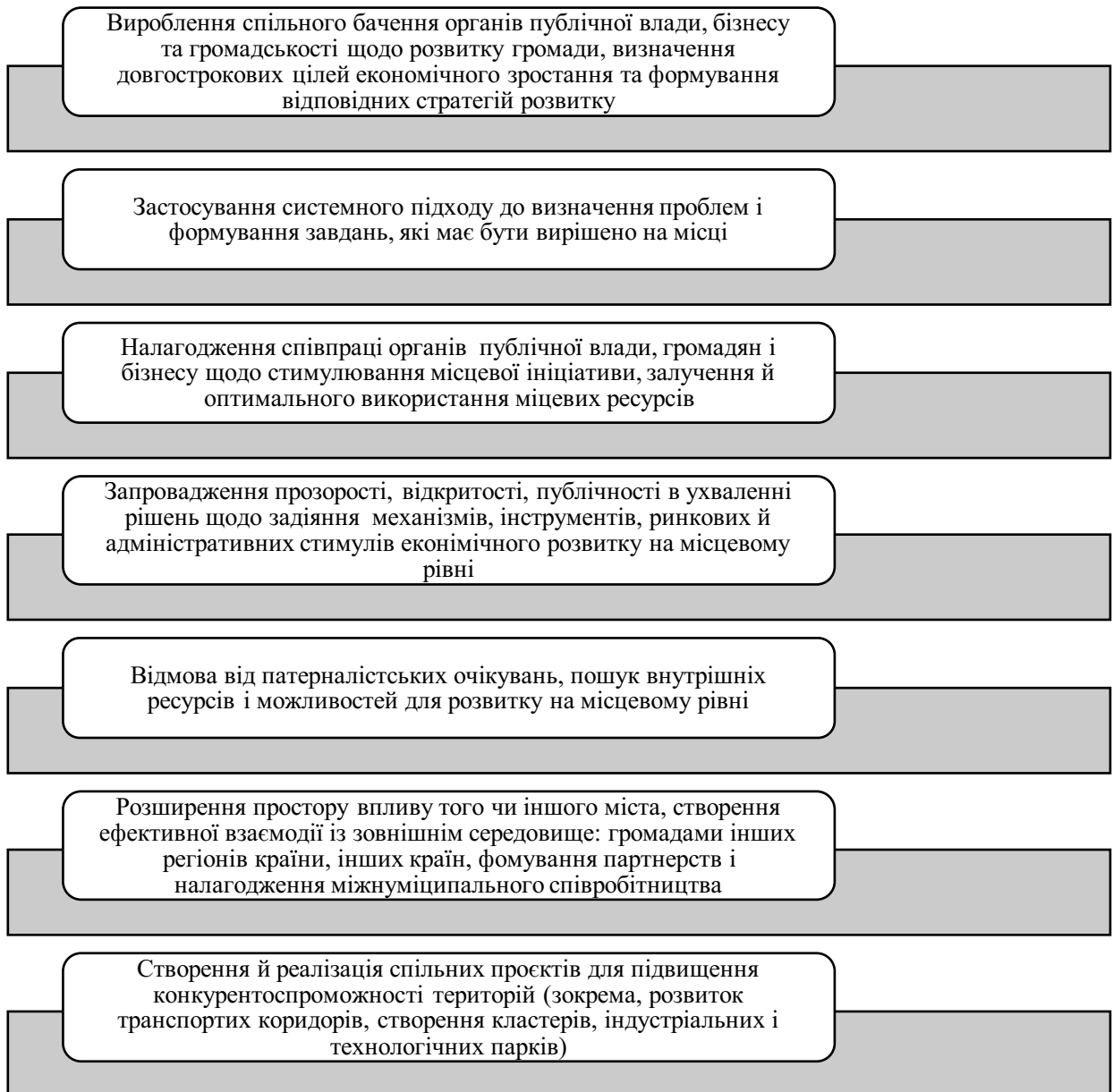


Рис. 1.7. Напрями застосування концепції МЕР

Джерело: сформовано автором на основі [65]

Органи місцевого самоврядування (ОМС) повинні реалізовувати функції як надавача послуг і регулятора, такі і каталізатора процесів розвитку. Також

територіальна громада може йти шляхом створення особливих преференцій, які може надати місцеве самоврядування бізнесу, який є важливим для громади, або дотримуватися принципів загальності і не вибіркової, тобто працювати над тим, щоб створювати загальні сприятливі умови для ведення бізнесу без особливої селективної підтримки. Вибір тієї чи іншої моделі залежить від цілей та рівня розгляду перспектив, адже стратегічна орієнтація вимагає застосування саме другої моделі, за якої формується середовище для ще неіснуючого бізнесу та незначного в даний момент час, проте, перспективного для громади.

Реалізація моделей місцевого розвитку відбувається за участі інституцій місцевого розвитку, основні напрями діяльності та функції яких представлені на Рис. 1.8.



Рис. 1.8. Основні напрями діяльності та функції інституцій МЕР

Джерело: сформовано автором на основі [64]

Перший блок «Активізація території» важливий з огляду на необхідність розуміння потенціалів розвитку та формування сприятливого для бізнесу підприємницького клімату.

Блок «Підтримка планування» містить такі елементи, реалізація яких формує стійке підприємницьке середовище у середньо- та довгостроковій перспективі.

Суб'єкти інституційного середовища МЕР забезпечують сервісну підтримку підприємництва, що охоплює надання спеціалізованих послуг, зокрема коучінгу, консалтингу, юридичного супроводу, інше.

Пріоритетним вектором діяльності таких інституцій, спрямованим на інтенсифікацію МЕР, виступає маркетинг і популяризація території.

Завдання та функції місцевих органів влади щодо реалізації політики МЕР наведено у Табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Завдання та функції місцевих органів влади щодо реалізації політики
МЕР

Завдання	Функції
1	2
Підтримка місцевого бізнесу та розвиток підприємництва	<ul style="list-style-type: none"> – визначення секторальних можливостей для економічного розвитку; – сприяння формуванню та розвитку основних бізнес-кластерів; – створення інфраструктури для розвитку місцевого бізнесу (бізнес-інкубаторів, центрів розвитку підприємництва, фондів сприяння розвитку підприємництва); – консультування щодо оподаткування, інвестування та регуляторного середовища; – оцінка та прогнозування розвитку ринків, цільові маркетингові дослідження; – стимулювання створення нових підприємств і робочих місць; – збір інформації про місцевий економічний потенціал і перспективні проекти
Розвиток місцевого трудового потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> – дослідження стану й тенденцій розвитку трудових ресурсів; – підтримка ініціатив у сфері освіти, навчання та професійного розвитку; – підтримка ініціатив у сфері залучення та відтворення трудових ресурсів; – забезпечення контролю за умовами та безпекою праці

1	2
Використання можливостей місцевої влади як місцевого роботодавця й замовника	<ul style="list-style-type: none"> – розширення можливостей для зайнятості на службі в місцевих органах влади соціально вразливих груп населення; – ініціювання проєктів розвитку місцевої інфраструктури та суспільних послуг; – створення можливостей для місцевих компаній брати участь у тендерах на муніципальні замовлення
Залучення коштів у місцеву економіку	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз можливостей залучення публічних і приватних ресурсів для потреб МЕР; – представлення інтересів місцевого бізнесу перед потенційними інвесторами; – надання супровідних послуг для місцевого бізнесу та інвесторів (консультування, проведення досліджень, маркетингу); – запровадження механізмів участі місцевого бізнесу у фінансуванні проєктів МЕР (компенсації відсотків за кредитами, місцевих гарантій, ДПП); – розробка пропозицій із залучення фінансових ресурсів для проєктів МЕР
Залучення громади до вирішення проблем МЕР	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення прозорості та відкритості процесів МЕР; – залучення громадськості до процесів стратегічного планування розвитку; – забезпечення діалогу між місцевою владою, бізнесом і громадою; – формування банку ідей у сфері МЕР, які пропонують члени громади; – гармонізація інтересів усіх суб'єктів МЕР і консолідація громади для реалізації життєво важливих завдань
Взаємодія неурядовим сектором	<ul style="list-style-type: none"> – сприяння розвитку місцевого громадянського суспільства; – закупівля окремих послуг у місцевих НУО; – налагодження ефективного діалогу між НУО та місцевою владою; – підтримка ініціатив, висунутих населенням і громадськими організаціями
Співпраця науковими колами та закладами освіти	<ul style="list-style-type: none"> – формування запиту на підготовку кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів, виходячи з реальних потреб місцевого бізнесу; – сприяння налагодженню діалогу між вищою освітою та бізнес-середовищем; – сприяння розвитку інноваційної діяльності та комерціалізації інновацій; – підтримка створення та розвитку інноваційних виробництв

Джерело: сформовано автором на основі [65]

У Таблиці 1.5 наведено ключові управлінські інструменти сприяння інклюзивному та сталому розвитку територіальних громад.

Управлінські інструменти сприяння інклюзивному та сталому розвитку
територіальних громад

Назва	Опис	Позитивні аспекти	Виклики
Стратегія інтелектуальних спільнот	Підтримка інтеграції технологій у різні сфери громадського життя	Зниження витрат, оптимізація інфраструктури, підвищення якості життя мешканців громади	Значні фінансові вкладення, необхідність забезпечення кібербезпеки
Інноваційні та стартап екосистеми	Розбудова інноваційних екосистем через створення інкубаторів, акселераторів, технопарків та інших утворень	Стимулювання технологічного прогресу, створення нових робочих місць, розвиток інновацій	Потреба у фінансуванні, розвиток кадрів в аспекті технологічної обізнаності
Сприяння інклюзивному розвитку	Враховання потреб різних груп населення	Забезпечення рівних можливостей для всіх мешканців громади, формування соціально справедливого середовища	Необхідність чіткої координації ініціатив, імплементація і підтримка інклюзивних практик у різні галузях
Участь громадськості та партнерство	Залучення громадськості у прийняття рішень та реалізацію проєктів, а також стійке партнерство між владою, бізнесом та громадськістю	Посилення відповідальності та довіри, врахування інтересів усіх стейкхолдерів територіальної громади	Потреба у розвитку механізмів участі та обміну інформацією

Джерело: сформовано автором

Економічний розвиток територіальних громад є ключовим індикатором ефективності функціонування місцевих бізнес-структур, що зумовлено специфікою формування фінансових ресурсів та, як наслідок фінансової спроможності місцевих бюджетів у межах чинного законодавства. Бізнес виступає генератором МЕР, забезпечуючи надходження до бюджету та стимулюючи економічну активність. Водночас, вимагає ґрунтовного аналізу екзогенний вплив бізнесу на розвиток територіальної громади, зокрема через інституційні та соціальні чинники.

У Таблиця 1.6 представлено ключові напрями впливу ефективного управління бізнес-процесами підприємницьких структур на розвиток територіальних громад. Зокрема, підвищення ефективності виробничих процесів, застосування технологічних інновацій, розвиток персоналу та впровадження елементів соціальної відповідальності бізнесу можуть позитивно впливати на громаду.

Таблиця 1.6

Напрями впливу ефективного управління бізнес-процесами суб'єктів підприємництва в територіальних громадах

Назва фактору впливу	Опис	Вплив на територіальну громаду
Підвищення ефективності виробничих бізнес-процесів	Скорочення витрат, підвищення якості продукції, скорочення операційного циклу	Створення та утримання робочих місць, забезпечення податкових надходжень в бюджет громади, стимулювання розвитку інших галузей
Застосування технологічних інновацій	Впровадження інноваційних технологій (інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI), аналізу даних) сприяє створенню смарт підприємств	Розвиток смарт підприємств сприяє розвитку високотехнологічного сектору в громаді, залучаючи інвестиції та створюючи інноваційні робочі місця
Підвищення рівня освіченості та кваліфікованості працівників	Управління бізнес-процесами в напрямку розвитку знань, вмінь та навичок працівників через навчання, тренінги та розвиток кар'єрних можливостей	Нарощення кваліфікації населення територіальної громади сприяє економічній активності та конкурентоспроможності громади
Включення в бізнес-процеси елементів соціальної відповідальності	Підприємства можуть розвивати та впроваджувати соціальні програми та ініціативи	Підвищення якості життя громади через підтримку соціальних, екологічних та інших ініціатив

Джерело: сформовано автором

По-перше, оптимізація бізнес-процесів, скорочення витрат і підвищення якості продукції сприятиме створенню нових робочих місць, забезпеченню податкових надходжень до місцевого бюджету та стимулюванню розвитку інших галузей економіки громади.

По-друге, упровадження технологічних інновацій, таких як Інтернет-речей, штучний інтелект, аналіз даних, дозволить створювати високотехнологічні смарт підприємства, що сприятиме залученню інвестицій та формуванню інноваційних робочих місць.

По-третє, підвищення кваліфікації та освіченості працівників через тренінги, навчання та розвиток кар'єри забезпечить нарощення людського капіталу громади, підвищуючи її конкурентоспроможність.

По-четверте, упровадження елементів соціальної відповідальності бізнесу у вигляді підтримки соціальних та екологічних ініціатив сприятиме поліпшенню якості життя населення територіальної громади.

Отже, ефективне управління бізнес-процесами в межах суб'єктів підприємництва є фундаментальним детермінантом розвитку територіальних громад, що базується на принципах інклюзивності та смарт розвитку. Оптимізація цієї діяльності дозволяє забезпечити збалансоване економічне зростання, реалізувати засади соціальної справедливості та підвищити рівень інноваційного потенціалу, що у своїй сукупності є стратегічною умовою сталого підвищення якості рівня життя населення.

Важливим аспектом є впровадження соціальної відповідальності в архітектуру та реалізацію бізнес-процесів на рівні територіальних громад. Це означає, що місцеві компанії та органи місцевої влади повинні враховувати потреби громади при виконанні своєї діяльності. Наприклад, при розробці інфраструктурних чи інвестиційних проєктів слід аналізувати їх вплив на добробут та якість життя мешканців, стан навколишнього середовища тощо.

За визначенням ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності» [69], «соціальна відповідальність – це відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю та добробуту суспільства; враховує очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації і практикується в її відносинах з іншими».

Важливо відзначити, що стандарт ISO 26000 розроблений не тільки для суб'єктів підприємництва, але також і для громадських організацій, державних органів. Він визначає зони відповідальності для кожної організації у її взаємних із зацікавленими сторонами.

У стандарті наведено сім основних принципів соціальної відповідальності: 1) відповідальність; 2) прозорість; 3) етична поведінка; 4) повага до інтересів зацікавлених сторін; 5) повага до законності; 6) повага до міжнародних норм поведінки; 7) повага до прав людини.

Стандарт складається з розділів, що стосуються соціальної відповідальності, зокрема: 1) організаційне управління; 2) права людини; 3) трудова практика; 4) середовище; 5) чесна операційна практика; 6) проблеми споживачів; 7) залучення та розвиток громади [71].

У межах нормативно-правового забезпечення соціальної відповідальності національний стандарт ДСТУ ISO 26000:2019 «Настанови щодо соціальної відповідальності» (ідентичний ISO 26000:2010). Цей документ є ключовим методологічним базисом для формування стратегій соціальної відповідальності як на рівні приватного бізнесу, так і в системі публічного управління.

Філософія цінностей та організаційна культура формуються на перетині корпоративної стратегії, інструментарію реалізації бізнес-процесів (технологій) та системи мотивації персоналу (Рис. 1.9). Відтак, КСВ має своїм підґрунтям ціннісну філософію підприємства. Соціально відповідальна поведінка бізнесу є не просто інструментом зовнішнього впливу, а логічним продовженням внутрішньої системи корпоративних цінностей та переконань, що транслюються зовнішнім стейкхолдерам.

Розвиток теоретичних та практичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності є передумовою вдосконалення корпоративного управління, в той же час реалізація принципів соціальної відповідальності є ключовою для інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад.

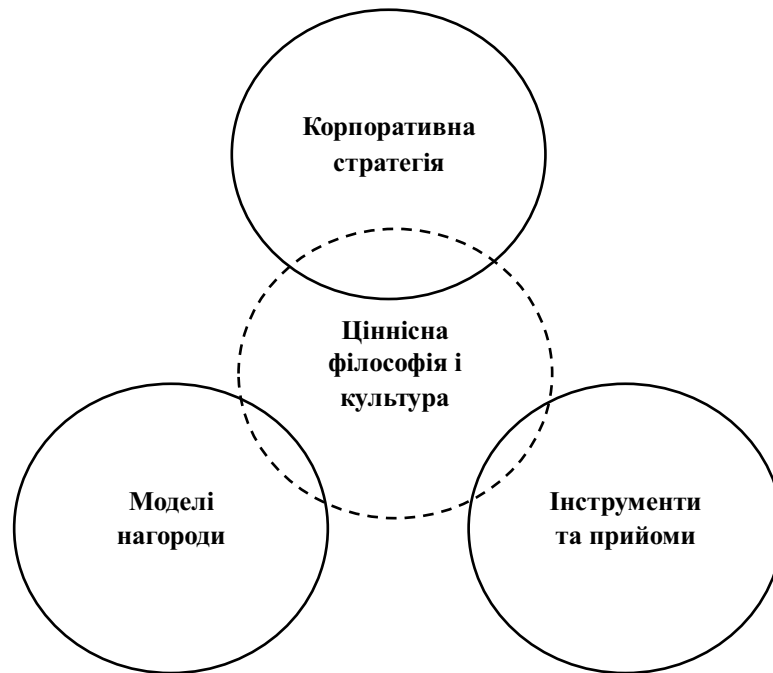


Рис. 1.9. ISO 26000 та організаційна соціальна відповідальність

Джерело: сформовано автором на основі [72]

Поняття «соціальна відповідальність» та «корпоративна соціальна відповідальність» часто вживаються як синонімічні, проте вони мають різний ступінь концептуальної глибини. Соціальна відповідальність як категорія відображає загальне усвідомлення бізнесом своєї ролі в соціумі, тоді як корпоративна соціальна відповідальність є інструментальною моделлю управління, що інтегрує соціальні, екологічні та етичні цілі у стратегію розвитку компанії [73].

У сучасному менеджменті концепція КСВ означає, що функціонування фірми виходить за межі виключно фінансового результату (прибутковості), передбачаючи активну участь у розв’язанні суспільно значущих проблем та врахування інтересів усіх стейкхолдерів.

Замість локальної оптимізації окремих бізнес-процесів доцільно застосовувати системний підхід, спрямований на інтеграцію принципів соціальної відповідальності у загальну модель менеджменту підприємства, що безпосередньо впливає на соціально-економічну динаміку розвитку територіальної громади.

Для комплексного аналізу та оцінки впливу бізнес-процесів на розвиток територіальних громад можуть використовуватися різноманітні методики (Табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Методики для аналізу впливу бізнес-процесів на розвиток територіальних громад

Назва методики	Особливості проведення
Оцінка життєвого циклу (LCA – Life Cycle Assessment)	дозволяє проаналізувати весь ланцюжок створення цінності певного продукту чи послуги компанії – від добування сировини до утилізації – та оцінити впливи на навколишнє середовище на кожному етапі. Це дає можливість ідентифікувати найбільш проблемні процеси та оптимізувати їх з точки зору соціальної відповідальності
Побудова ланцюжка створення цінностей	дозволяє детально проаналізувати всі процеси та операції, задіяні у виробництві продукції чи наданні послуги – починаючи з закупівлі сировини і закінчуючи доставкою кінцевому споживачу. Кожен етап аналізується з точки зору його внеску у створення цінності та впливу на суспільство і навколишнє середовище
Картування бізнес-процесів з урахуванням стейкхолдерів	передбачає аналіз взаємодії кожного процесу з ключовими зацікавленими сторонами – споживачами, постачальниками, місцевою громадою тощо. Дозволяє виявити можливі конфлікти інтересів і оптимізувати процеси для їх запобігання та мінімізації негативного впливу

Джерело: сформовано автором

Застосування зазначених методик дозволяє здійснити комплексну оцінку внеску підприємства у розвиток і підвищення добробуту територіальної громади.

Концептуальний зв'язок між бізнес-процесами та розвитком територіальної громади представлено на Рис. 1.10.

У центрі моделі знаходяться бізнес-процеси підприємств регіону, які функціонують під впливом низки зовнішніх детермінант: нормативно-правового поля (вітчизняного та міжнародного), соціетальних очікувань щодо етичності бізнесу, а також рівня технологічної зрілості та можливостей інноваційного оновлення.

Схема підтверджує, наявність синергетичного зворотного зв'язку: розвиток територіальної громади безпосередньо впливає на операційну

діяльність бізнесу через розвиток людського капіталу, розбудову інфраструктурної мережі, динаміку купівельної спроможності населення та якість інституційного середовища.

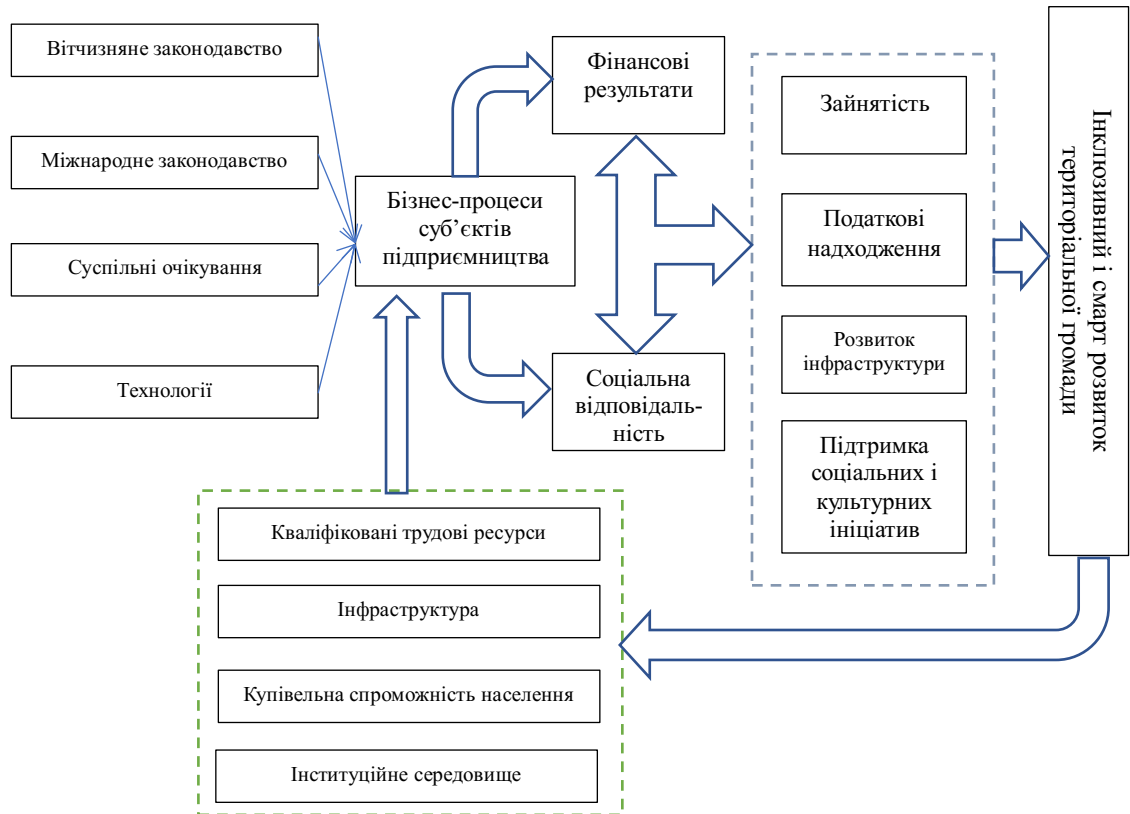


Рис. 1.10. Взаємозв'язок між бізнес-процесами суб'єктів підприємництва та інклюзивним і смарт розвитком територіальної громади
Джерело: розроблено автором

Таким чином, імплементація смарт парадигми в контексті інклюзивного розвитку територіальних громад є системним інструментом, що через конвергенцію технократичних інновацій та соціально відповідальних практик бізнесу забезпечує формування сталої екосистеми, спрямованої на підвищення якості життєдіяльності людини та розбудову соціально-економічної спроможності території.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто бізнес-процеси, що виступають своєрідною «керівною ланкою» функціонування територіальних громад, адже забезпечують координацію між різними рівнями управління, ресурсними потоками, інституційними структурами та суб'єктами взаємодії. Вони створюють підґрунтя для переходу від адміністративно-бюрократичної моделі управління до процесно-орієнтованої, де пріоритетом стають ефективність, результативність і орієнтація на потреби мешканців.

Доведено, що ефективність управління бізнес-процесами визначається рівнем їх системності, прозорості та здатністю забезпечувати баланс між стратегічними орієнтирами громади та її операційними можливостями. На відміну від фрагментарних управлінських практик минулого, сучасне процесне управління дозволяє забезпечити узгодженість цілей, механізмів і результатів, створюючи передумови для розвитку інноваційного потенціалу, партнерської взаємодії та соціальної відповідальності ОМС.

У процесі аналізу теоретичних підходів з'ясовано, що бізнес-процеси стають показником інституційної зрілості громади. Їх належна організація сприяє підвищенню довіри до місцевої влади, оптимізації управлінських функцій, поліпшенню якості публічних послуг і посилення конкурентоспроможності території. Саме через управління бізнес-процесами громади набувають спроможності ефективно реагувати на виклики глобалізації, воєнних загроз і нестабільності ресурсного забезпечення.

Уточнено концептуальні положення інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад. Інклюзивність визначено як інтегративний принцип управління, що охоплює соціальну справедливість, рівність доступу до ресурсів, розширення участі громадян у прийнятті рішень і формування середовища довіри. Смарт розвиток, своєю чергою, охарактеризовано як стратегічний напрям удосконалення управління через впровадження цифрових технологій, інноваційних сервісів і систем аналітичного моніторингу. Ці два

підходи, які раніше розглядалися відокремлено, у межах дисертації набули інтегрованого трактування як взаємопов'язаних елементів сучасної парадигми публічного управління.

Встановлено, що поєднання інклюзивного та смарт підходів формує синергетичний ефект: технологічна модернізація управління створює умови для підвищення рівня участі населення, а соціальна інклюзивність, у свою чергу, стимулює відкритість до інновацій. У результаті громада набуває рис «інтелектуальної спільноти», у якій цифрові рішення слугують не лише інструментом комунікації, а й засобом підвищення якості життя, ефективності управлінських процесів і довіри між владою та громадянами.

Доведено, що взаємозв'язок бізнес-процесів із інклюзивним і смарт розвитком є двостороннім і взаємодоповнюваним. З одного боку, ефективні бізнес-процеси створюють умови для соціальної згуртованості, прозорого управління та розвитку людського потенціалу. З іншого, – інклюзивні та смарт підходи стимулюють модернізацію самих процесів, забезпечуючи їхню цифровізацію, оптимізацію ресурсів і впровадження інноваційних рішень. У результаті формується новий тип управлінської системи – гнучкої, орієнтованої на партнерство та результат.

Узагальнено, що процесно-орієнтована модель управління, заснована на принципах інклюзивності та цифрової відкритості, є передумовою переходу територіальних громад до сталого розвитку. Вона поєднує стратегічну, операційну та інноваційну компоненти управління, сприяє підвищенню спроможності громад адаптуватися до зовнішніх викликів, залучати інвестиції, ефективно використовувати ресурси та формувати нову управлінську культуру.

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами в системі розвитку територіальних громад, а також визначити логіку інтеграції бізнес-процесного, інклюзивного та смарт підходів у формуванні ефективної моделі місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

2.1. Аналіз інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад західного регіону України та оцінка його впливу на бізнес-процеси в них

Успішне управління бізнес-процесами в територіальних громадах безпосередньо залежить не лише від рівня їх соціально-економічного розвитку, а й від наявного потенціалу в сфері інклюзивного та смарт розвитку. Інклюзивність передбачає врахування інтересів усіх груп населення, зокрема соціально вразливих, а смарт компонент – запровадження цифрових рішень, прозорих управлінських механізмів та аналітично обґрунтованих підходів до прийняття рішень. У поєднанні ці чинники створюють умови для ефективного управління, формування сприятливого бізнес-клімату та стійкого економічного зростання громад.

Для проведення дослідження нами обрано Закарпатську, Львівську, Тернопільську, Івано-Франківську, Рівненську, Волинську, Хмельницьку та Чернівецьку області, які формують західний регіон України, для якого характерне прикордонне розташування, а також активна трудова міграція. Разом з тим, у межах цих областей спостерігається значна варіативність рівнів розвитку громад та ефективності публічної політики.

У межах кожної з обраних областей для аналізу відібрано по дві територіальні громади – одну міську та одну селищну/сільську – з метою забезпечення типологічної збалансованості дослідження. Такий підхід дає змогу зіставити не лише громади з різним адміністративним статусом, а й такі, що відрізняються за масштабами ресурсної бази, рівнем урбанізації та інституційною структурою управління.

Доцільно зазначити, що для дослідження обрано ті селищні та сільські громади, у яких найвища ймовірність досягнення високої результативності

реалізації засад інклюзивного та смарт розвитку, зокрема наявні інфраструктурні, інституційні та цифрові передумови.

У вибірку включено такі громади: Мукачівську міську та Полянську сільську (Закарпатська область) [74; 75], Дрогобицьку міську та Східницьку селищну (Львівська область) [76; 77], Збаразьку міську та Великоберезовицьку селищну (Тернопільська область) [78; 79], Луцьку міську та Шацьку селищна (Волинська область) [80; 81], Чернівецька міську та Путильську селищну (Чернівецька область) [82; 83], Рівненську міську та Клеванську селищну (Рівненська область) [84; 85], Івано-Франківську міську та Верховинську селищну (Івано-Франківська область) [86; 87], Хмельницьку міську та Сатанівську селищну громади (Хмельницька область) [88; 89].

На нашу думку, такий формат вибірки дозволить у дисертаційній роботі системно зіставити два типи просторово-управлінських конфігурацій: урбанізовані центри з вищою інституційною спроможністю, цифровою інфраструктурою, практиками е-демократії та відкритих даних; СТГ, для яких визначальними є доступність послуг, транспортно-цифрова зв'язність, сервісна спроможність ЦНАП, а також спеціалізація на рекреаційній, туристичній або аграрній економіці (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика територіальних громад західного регіону України

Область	Територіальна громада	Тип громади	Ключові характеристики
1	2	3	4
Закарпатська область	Мукачівська міська територіальна громада	МТГ	Багатопрофільна економіка з переважанням переробної промисловості, високий рівень бюджетної самодостатності, наявність інституцій смарт врядування
	Полянська сільська територіальна громада	СТГ	Розвинений рекреаційно-туристичний потенціал, впровадження цифрових сервісів, активна участь у міжмуніципальних проектах

Продовження Табл. 2.1

1	2	3	4
Львівська область	Дрогобицька міська територіальна громада	МТГ	Урбанізована структура господарства з наявністю промислового ядра, активне впровадження інновацій у публічне управління, високий рівень розвитку людського капіталу
	Східницька селищна територіальна громада	СТГ	Курортно-санаторна спеціалізація, мала чисельність населення, інфраструктурна залежність від туристичного сектора
Тернопільська область	Збарзька міська територіальна громада	МТГ	Балансована структура місцевої економіки з агропромисловим профілем, середній рівень інституційної спроможності, потенціал для залучення інвестицій
	Великобerezовицька селищна територіальна громада	СТГ	Агро-промислова спеціалізація, приміське розташування, високий рівень транспортної доступності, перспективи інфраструктурного розвитку
Волинська область	Луцька міська територіальна громада	МТГ	Урбанізований центр із практиками прозорості: портал відкритих даних та інструменти е-демократії (е-петиції)
	Шацька селищна територіальна громада	СТГ	Рекреаційно-екологічний профіль (Шацький НПП/озера) та організація сервісів через ЦНАП та актуалізацію даних реєстру громади
Чернівецька область	Чернівецька міська територіальна громада	МТГ	Наявні відкриті дані та електронні петиції (у т.ч. в рамках е-демократії/EGAP)
	Путильська селищна територіальна громада	СТГ	Гірська громада з розосередженими поселеннями; на офіційному сайті виокремлено блоки «доступність/інформативність»
Рівненська область	Рівненська міська територіальна громада	МТГ	Діють е-петиції та розділ відкритих даних, що дозволяє оцінювати цифрові канали участі, відкритість управління та сервісну орієнтацію громади
	Клеванська селищна територіальна громада	СТГ	Селищна громада з помітною інтеграцією цифрової комунікації (офіційний сайт із маркерами онлайн-послуг/держсервісів)

1	2	3	4
Івано-Франківська область	Івано-Франківська міська територіальна громада	МТГ	Один із найбільш артикульованих смарт-кейсів: платформа SMARTCity, е-послуги/кабінети/онлайн-сервіси
	Верховинська селищна територіальна громада	СТГ	Карпатська громада: офіційно комунікує питання безбар'єрності (планування/обговорення)
Хмельницька область	Хмельницька міська територіальна громада	МТГ	Прозорість і сервісність: відкриті дані, інструменти громадської участі/ініціатив
	Сатанівська селищна територіальна громада	СТГ	Курортно-оздоровчий потенціал; наявні цифрові інструменти (е-петиції/підключення ідентифікації)

Джерело: сформовано автором на основі [74-89]

Відтак, порівняння «місто ↔ селище» в межах кожної області дасть змогу виявити не лише відмінності у темпах цифрової трансформації, а й механізми, через які смарт інструменти можуть підсилювати інклюзивність (через прозорість, підзвітність, доступність та сервісну орієнтацію публічної політики на місцевому рівні).

Вибір територіальних громад для дослідження, пояснюється їх різним типом просторової організації, соціально-економічними відмінностями та специфікою управлінських практик. Така комбінація дозволяє не лише охопити урбанізовані, приміські та курортно-рекреаційні територіальні громади, а й виявити спільні закономірності та унікальні риси інклюзивного й смарт розвитку. Водночас для оцінки того, наскільки рівень інклюзивних і цифрових трансформацій справляє вплив на ефективність управління бізнес-процесами, необхідним є застосування комплексної методики аналізу. Саме вона передбачає виокремлення вхідних компонентів розвитку громад, формування оціночного блоку з використанням якісних і кількісних індикаторів та визначення результатів у вигляді позитивних і негативних ефектів для бізнес-середовища (Рис. 2.1).

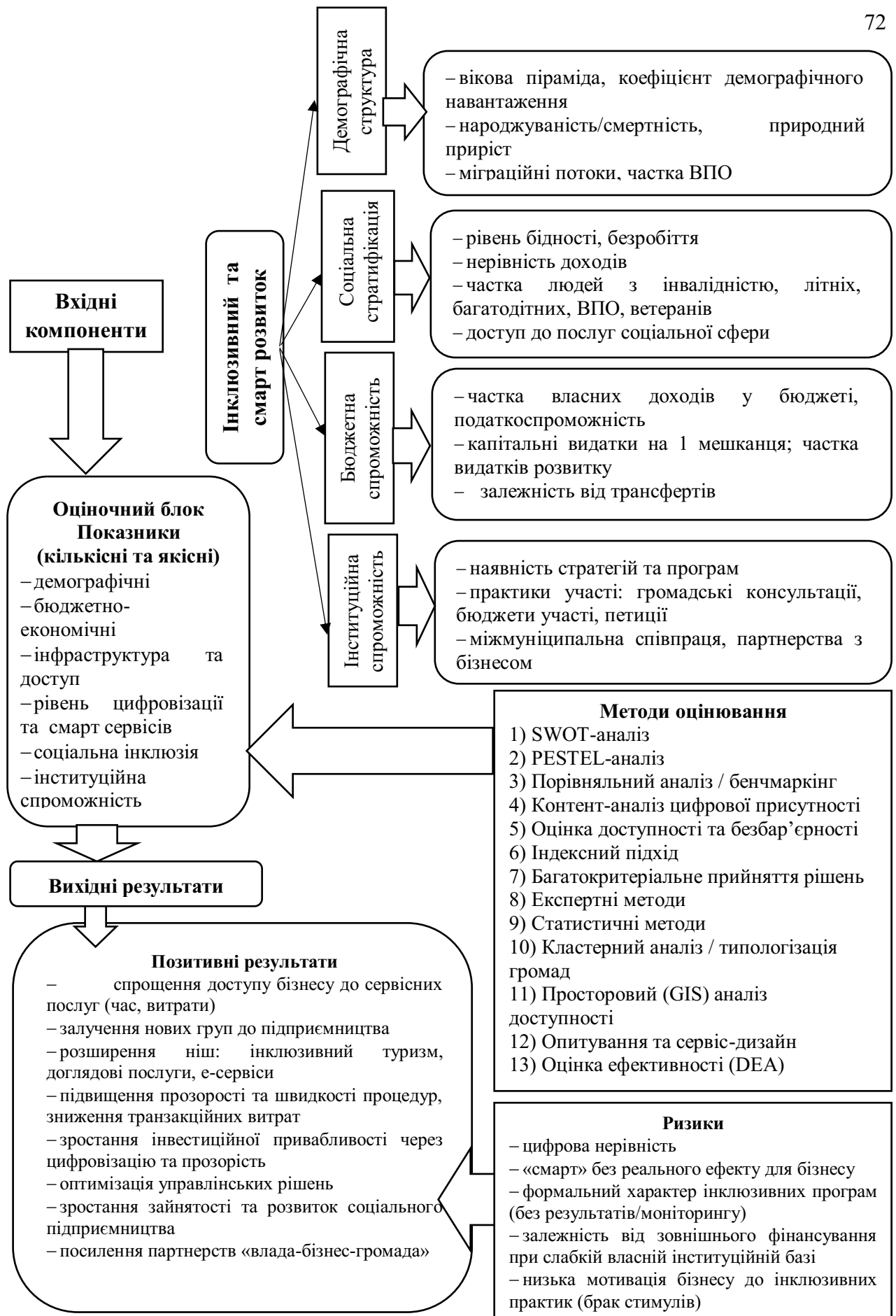


Рис. 2.1. Методика дослідження впливу інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад на бізнес-процеси в них

Джерело: запропоновано автором

Для оцінки рівня розвитку інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад виокремлено шість ключових сфер, що мають найбільший вплив на формування бізнес-середовища та організацію управління бізнес-процесами (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зв'язок між сферами інклюзивного та смарт розвитку і бізнес-процесами в територіальних громадах

Сфери інклюзивного та смарт розвитку	Значення для бізнес-процесів	Аналітичний показник
Демографічна структура населення	Визначає потенціал робочої сили, потребу в адаптивному сервісному середовищі, ринкову ємність для соціально орієнтованого підприємництва	Чисельність населення, міграційна динаміка, чисельність ВПО, частка осіб з інвалідністю
Бюджетна спроможність	Визначає можливості громади інвестувати в підтримку підприємництва, електронні сервіси, освітні та соціальні програми	Обсяг власних доходів, частка капітальних видатків, витрати на цифровізацію та інклюзію
Інфраструктурне забезпечення	Забезпечує мобільність бізнесу, рівень автоматизації, знижує транзакційні витрати та відкриває нові канали збуту продукції	Доступ до цифрових мереж, транспортна інфраструктура, енергоефективність
Цифрова трансформація	Підвищує прозорість взаємодії з владою, забезпечує доступ до послуг онлайн, створює передумови для е-ринку та цифрового бізнесу	Наявність ЦНАП, електронного документообігу, смарт інструментів управління
Соціальна інклюзивність	Формує відповідальне підприємницьке середовище, сприяє диверсифікації ринку праці, знижує соціальні ризики	Соціальна підтримка вразливих груп населення, інклюзивна зайнятість, доступність публічних послуг
Інституційна спроможність	Визначає здатність громади залучати ресурси, підтримувати стартапи, формувати партнерства, реалізовувати грантові ініціативи	Наявність стратегій розвитку, участь у проектах, комунікація з бізнесом

Джерело: сформовано автором

У Таблиці 2.2 представлено взаємозв'язок між аналітичними показниками в межах кожної сфери та їх практичним значенням для функціонування бізнесу на локальному рівні. Зокрема, демографічні

характеристики дозволяють оцінити кадровий потенціал та ємність внутрішнього ринку, цифровізація та інфраструктура впливають на ефективність адміністративних процедур і логістику, а соціальна інклюзія – на розширення цільових аудиторій та стабільність середовища. Інституційна спроможність, своєю чергою, забезпечує здатність громади до стратегічного управління розвитком, залучення інвестицій та реалізації публічно-приватних ініціатив. Узагальнивши, слід зазначити, що запропонована система показників дає змогу комплексно оцінити рівень інклюзивного та смарт розвитку як передумову для активізації ділової активності та підвищення якості управління бізнес-процесами на місцевому рівні.

У межах запропонованого дослідницького дизайну інклюзивний розвиток (демографічна структура, соціальна інклюзія, доступність послуг, бюджетна та інституційна спроможність) та смарт розвиток (е-врядування, цифрові сервіси, відкриті дані) доцільно розглядати як комплементарні контури, які формують середовище функціонування місцевого бізнесу. Їхній інтегрований вплив проявляється передусім у зміні параметрів бізнес-процесів: транзакційних витрат (час, кількість процедур, витрати на взаємодію з владою), доступності ринків і трудових ресурсів (розширення участі різних груп населення в економічній активності), передбачуваності правил (прозорість, підзвітність, відкриті дані), інвестиційної привабливості (керованість ризиків, інфраструктурна та сервісна якість (Табл. 2.3).

Вважаємо, що критичною є теза про те, що смарт інструменти «працюють» на бізнес лише за умови інклюзивності: цифровізація без забезпечення доступності та цифрової спроможності населення/підприємців може відтворювати «цифрову нерівність», тоді як інклюзивні програми без цифрових сервісів часто знижують масштабованість рішень і не дають швидкого ефекту з погляду оптимізації процедур.

Таблиця 2.3

Характеристика спроможності обраних територіальних громад до інклюзивного та смарт розвитку

Область	Громада	Демографія (насел., площа, населені пункти)	Бюджетна спроможність (план доходів, млн грн)	Цифрова трансформація	Інклюзивна спроможність
Закарпатська область	Мукачівська МТГ	110 483 ос.; 266,9 км ² ; 18 НП	план \approx 1 931,6 млн грн (\approx 17,5 тис. грн/особу)	місцевий портал відкритих даних; е-петиції	загальна інституційність та сервісна цифровізація
	Полянська СТГ	13 792 ос.; 232,1 км ² ; 13 НП	факт 2023 \approx 185,352 млн грн (\approx 13,4 тис. грн/особу)	функціонування ЦНАП	затверджено програму/заходи реалізації стратегії безбар'єрності в громаді
Львівська область	Дрогобицька МТГ	121 778 ос.; 426,2 км ² ; 34 НП	план \approx 1 401,0 млн грн (\approx 11,5 тис. грн/особу)	е-петиції як сервіс;	локальні програми/аудит доступності та соцпослуги
	Східницька СТГ	16 360 ос.; 414,3 км ² ; 22 НП	план \approx 263,8 млн грн (\approx 16,1 тис. грн/особу)	е-звернення; електронна черга ЦНАП	зафіксовано сервісні цифрові канали як інструмент розширення доступу
Тернопільська область	Збаразька МТГ	38 915 ос.; 590,8 км ² ; 54 НП	план \approx 511,3 млн грн (\approx 13,1 тис. грн/особу)	електронні петиції та е-звернення	інструменти участі/доступу до інформації
	Великобerezовицька СТГ	23 174 ос.; 202,0 км ² ; 13 НП	план \approx 355,1 млн грн (\approx 15,3 тис. грн/особу)	Електронні петиції	фіксуються практики підтримки дітей з ООП (освітня/соціальна складова)
Волинська область	Луцька МТГ	240 292; 383,1 км ² ; 36 НП	Разом 5048,0; власні \approx 4333,5; на 1 особу \approx 18 034 грн	Портал відкритих даних	Розділ «Безбар'єрність»
	Шацька СТГ	16 482; 761,1 км ² ; 31 НП	Разом 226,0; власні \approx 124,4; на 1 особу \approx 7 549 грн	Є е-петиції	(н/д у швидкому огляді сайту щодо окремої програми безбар'єрності)
Чернівецька область	Чернівецька МТГ	270 578; 180,4 км ² ; 3 НП	Разом 5209,4; власні \approx 4165,3; на 1 особу \approx 15 394 грн	Е-петиції (EGAP)	Маршрут/ініціативи безбар'єрності
	Путильська СТГ	11 289; 231,6 км ² ; 18 НП	Разом 150,0; власні \approx 50,7; на 1 особу \approx 4 494 грн	Є е-петиції	Немає окремої політики безбар'єрності
Рівненська область	Рівненська МТГ	253 406; 62,7 км ² ; 2 НП	Разом 4451,2; власні \approx 3572,3; на 1 особу \approx 14 097 грн	Е-петиції (через е-платформу)	Окремий розділ «Безбар'єрність»/стратегування
	Клеванська СТГ	13 852 (02.01.2023); 110,9 км ² ; 6 НП	Разом 211,2; власні \approx 162,7; на 1 особу \approx 11 746 грн	Є е-петиції (в т.ч. через е-DEM)	Є розділ/матеріали з безбар'єрності; у паспорті - соцструктура
Івано-Франківська область	Івано-Франківська МТГ	287 533; 263,8 км ² ; 19 НП	Разом 6552,4; власні \approx 5749,4; на 1 особу \approx 19 996 грн	Smart City платформа	(н/д у швидкому огляді щодо окремої програми безбар'єрності)
	Верховинська СТГ	19 845; 407,2 км ² ; 20 НП	Разом 331,8; власні \approx 104,7; на 1 особу \approx 5 276 грн	Відкриті дані/платформи	Є розділ/заходи з безбар'єрності
Хмельницька область	Хмельницька МТГ	293 223; 493,9 км ² ; 25 НП	Разом 5582,4; власні \approx 4671,0; на 1 особу \approx 15 930 грн	Відкриті дані + е-петиції	План/програма заходів з безбар'єрності
	Сатанівська СТГ	9 946; 339,1 км ² ; 26 НП	Разом 148,7; власні \approx 77,6; на 1 особу \approx 7 802 грн	Є система е-петицій	Недостатньо у швидкому огляді сайту щодо окремої політики безбар'єрності

Проаналізувавши територіальні громади за показниками бюджетної, цифрової та демографічної спроможності в аспекті розвитку інклюзивного та смарт простору, варто зробити наступні узагальнення:

1. Бюджетна спроможність задає межі швидкості смарт переходу, але не гарантує його результативності. Так, Мукачівська МТГ має суттєвий бюджетний ресурс (план близько 1,93 млрд грн) і одночасно сформований «смарт контур» у вигляді відкритих даних та е-петицій. Водночас, Дрогобицька МТГ за нижчого планового ресурсу на 1 мешканця демонструє інституціоналізовані цифрові інструменти участі та відкритих даних (е-петиції як сервіс і як dataset), що свідчить про важливість управлінської спроможності та «цифрових компетентностей» як окремого чинника ефективності [90-91].

Матеріал МТГ Луцька, Рівного, Чернівців, Івано-Франківська та Хмельницького демонструє, що бюджетна спроможність створює фінансову «платформу» для цифрової трансформації, а відтак – для зниження транзакційних витрат бізнесу через швидші адміністративні процедури, кращу передбачуваність регуляторних рішень і прозорість. Так, за даними Open Budget річні доходи (розпис на 2025 рік з урахуванням змін) у відповідних бюджетах становлять: Луцьк – 5,048 млрд грн, Рівне – 4,621 млрд грн, Чернівці – 5,533 млрд грн, Івано-Франківськ – 6,552 млрд грн, Хмельницький – 5,582 млрд грн.

2. СТГ із туристично-рекреаційною спеціалізацією (Полянська, Східницька) демонструють іншу «логіку ефекту для бізнесу»: ключовим стає не стільки масштаб бюджету, скільки якість сервісного контуру – доступність ЦНАП, електронний запис, цифрові звернення, безбар'єрність як умова розширення попиту (інклюзивний туризм, сервісні послуги супроводу). У Полянській громаді наявність ЦНАП і затвердження програми реалізації стратегії безбар'єрності формують інституційну основу для включення ширших груп споживачів/працівників у локальну економіку [92]. У Східницькій громаді запуск електронної черги ЦНАП та механізму е-звернень

зменшує часові витрати для підприємців і підвищує «сервісність» території, що є конкурентною перевагою саме для малого бізнесу у сфері послуг.

3. Інклюзивність і смарт практики функціонують як взаємні підсилювачі. Міські громади мають інституціоналізовані елементи смарт врядування (відкриті дані, е-демократія), що безпосередньо «перекладається» на бізнес-процеси: підвищується прозорість (нижчі ризики для інвестора), скорочується час взаємодії з владою, поліпшується інформаційна визначеність щодо рішень і ресурсів громади. Зокрема, функціонують Портал відкритих даних Луцької міської ради (з наборами даних), розділи відкритих даних Рівненської міської ради, відкриті дані та е-петиції Чернівецької міської ради, а також у Хмельницькій МТГ – відкриті дані і механізм місцевих петицій [93].

4. Смарт канали (е-звернення, е-черга, е-петиції, відкриті дані) розширюють доступ до управлінських і сервісних процедур для ширших груп (у т.ч. тих, хто має просторові/часові обмеження). Натомість інклюзивні політики (безбар'єрність, підтримка ООП, доступність послуг) «підживляють» економічні ефекти смарт рішень через розширення ринку праці та споживчого попиту, зниження соціальних ризиків і стабілізацію людського потенціалу громади. У цьому сенсі Полянська (інституційно оформлена безбар'єрність) і Великоберезовицька (інструменти участі + соціально-освітні практики) є показовими для демонстрації механізму «інклюзія → більша участь → кращі бізнес-сервіси → зростання сервісних ніш» [94].

Кейс Івано-Франківської МТГ дозволяє конкретизувати механізм впливу «smart» на бізнес-процеси на рівні сервісів: SMART City-платформа та пов'язані з нею рішення (зокрема, цифрова взаємодія з ЦНАП через персональний кабінет) виступають інфраструктурою зменшення часових витрат підприємців (оплата/черги/статуси звернень), що підсилює якість бізнес-середовища і формує передумови для розвитку сервісних та цифрових ніш [95].

5. Для громад з великою кількістю населених пунктів та значною площею (Збаразька – 54 НП; Східницька – 22 НП) критичним стає «просторовий вимір інклюзії»: доступність послуг у віддалених селах прямо визначає витрати бізнесу на логістику, кадри й адміністративні процедури. Тому навіть базові смарт-інструменти (е-звернення/е-петиції/онлайн-запис) мають тут відносно вищу «маржинальну користь», ніж у компактніших урбанізованих громадах, оскільки зменшують потребу у фізичних поїздках до адміністративного центру [96-97].

Аналіз СТГ (Шацьк, Клевань, Путила, Верховина, Сатанів) уточнює, що в периферійних і/або просторово складних громадах економічна користь смарт-інструментів часто має вищу «граничну віддачу», бо вони компенсують відстань/розсіяність поселень і зменшують потребу фізичних поїздок до адміністративного центру. Водночас, тут різко зростає ризик цифрової нерівності та трансфертної залежності, що може обмежувати сталість цифрових рішень. За даними Open Budget, доходи цих бюджетів істотно нижчі порівняно з міськими: Шацьк – 238,6 млн грн, Клевань – 225,2 млн грн, Путила – 150,0 млн грн, Верховина – 335,4 млн грн, Сатанів – 120,9 млн грн [98].

Верховинська та Путильська громади є методологічно важливими як «стрес-тест» для моделі: у них просторові обмеження (гірські/віддалені території) роблять інклюзивність і доступність послуг ключовим фактором локальної підприємницької активності. У Путильській СТГ наявні ЦНАП (організаційні параметри) та електронні петиції, але сам інтерфейс петицій фіксує технічну залежність від підключення е-ідентифікації (ID.gov.ua), що ілюструє: смарт-інструмент без цифрової інклюзії/інтероперабельності може не давати повного ефекту.

У Верховинській СТГ наявні ЦНАП та окремий блок «Безбар'єрність», а комунікації громади зосереджують увагу на практичних аспектах доступності, у т.ч. з дотиком до бізнес-об'єктів («доступність як умова розширення попиту»). Це підтверджує, що інклюзивність тут виступає не

лише соціальною політикою, а й фактором конкурентоспроможності сервісної економіки гірської території [99].

Клеванська та Сатанівська СТГ дозволяють показати різні траєкторії малих громад. У Клеванській громаді наявні ЦНАП, е-петиції та практики безбар'єрності, причому останні прямо адресують залучення суб'єктів господарювання до створення доступного простору. Це є прикладом того, як інклюзивні інструменти можуть «вбудовуватися» у локальні бізнес-процеси через стандарти доступності та партнерські формати [100].

Окрім того, у Сатанівській громаді зафіксовано функціонування електронних петицій як базового інструменту е-участі; водночас за обмеженої ресурсної бази це радше «точка входу» у смарт-контур, яка потребує подальшого підсилення сервісами (ЦНАП-онлайн, відкриті дані, процесна цифровізація), щоб перетворитися на відчутний ефект для бізнес-середовища.

Окремо показовою є інклюзивна «надбудова» у Хмельницькій громаді: затвердження Плану заходів зі створення безбар'єрного простору на 2025-2026 роки означає перехід від декларативної до програмної логіки інклюзії (з цілями/виконавцями/очікуваними результатами), що для бізнесу формує більш прогнозовані стандарти доступності об'єктів і послуг [101].

У Шацькій СТГ ланцюжок – «ЦНАП + електронна черга + е-петиції», – є прикладом мінімально достатнього смарт-контур для туристично-сервісної економіки: наявність ЦНАП із визначеним графіком та сервісів е-черги/петицій скорочує транзакційні витрати суб'єктів малого бізнесу (розміщення, харчування, сезонні послуги), а також зменшує адміністративні бар'єри у пікові туристичні періоди.

Отже, розширена вибірка підтверджує, що ефективність бізнес-процесів у громадах зростає найшвидше тоді, коли смарт-інструменти (е-сервіси, відкриті дані, е-участь) підкріплені інклюзивністю (доступність послуг, безбар'єрність, залучення різних груп). У МТГ цей ефект проявляється через масштаб і системність цифрових рішень та прозорості, тоді як у СТГ – через здатність «оцифрувати» доступ до послуг і зменшити просторові бар'єри,

однак із вищими ризиками цифрової нерівності та залежності від зовнішніх ресурсів.

Узагальнення результатів порівняльного аналізу МТГ і СТГ західного регіону України потребує переходу від опису окремих кейсів до систематизації управлінських рішень, здатних формувати інклюзивне та смарт-орієнтоване середовище розвитку. З огляду на це, доцільно виокремити набір інструментів смарт-врядування та інклюзивної політики, які найбільш прямо впливають на ефективність бізнес-процесів на місцевому рівні через скорочення транзакційних витрат, підвищення передбачуваності регуляторних процедур, покращення доступу до публічних сервісів, а також розширення ринку праці та споживчого попиту за рахунок залучення вразливих груп і зменшення бар'єрів доступності (див. Додаток А, Б) (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Інструменти смарт та інклюзивного розвитку територіальних громад, очікуваний ефект для бізнес-процесів (на основі аналізу вибірки громад)

Група інструментів	Інструменти смарт-розвитку	Інструменти інклюзивного розвитку	Очікуваний ефект для бізнес-процесів
1	2	3	4
Смарт-врядування і прозорість	портали/розділи відкритих даних; публічні реєстри майна/землі; аналітичні панелі КРІ	регламенти публічності рішень; процедурна прозорість консультацій	зниження регуляторної невизначеності; менші витрати на пошук інформації; краща передбачуваність інвестиційних рішень
Е-демократія та участь	е-петиції, е-консультації, електронні звернення	інклюзивні консультації (простою мовою; альтернативні формати); залучення вразливих груп	швидше виявлення бізнес-бар'єрів; зростання довіри; легітимізація регуляторних змін
ЦНАП і сервісна цифровізація	е-черга, онлайн-запис, кабінет заявника; трекінг статусів; е-оплата адмінпослуг	мобільні/віддалені послуги; пріоритетне обслуговування вразливих; сервісні стандарти	скорочення часу і кількості контактів із владою; зменшення транзакційних витрат; підвищення швидкості запуску/ведення бізнесу
Е-документообіг і регуляторні процедури	е-документообіг ради; електронні регламенти; CRM звернень/заяв	доступні канали подання документів (в т.ч. офлайн підтримка); супровід для малих підприємців	прискорення погоджень; зменшення бюрократії; менше корупційних ризиків

Продовження Табл. 2.4

1	2	3	4
Смарт-платформи міста/громади	інтегровані смарт-платформи (сервіси, скарги, платежі, міська аналітика)	інклюзивний дизайн сервісів (WCAG, простий інтерфейс); довідкові центри підтримки	підвищення якості сервісів для бізнесу та клієнтів; швидке реагування на проблеми інфраструктури
Просторові дані та GIS-інструменти	GIS-карти інфраструктури/ресурсів; ізохрони доступності до послуг; карти інвест-об'єктів	карти безбар'єрності; маршрути доступності; планування доступного середовища	оптимізація логістики; кращий вибір локацій; розвиток інвестиційних майданчиків; «видимість» ресурсів громади
Інклюзивна інфраструктура і безбар'єрність	цифровий моніторинг доступності об'єктів; онлайн-скарги щодо бар'єрів	плани/програми безбар'єрності; аудит об'єктів; адаптація будівель/просторів	розширення клієнтської бази; зростання привабливості сервісів/туризму; менше ризиків дискримінаційних практик
Соціальні сервіси та підтримка вразливих груп	цифрові реєстри/маршрутизація соціальних послуг; «єдине вікно»	розвиток доглядових послуг; підтримка ВПО/ветеранів/осіб з інвалідністю	стабілізація людського потенціалу; зниження соціальних ризиків; формування попиту на нові послуги (доглядові, супровідні)
Інклюзивна зайнятість і підприємництво	цифрові платформи вакансій/навчання; е-ярмарки	програми інклюзивної зайнятості; підтримка соціального підприємництва; гранти/мікрофінанси	диверсифікація ринку праці; закриття кадрових дефіцитів; зростання МСП у сервісних нішах
Освіта/навички і цифрова грамотність	цифрові навчальні модулі; онлайн-курси для підприємців	програми цифрової інклюзії (для літніх, ВПО, сільських територій)	збільшення використання е-послуг; підвищення продуктивності МСП; легше впровадження цифрових рішень у бізнесі
Партнерства та проєктність	е-платформи управління проєктами; відкриті конкурси ідей	партнерства «влада-бізнес-НУО»; міжмуниципальні проєкти	прискорення залучення ресурсів; масштабування інновацій; формування кластерів/хабів
Туристично-сервісні смарт-рішення	онлайн-сервіси для відвідувачів; е-системи бронювання/навігації; цифрові довідники	стандарты «інклюзивного туризму»; доступні маршрути/об'єкти; супровідні послуги	зростання доходів МСП у туризмі; подовження сезону; розширення сегментів клієнтів
Кібербезпека і захист даних	політики кіберзахисту; резервування; контроль доступів	захист персональних даних вразливих груп; безпечні канали звернень	підвищення довіри до е-сервісів; зниження ризиків зупинки процесів через інциденти

Джерело: сформовано автором

Для економіко-математичного аналізу соціально-економічного розвитку

територіальних громад через призму їх інклюзивного і смарт розвитку було запропоновано використати форму інтегрального індексу, в основу якого покладено п'ять блоків показників:

- 1) демографічний потенціал – характеризує людський капітал громади, динаміку населення, рівень соціальної напруги, наявність вразливих груп (ВПО, осіб з інвалідністю);
- 2) бюджетна спроможність – відображає фінансову стійкість громади, рівень доходів і видатків, ефективність використання бюджетних ресурсів;
- 3) економічна активність – показує диверсифікацію економічної бази, податкову спроможність та наявність підприємницького середовища;
- 4) соціальна сфера – характеризує доступність базових соціальних послуг: освіти, охорони здоров'я, культури, інклюзивних ресурсів;
- 5) сфера послуг (смарт інфраструктура) – відображає рівень цифровізації, розвиток сервісів, наявність ЦНАПів, банківських, транспортних та побутових послуг (див. Додатки А, Б).

Для кожного показника було проведено нормалізацію за методом мінімум-максимум (min-max), що забезпечує приведення усіх даних до єдиної шкали від 0 до 1. Формули нормалізації мають вигляд:

- 1) для стимулюючих показників (чим більше – тим краще):

$$N_{ij} = \frac{x_{max} - x_{min}}{x_{max} - x_{min}} \quad (2.1)$$

До стимулюючих віднесено ті фактори, зростання яких позитивно впливає на рівень інклюзивності та смарт розвитку громади, підвищує її конкурентоспроможність і соціально-економічну стійкість. Для демографічного потенціалу – це чисельність населення (збільшення означає зростання людського потенціалу громади), щільність населення (вища концентрація населення сприяє розвитку інфраструктури), площа громади (розширює можливості просторового розвитку); для бюджетної спроможності – доходи бюджету, в тому числі на 1 мешканця, видатки бюджету, в тому числі на 1 мешканця, коефіцієнт бюджетної самодостатності тощо; для економічної активності – індекс податкової спроможності, кількість промислових та

агропромислових підприємств, доходи спеціального фонду, наявні вільні площі для інвестування; для соціальної сфери – це кількість закладів освіти, охорони здоров'я, аптек, закладів культури, в тому числі і на 10 000 осіб населення, наявність інклюзивно-ресурсного центру; для сфери послуг – наявність ЦНАП, кількість надавачів транспортних, банківських, побутових послуг, кількість суб'єктів громадського харчування, кількість надавачів послуг на 10 000 населення тощо. Зростання цих показників свідчить про підвищення спроможності громади забезпечувати якість життя, доступність послуг та умови для інноваційного розвитку;

2) для дестимулюючих показників (чим менше – тим краще, наприклад, рівень дотаційності бюджету, частка ВПО, кількість осіб з інвалідністю):

$$N_{ij} = \frac{x_{max} - x_{ij}}{x_{max} - x_{min}} \quad (2.2)$$

До дестимулюючих віднесено показники, зростання яких знижує рівень інклюзивності та стійкості громади або свідчить про посилення соціальних диспропорцій. Для демографічного потенціалу – це частка внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у загальній кількості населення та кількість осіб з інвалідністю (як абсолютна, так і відносна величина); для бюджетної спроможності – рівень дотаційності бюджету, що свідчить про залежність громади від міжбюджетних трансфертів. Зростання цих показників розглядається як стримуючий чинник розвитку, адже воно може свідчити про соціальну вразливість населення, нерівність або фінансову несамостійність місцевого самоврядування. Саме тому при нормалізації для таких показників використовувалася інверсна формула, яка зменшує їх вплив на інтегральну оцінку. Для дослідження ми обрали по одному показнику з кожної групи: D (густота населення, ос/км²), F (доходи загального фонду на 1 мешканця, грн), E (частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %), S (видатки на ЗСО на 1 учня, грн), C (видатки на апарат / доходи загального фонду, %).

Далі для кожного блоку було визначено середнє нормалізоване значення, що відображає рівень розвитку громади за відповідним напрямом (Табл. 2.5). Інтегральна оцінка рівня інклюзивного та смарт розвитку громади

розраховувалася за формулою:

$$I_{inc/smart} = 0,2 * D + 0,3 * F + 0,2 * E + 0,2 * S + 0,1 * C \quad (2.3)$$

де D – нормалізоване значення показників, що характеризують демографічний потенціал;

F – нормалізоване значення показників, що характеризують бюджетну спроможність;

E – нормалізоване значення показників, що характеризують економічну активність;

S – нормалізоване значення показників, що характеризують соціальну сферу;

C – нормалізоване значення показників, що характеризують сферу послуг;

0,1-0,2-0,3 – вагові коефіцієнти.

Отримані показники відображають рівень інклюзивності, фінансової та інституційної спроможності громад, а також ступінь цифрової трансформації та здатність до сталого розвитку. На їх основі побудовано інтегральний індекс інклюзивного і смарт розвитку досліджуваних МТГ та окремо СТГ (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Вхідні дані для розрахунку інтегрального індексу для досліджуваних МТГ

Область	Громада	Густина, ос/км ²	F: доходи заг. фонду на 1 мешк., грн	Частка місцевих податків і зборів у	S: видатки на ЗСО на 1 учня, грн	C: видатки на апарат / доходи заг. фонду, %
1	2	3	4	5	6	7
Закарпатська	Мукачівська МТГ	413,9	7546,1	21,2	26 338,9	12,0
Львівська	Дрогобицька МТГ	285,7	3937,6	31,5	31 640,4	21,9
Тернопільська	Збаразька МТГ	65,9	4357,9	31,5	42 539,7	29,4
Волинська	Луцька МТГ	627,2	8271,6	23,0	28 079,4	11,1
Чернівецька	Чернівецька МТГ	1499,9	7250,2	27,4	25 210,4	8,7

Продовження Табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Рівненська	Рівненська МТГ	4041,6	8058,9	25,0	25 251,0	8,1
Івано-Франківська	Івано-Франківська МТГ	1090,0	8060,7	26,1	27 614,8	8,8
Хмельницька	Хмельницька МТГ	593,7	8239,0	25,7	27 096,0	8,8

Джерело: сформовано автором на основі [102]

Отримані вихідні дані дають можливість визначити параметри для нормалізації для кожного показника:

- D (густина): $\min = 65,9$, $\max = 4041,6$;
- F (доходи на 1 мешк.): $\min = 3937,6$, $\max = 8271,6$;
- E (частка місц. податків): $\min = 21,2$, $\max = 31,5$;
- S (видатки ЗСО на 1 учня): $\min = 25210,4$, $\max = 42539,7$;
- C (апарат/доходи, дестим.): $\min = 8,1$, $\max = 29,4$.

Врахувавши параметри, проводимо нормалізацію та розраховуємо інтегральний індекс інклюзивного та смарт розвитку для міських громад (див. Додаток В) (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Нормалізовані значення та інтегральний індекс (МТГ)

Область	Громада	D_norm	F_norm	E_norm	S_norm	C_norm	I
Закарпатська	Мукачівська МТГ	0,0875	0,8326	0,0000	0,0651	0,8169	0,3620
Львівська	Дрогобицька МТГ	0,0553	0,0000	1,0000	0,3710	0,3521	0,3205
Тернопільська	Збаразька МТГ	0,0000	0,0970	1,0000	1,0000	0,0000	0,4291
Волинська	Луцька МТГ	0,1412	1,0000	0,1748	0,1656	0,8592	0,4822
Чернівецька	Чернівецька МТГ	0,3607	0,7643	0,6019	0,0000	0,9718	0,5190
Рівненська	Рівненська МТГ	1,0000	0,9509	0,3689	0,0023	1,0000	0,6595
Івано-Франківська	Івано-Франківська МТГ	0,2576	0,9513	0,4757	0,1387	0,9671	0,5565
Хмельницька	Хмельницька МТГ	0,1328	0,9925	0,4369	0,1088	0,9671	0,5301

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

За результатами нормалізації показників і розрахунку інтегрального індексу I для 8 МТГ встановлено суттєву диференціацію їхнього потенціалу

інклюзивного та смарт розвитку, який опосередковано відображає якість умов для ефективних бізнес-процесів (швидкість та передбачуваність взаємодії з владою, ресурсна спроможність, людський потенціал і сервісна інфраструктура) (Рис. 2.2).

Лідером вибірки є Рівненська МТГ ($I = 0,6595$), що зумовлено найвищим значенням демографічного компонента (максимальна густота населення), високими доходами загального фонду на 1 мешканця та найкращим (мінімальним) співвідношенням витрат на апарат управління до доходів. Це формує поєднання високої ресурсної бази і відносно низьких адміністративних «накладних», що створює сприятливі умови для підприємницької активності та зниження транзакційних витрат.

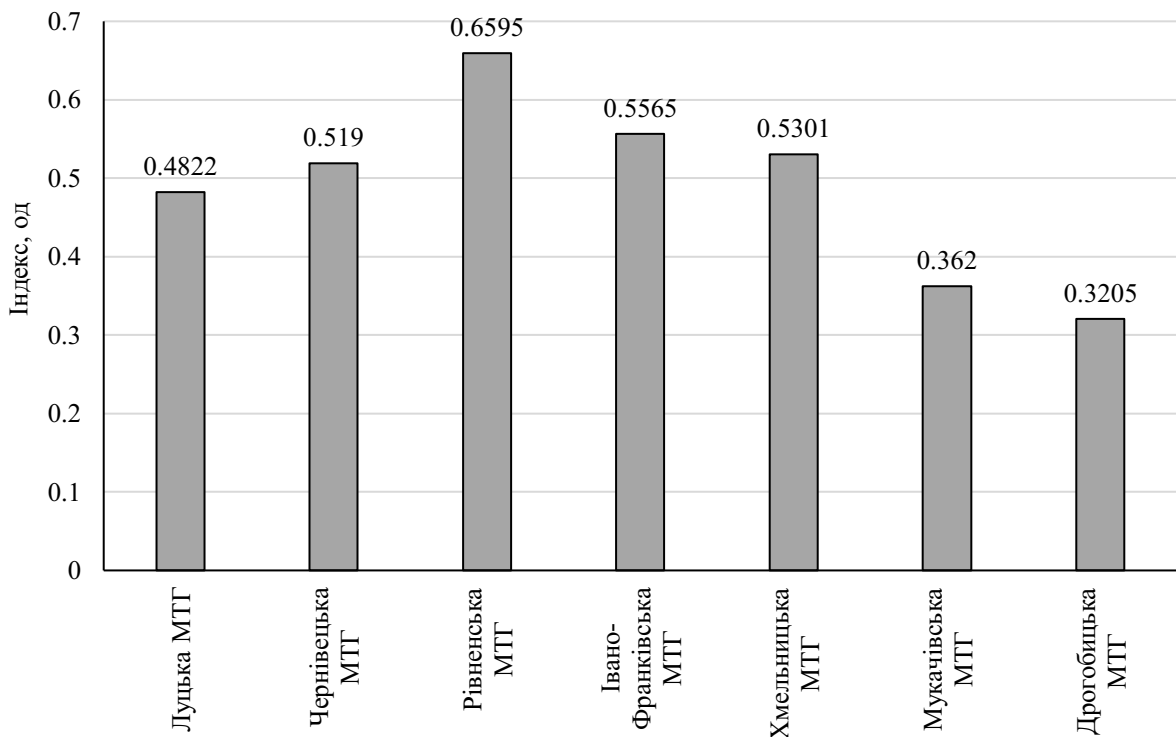


Рис. 2.2. Значення інтегрального індексу у досліджуваних міських територіальних громадах

Джерело: власні дослідження автора

До групи громад із високими інтегральними значеннями належать Івано-Франківська (0,5565) та Хмельницька (0,5301) МТГ, які демонструють

збалансовану конфігурацію: відносно високі фіскальні можливості (F_{norm} близьке до максимуму), прийнятний рівень управлінських витрат (C_{norm} високий), а також помірні соціально-освітні параметри (S_{norm}). Такий профіль свідчить про наявність потенціалу для підтримки смарт-інструментів, що здатні прямо підвищувати ефективність бізнес-процесів через цифровізацію процедур та кращу сервісність.

Чернівецька МТГ (0,5190) формує «середньо-високу» позицію, насамперед завдяки низькому значенню дестимулятора (C – відносно невисокі витрати на апарат) і достатнім доходам на мешканця, однак її результат стримується нижчими значеннями освітнього показника (S_{norm} у межах вибірки є мінімальним). Це означає, що за поточної конфігурації фінансово-управлінські передумови є сприятливими, але соціально-людський (освітній) компонент потребує підсилення для довгострокового забезпечення конкурентоспроможності локального бізнес-середовища.

Луцька МТГ (0,4822) займає позицію вище середньої, що пояснюється максимальним значенням доходів на 1 мешканця ($F_{norm} = 1$), проте інтегральний ефект знижують помірні значення демографічного та соціально-освітнього компонентів відносно лідера, а також не найкращий рівень витрат на апарат управління. Для бізнес-процесів це означає наявність ресурсної бази, але потенціал підвищення ефективності лежить у площині оптимізації управлінських витрат і нарощування якості людського капіталу.

Особливу увагу привертає Збаразька МТГ (0,4291), оскільки громада демонструє максимальні значення за соціально-освітнім показником ($S_{norm} = 1$) і високі значення частки місцевих податків у доходах ($E_{norm} = 1$), що позитивно характеризує фіскальну автономію й витрати на освіту. Водночас, інтегральний індекс істотно знижує найгірше значення дестимулятора (найвищі витрати на апарат управління), а також мінімальна густота населення в групі. Це типова ситуація, коли сильний соціально-освітній та податковий профіль нівелюється високими адміністративними витратами, що може

підвищувати непрямі «транзакційні» бар'єри для бізнесу (повільніші процеси, більший апарат, менше ресурсів на розвиток).

Найнижчі значення індексу мають Мукачівська (0,3620) і Дрогобицька (0,3205) МТГ. У Мукачівській громаді інтегральний показник знижують слабша фіскальна автономія (мінімальна частка місцевих податків у доходах у вибірці) та підвищені витрати на апарат порівняно з лідерами. У Дрогобицькій громаді, попри максимальну частку місцевих податків ($E_{norm} = 1$) та відносно високі видатки на освіту, індекс зменшує мінімальне значення доходів на 1 мешканця ($F_{norm} = 0$) і високі управлінські витрати (низький C_{norm}). З позиції бізнес-процесів, це сигналізує, що фіскальна автономія сама по собі не гарантує ефективності, якщо загальна ресурсна база обмежена і управлінські витрати є високими.

Узагальнюючи, результати розрахунків підтверджують:

- 1) найбільш сприятливий профіль для ефективних бізнес-процесів формують громади, у яких поєднані високі доходи на мешканця та низька частка витрат на апарат (Рівне, Івано-Франківськ, Хмельницький);
- 2) громади з високими значеннями окремих компонентів (освіта, фіскальна автономія) можуть мати середній/низький інтегральний результат за наявності «вузьких місць» у вигляді надмірних управлінських витрат або слабкої демографічної бази (Збараж, Дрогобич).

Отже, підвищення індексу I на практиці потребує не лише нарощування доходів, а й оптимізації управлінської структури, збалансування соціально-освітніх витрат із результативністю та посилення інструментів смарт-врядування, які зменшують транзакційні витрати для підприємців.

Наступним етапом є розрахунок нормалізованих параметрів та інтегрального коефіцієнта в СТГ (Табл. 2.7).

Вихідні дані для розрахунку параметрів нормалізації по СТГ
західного регіону України

Область	Громада	Густота, ос/км ²	F, доходи заг. фонду на 1 мешк., грн	E, частка місцевих податків і зборів у доходах заг. фонду, %	S, видатки на ЗСО на 1 учня, грн	C, видатки на апарат/доходи заг. фонду, %
Закарпатська	Полянська СТГ	59,4	4909,4	42,4	35 362,0	40,5
Львівська	Східницька СТГ	39,5	3321,1	47,3	44 673,6	28,6
Тернопільська	Великобerezовицька СТГ	114,7	5164,2	35,8	42 146,3	20,0
Волинська	Шацька СТГ	21,7	4070,7	28,3	38 506,9	26,6
Чернівецька	Путильська СТГ	48,7	3297,2	18,1	39 720,5	22,7
Рівненська	Клеванська СТГ	124,3	7704,5	15,3	38 711,7	30,0
Івано-Франківська	Верховинська СТГ	48,7	2702,0	20,1	43 588,2	22,6
Хмельницька	Сатанівська СТГ	29,3	4459,9	42,5	37 749,6	22,8

Джерело: сформовано автором на основі

На основі вхідних даних визначаємо параметри для нормалізації значень:

- D (густота): min = 21,7, max = 124,3;
- F (доходи/1 мешк.): min = 2702,0, max = 7704,5;
- E (частка місц. податків): min = 15,3, max = 47,3;
- S (видатки ЗСО/1 учня): min = 35362,0, max = 44673,6;
- C (апарат/доходи, дестим.): min = 20,0, max = 40,5.

Наступним кроком є нормалізація вхідних даних та розрахунок інтегрального коефіцієнта інклюзивного та смарт розвитку в СТГ західного регіону України (Табл. 2.8).

Нормалізовані значення та інтегральний індекс СТГ західного регіону
України

Область	Громада	D_norm	F_norm	E_norm	S_norm	C_norm	I
Закарпатська	Полянська СТГ	0,3674	0,4413	0,8469	0,0000	0,0000	0,3752
Львівська	Східницька СТГ	0,1735	0,1238	1,0000	1,0000	0,5805	0,5299
Тернопільська	Великоберезо- вицька СТГ	0,9064	0,4922	0,6406	0,7286	1,0000	0,7028
Волинська	Шацька СТГ	0,0000	0,2736	0,4063	0,3377	0,6780	0,2987
Чернівецька	Путильська СТГ	0,2632	0,1190	0,0875	0,4681	0,8683	0,2863
Рівненська	Клеванська СТГ	1,0000	1,0000	0,0000	0,3597	0,5122	0,6232
Івано- Франківська	Верховинська СТГ	0,2632	0,0000	0,1500	0,8834	0,8732	0,3466
Хмельницька	Сатанівська СТГ	0,0741	0,3514	0,8500	0,2564	0,8634	0,4279

Джерело: власні дослідження автора

За розрахованими значеннями інтегрального індексу можемо зробити ранжування СТГ (Рис. 2.3).

За результатами нормалізації показників і розрахунку інтегрального індексу I для 8 СТГ зафіксовано високу нерівномірність їхнього потенціалу інклюзивного та смарт розвитку, а відтак і різну здатність формувати умови для ефективних бізнес-процесів (низькі транзакційні витрати, сервісність взаємодії з владою, стійка ресурсна база, доступність людського потенціалу та інфраструктури).

Лідером групи є Великоберезовицька СТГ ($I = 0,7028$). Її перевага сформована комбінацією високих значень демографічного компонента (густота населення близька до максимуму вибірки), збалансованих фінансових параметрів та найкращого значення дестимулятора C (мінімальна частка витрат на апарат управління). Це означає, що громада має менші управлінські «накладні» і потенційно більше можливостей спрямовувати ресурс на розвиток та сервісні інструменти, що прямо підсилює якість бізнес-середовища (швидкість процедур, передбачуваність, підтримка локального підприємництва).

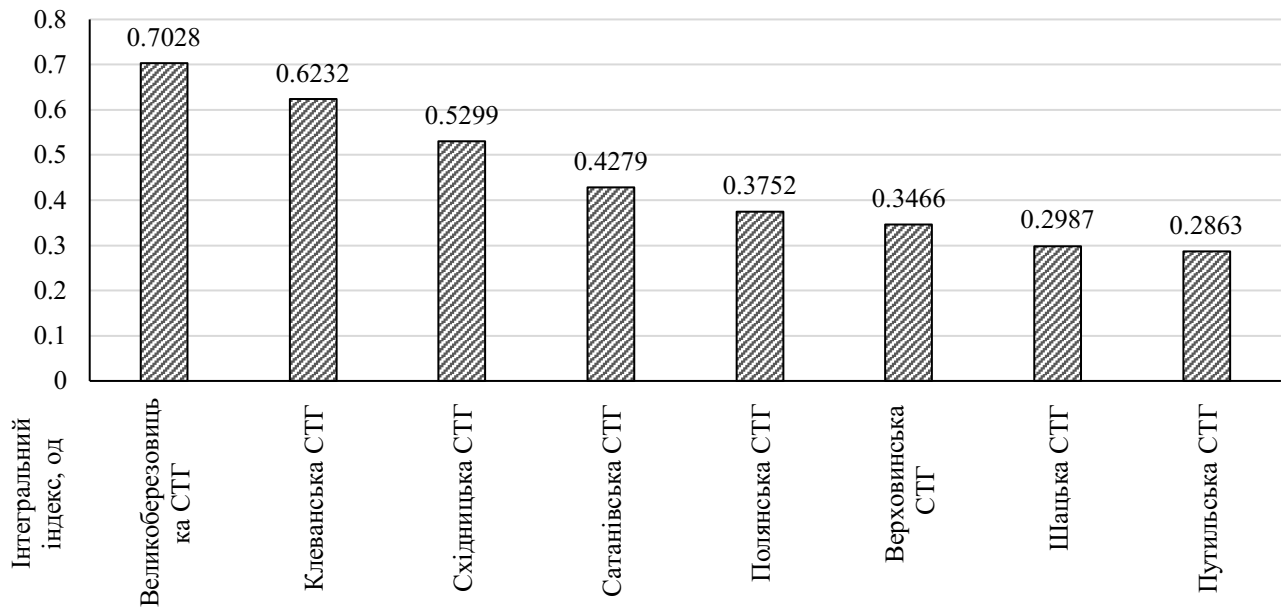


Рис. 2.3. Значення інтегрального індексу для досліджуваних СТГ

Джерело: власні дослідження автора

Друге місце посідає Клеванська СТГ ($I = 0,6232$). Її позиція зумовлена максимальними значеннями D_{norm} та F_{norm} (найвища густина населення та доходи загального фонду на 1 мешканця в групі), що створює сприятливу базу для підтримки підприємницької активності й фінансування інструментів інклюзивного та смарт розвитку. Водночас стримувальним фактором виступає низький показник E_{norm} (частка місцевих податків), що може свідчити про обмежену фіскальну автономію та вищу залежність від зовнішніх джерел, а відповідно наявні потенційні ризики сталості розвитку.

Східницька СТГ ($I = 0,5299$) формує «високу середню» позицію завдяки максимальним значенням E_{norm} та S_{norm} (найвища частка місцевих податків і найвищі видатки на загальну середню освіту на 1 учня). Це вказує на поєднання фіскальної автономії та суттєвих інвестицій у людський капітал, що особливо важливо для курортно-сервісної громади: людський потенціал і якість сервісу безпосередньо трансформуються у конкурентоспроможність бізнесу. Разом з тим, відносно низькі значення F_{norm} і D_{norm} демонструють обмеженість масштабів ресурсної та демографічної бази. Отже, для

підтримання ефекту потрібні цільові смарт-інструменти, які компенсують просторові бар'єри та сезонність.

Сатанівська СТГ ($I = 0,4279$) має середній результат, який забезпечується високою часткою місцевих податків (E_{norm}) та прийнятним значенням дестимулятора C_{norm} (невисокі управлінські витрати). Натомість індекс знижують обмежені показники демографії та соціально-освітнього блоку. Для бізнес-процесів це означає, що громада здатна підтримувати інституційні рішення (за рахунок більшої автономії доходів), однак потребує підсилення людського потенціалу та сервісної інфраструктури, щоб перевести фінансову спроможність у стійке розширення підприємницької бази.

Полянська СТГ ($I = 0,3752$) демонструє високі значення фінансової автономії (E_{norm}) і достатній рівень доходів на мешканця, але інтегральний результат суттєво знижує найгірше значення дестимулятора C (максимальна частка витрат на апарат управління) та мінімальне значення освітнього показника S_{norm} у групі. Це означає, що частина ресурсів «поглинається» управлінськими витратами, звужуючи можливості розвитку інклюзивних та смарт-інструментів, які могли б посилити туристично-сервісну спеціалізацію громади та підвищити продуктивність малого бізнесу.

Верховинська СТГ ($I = 0,3466$) характеризується високим соціально-освітнім показником (S_{norm}) і добрим значенням дестимулятора C_{norm} , однак найнижчі значення доходів на 1 мешканця ($F_{norm} = 0$) і помірні значення фіскальної автономії суттєво обмежують потенціал. Для гірських громад – це типова ситуація: високі витрати на освіту й доступність є необхідними, але без достатньої ресурсної бази та смарт-процесів їх важко трансформувати у економічне зростання. Отже, пріоритетом стають смарт-інструменти, що знижують витрати бізнесу на доступ до сервісів і компенсують периферійність (електронні послуги, мобільні сервіси, цифрові канали взаємодії).

Найнижчі значення індексу мають Шацька СТГ ($I = 0,2987$) та Путильська СТГ ($I = 0,2863$). Для цих громад характерна комбінація обмеженої

ресурсної бази (низькі F_{norm}), слабшої фіскальної автономії (особливо у Путильській) та/або підвищених управлінських витрат. Відповідно, їхній потенціал покращення бізнес-процесів залежить від здатності концентрувати ресурси на «базових» смарт-інструментах із високою віддачею (ЦНАП-онлайн, е-звернення, цифрова підтримка МСП) і паралельно нарощувати інклюзивність доступу (транспортна/цифрова зв'язність, підтримка вразливих груп, доступність сервісів у віддалених населених пунктах).

Загалом результати підтверджують, що для СТГ вирішальними є:

- 1) оптимізація управлінських витрат (C) як умова звільнення ресурсу на розвиток;
- 2) фіскальна автономія (E) та стабільні доходи на мешканця (F) як база для фінансування інклюзивних і смарт інструментів;
- 3) освітньо-людський компонент (S) як довгостроковий драйвер сервісної економіки й якості робочої сили;
- 4) використання смарт-інструментів як «компенсатора» периферійності (скорочення часу/витрат на адміністративні процедури та доступ до послуг), що безпосередньо покращує середовище для малого підприємництва.

Синергія «смарт + інклюзія» виступає необхідною умовою перетворення цифрових інструментів місцевого врядування на реальний фактор підвищення ефективності бізнес-процесів у територіальних громадах. Смарт-інструменти (електронні послуги, е-черга у ЦНАП, е-документообіг, відкриті дані) здатні знижувати транзакційні витрати підприємців (час, кількість адміністративних кроків, потребу у фізичних візитах), однак цей ефект є стійким лише за умов паралельного забезпечення інклюзивності доступу – безбар'єрності середовища, цифрової грамотності населення та наявності альтернативних каналів отримання послуг для вразливих груп. Таким чином, технологічна модернізація без інклюзивного «покриття» ризикує відтворювати цифрову нерівність і обмежувати розширення підприємницької бази.

Порівняння МТГ і СТГ демонструє різні механізми формування «смарт-ефекту». МТГ частіше вибудовують системний смарт-контур (комплексні е-сервіси, е-демократія, відкриті дані, інтегровані платформи), що підсилює інвестиційну привабливість через прозорість, прогнозованість регуляторного середовища та керованість місцевих процесів. Натомість периферійні громади нерідко отримують вищу «граничну віддачу» навіть від базових цифрових рішень (онлайн-звернення, цифровізація ЦНАП), оскільки вони компенсують просторові бар'єри доступу до послуг. Водночас, саме ці громади є більш вразливими до ресурсних обмежень, дефіциту компетенцій і ризиків цифрового виключення окремих груп населення.

Найбільш перспективними для локальної економіки є сервісні та процесні інструменти інклюзивного та смарт розвитку, які прямо впливають на операційні параметри бізнесу: цифровізація процедур ЦНАП, е-документообіг і стандарти доступності скорочують витрати на взаємодію з владою; CRM-системи обробки звернень та регламентація процесів підвищують якість сервісу та зменшують невизначеність. Це особливо значуще для секторів, де «клієнтський досвід» є критичним (туризм, торгівля, послуги), адже там адміністративні бар'єри прямо трансформуються у втрати доходів і конкурентоспроможності.

Водночас ключові ризики мають структурний характер: цифрова нерівність, кадровий дефіцит, залежність від зовнішніх ресурсів, фрагментація ІТ-рішень та кіберзагрози. Тому результативність інклюзивних та смарт політик потребує не лише впровадження окремих сервісів, а й інституційного закріплення – програм розвитку, стандартів доступності, моніторингу КРІ, аудиту безбар'єрності, системного навчання персоналу та підтримки цифрових навичок населення і МСП. Саме комплексність, тобто поєднання технологічних рішень, інклюзивних механізмів доступу і управлінської спроможності, формує підґрунтя для стійкого покращення бізнес-клімату та зростання локальної економічної активності.

2.2. Оцінювання факторів впливу на інклюзивний і смарт розвиток територіальних громад західного регіону України

У сучасних умовах в системі управління територіальними громадами ключового значення набуває діагностика внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають динаміку їхнього інклюзивного та смарт розвитку. Саме ці два напрями – інклюзивність як здатність охоплювати потреби всіх соціальних груп та смарт компонент як запровадження цифрових інструментів управління – формують основу конкурентоспроможності громади та її здатності адаптуватися до викликів середовища. У межах дослідження для комплексного оцінювання рівня інклюзивного і смарт розвитку територіальних громад слід використати синергію методів SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу та факторного моделювання.

SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони саме у сфері інклюзивного розвитку (наявність програм соціальної інтеграції, доступність освітніх і медичних послуг, участь громадян у прийнятті рішень) та смарт розвитку (цифрова інфраструктура, електронні сервіси, відкриті дані), а також виявити зовнішні можливості й загрози для їх удосконалення. Цей підхід дає змогу оцінити, наскільки громади готові реалізовувати інклюзивні практики та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

PESTEL-аналіз розширює оцінку на макрорівень, дозволяючи дослідити, як політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники впливають на умови для впровадження інклюзивних і смарт стратегій розвитку. Визначення таких зовнішніх імперативів є критично важливим, адже вони формують межі для стратегічних рішень у місцевому самоврядуванні й задають орієнтири для адаптації бізнес-процесів.

Факторне моделювання використовується як інструмент кількісної оцінки, що дозволяє визначити, які параметри інклюзивного розвитку (демографічна структура, рівень соціальної інтеграції, доступність послуг) та смарт розвитку (цифровізація управління, е-сервіси, інституційна

спроможність) найбільше впливають на бізнес-процеси у громаді. Такий підхід забезпечує побудову структурованої моделі детермінантів, що дозволяє не лише виявити ключові чинники, а й оцінити силу їхнього впливу на загальний стан соціально-економічного середовища громади (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Методологічний інструментарій оцінювання факторів впливу на інклюзивний і смарт розвиток територіальних громад

Інструмент	Мета використання	Очікувані результати
SWOT-аналіз	Оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін громади та зовнішніх можливостей і загроз	Визначення конкурентних переваг, зон ризику та стратегічних напрямів розвитку
PESTEL-аналіз	Діагностика макросередовища за політичними, економічними, соціальними, технологічними, правовими та екологічними факторами	Ідентифікація зовнішніх імперативів і тенденцій, що впливають на громаду
Факторне моделювання	Кількісна оцінка значущості різних чинників у впливі на розвиток громади та її бізнес-процеси	Ідентифікація драйверів зростання та підвищення ефективності управління бізнес-процесами в громаді
Delphi-опитування експертів	Консensusне визначення критичних факторів, пріоритетів, ризиків і ваг індикаторів	Узгоджені ваги/пріоритети, дорожня карта рішень, зменшення суб'єктивності в стратегуванні
АНР (ієрархічний аналіз)	Багатокритеріальне зважування факторів/проектів через попарні порівняння	Ранжування пріоритетів, обґрунтований вибір проектів смарт/інклюзивного розвитку

Джерело: запропоновано автором

У межах обраного методологічного підходу першим етапом оцінювання виступає проведення SWOT-аналізу, що дозволяє здійснити системну діагностику внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів кожної з досліджуваних громад. Цей інструмент дає змогу узагальнити ключові характеристики соціально-економічного, інклюзивного та смарт розвитку, виокремити стратегічні переваги, окреслити наявні ризики та виявити можливості, які можуть бути реалізовані через ефективне управління. Застосування SWOT-аналізу створює аналітичне підґрунтя для формування обґрунтованих висновків щодо напряму трансформацій бізнес-процесів у межах кожної громади, зокрема в умовах воєнного часу, нестабільності ринку та посиленої конкуренції за інвестиційні ресурси (Табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця SWOT-аналізу досліджуваних громад в контексті формування передумов інклюзивного та смарт розвитку

Область	Громада	S (Сильні сторони)	W (Слабкі сторони)	O (Можливості)	T (Загрози)
1	2	3	4	5	6
Закарпатська	Мукачівська МТГ	середній/високий F; транскордонний потенціал; прийнятний S	низький E; C вище «кращих» міських; D нижчий	посилення фіскальної бази; смарт-сервіси для бізнесу/логістики; інклюзивна зайнятість	міграція; конкуренція центрів; трансфертні ризики
	Полянська СТГ	високе E і F; рекреаційна спеціалізація	найгірший C; найнижчий S у групі; інституц. «перевитрати»	оптимізація апарату; смарт-туризм; безбар'єрність як конкурентна перевага	сезонність; кадровий дефіцит; еко-навантаження
Львівська	Дрогобицька МТГ	дуже високе E; високий S (освіта)	найнижчий F серед міських; високий C; помірна D	реінжиніринг процесів (↓C); цифровізація сервісів; інклюзивний ринок праці	міграція; втрата податкової бази; фінансова нестійкість
	Східницька СТГ	максимальні E та S; сервісний профіль	низькі F і D; залежність від туризму	смарт + інклюзія для курортної економіки; подовження сезону	сезонні шоки; еко-навантаження; цифрове виключення
Тернопільська	Збарзька МТГ	максимальні E і S серед міських	найгірший C; низькі D і F; «дорога» територіальна сервісність	оптимізація управління; смарт-доступність для багатьох НП; підтримка агро-МСП	витратність інфраструктури; міграція; фрагментація сервісів
	Великобerezовицька СТГ	лідер у селищних; найкращий C; високі D,S; збалансовані F,E	не максимум F,E; ризик інфраструктурного тиску	масштабування е-послуг; інклюзивна мобільність; розвиток МСП у послугах	перевантаження інфраструктури; нерівність «центр-села»; кіберризики
Волинська	Луцька МТГ	висока ресурсність (F); урбан-ринок праці; потенціал data та е-сервісів	низький C; нерівність доступу до соціальних послуг в НП громади	безбар'єрна мобільність; підтримка МСП через цифрові канали	кіберризики; кадровий дефіцит; міграційні втрати
	Шацька СТГ	рекреаційний профіль; базові е-інструменти; прийнятний E	дуже низька густота; середній фінансовий ресурс; відносно високий C	смарт-туризм; мобільні/віддалені послуги; інклюзивні туристичні продукти	сезонність; еко-навантаження; цифрова нерівність

1	2	3	4	5	6
Чернівецька	Чернівецька МТГ	високий управлінський ККД (низький С); е-демократія; урбанізація	нижчий S (людський капітал у вимірі освіти); не максимум F	smart governance + open data для бізнесу; інклюзивні сервіси	міграція; конкуренція центрів; кіберінциденти
	Путильська СТГ	відносно добрий С; прийнятний S; базові е-канали	низькі F та E; гірська віддаленість; дорогі послуги	е-послуги як заміна поїздок; гранти на інфраструктуру; інклюзивні сервісні маршрути	цифрові «білі плями»; дефіцит кадрів; демографічне стискування
Рівненська	Рівненська МТГ	лідер інтегрально; сильна демографія (D); високий F; мінімальний С	S нижчий від лідерів освіти; ризик перевантаження сервісів	масштабування смарт-контурів; інклюзивна мобільність; підтримка інноваційних МСП	інфраструктурні вузькі місця; кіберризики; міграційні коливання
	Клеванська СТГ	дуже високі D і F; базова цифрова присутність	низький E (залежність); С відносно високий	нарощення податкової бази МСП; цифровізація процесів; інклюзивна зайнятість	трансфертні ризики; кадровий дефіцит; нерівний доступ
Івано-Франківська	Івано-Франківська МТГ	високий I; високі F і низький С; міська інноваційність	D не максимальний; «приєднані НП» з нерівним доступом	смарт-платформи, е-сервіси для бізнесу; безбар'єрні програми	туристично-транспортне навантаження; конкуренція за кадри; кіберризики
	Верховинська СТГ	високий S; відносно добрий С; туристичний потенціал	мінімальний F; складна логістика; середній E	смарт як компенсатор віддаленості; інклюзивний туризм; донорські проекти	сезонність; міграція; слабка цифрова інфраструктура
Хмельницька	Хмельницька МТГ	високий I; високий F; низький С; збалансованість E,S	невисока D; територіальна дифузія доступу	системний смарт-контур; бізнес-сервіси через ЦНАП/онлайн; інклюзивні стандарти	кіберризики; кадровий дефіцит; інфраструктурні обмеження
	Сатанівська СТГ	дуже високе E; добрий С; курортний потенціал	низька густина; середні F і S; сезонність	інклюзивний туризм; цифрові сервіси для відвідувачів	еко-обмеження; сезонні шоки; цифрова нерівність

Джерело: власні дослідження автора на основі [103-106]

Побудована SWOT-матриця засвідчує, що для більшості громад досліджуваної вибірки ключовим драйвером інклюзивної та смарт трансформації виступає не окремий інструмент (е-петиції, ЦНАП-онлайн, відкриті дані), а комбінація ресурсної спроможності та управлінської ефективності з одночасним нарощуванням інклюзивності доступу до сервісів. У міських громадах домінують сильні сторони, пов'язані з масштабом людського потенціалу, концентрацією ринку праці та сервісної інфраструктури, а також відносно вищими фінансовими можливостями для цифровізації. Водночас слабкі сторони значної частини МТГ зосереджені у площині управлінських накладних витрат © та нерівномірності доступу до сервісів у приєднаних населених пунктах, що знижує «переказ» бюджетних і цифрових переваг у реальну ефективність бізнес-процесів.

Для СТГ SWOT-матриця відображає іншу логіку: їхня сила частіше формується через нішеву спеціалізацію (курортність, рекреація, туризм) та потенціал швидкого ефекту від базових цифрових рішень, тоді як слабкі сторони мають структурний характер – низька густота населення, просторові бар'єри доступності, обмежена ресурсна база та ризик цифрової нерівності. Найбільш повторюваними можливостями для всієї вибірки є: масштабування е-послуг цифрових процедур, розвиток інклюзивної мобільності й безбар'єрних сервісів, формування ринку інклюзивних послуг (у т.ч. інклюзивний туризм), посилення підтримки МСП через цифрові канали та відкриті дані. Загрози мають переважно довгострокову природу: міграційні втрати, кадровий дефіцит компетенцій, кіберризики, сезонні шоки в туристичних громадах та екологічні обмеження, що потребує інституційного підкріплення інклюзивних та смарт рішень для забезпечення сталості ефектів.

На нашу думку, з метою переходу від описової інтерпретації SWOT до більш прикладного інструментарію порівняння громад пропонуємо здійснити їх типологізацію за двома ключовими вимірами, що визначають результативність інклюзивних та смарт політик для місцевої економіки: ресурсно-управлінською спроможністю, яка відображає здатність громади

забезпечувати розвиткові видатки та ефективно організовувати управлінські процеси та зрілістю інклюзивної та смарт трансформації, що охоплює як ступінь цифровізації сервісів та управління, так і реальну інклюзивність доступу до публічних послуг та участі. Вважаємо доцільним застосовувати такий матричний підхід у нашому дослідженні, оскільки він дозволяє пояснити, чому громади з подібним адміністративним статусом демонструють різний потенціал для ефективних бізнес-процесів та формує напрями розробки диференційованих рекомендацій для громад, залежно від її стартових ресурсів, просторових обмежень і інституційної готовності (Табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця типологізації територіальних громад за рівнем зрілості до смарт інклюзії

		Зрілість смарт + інклюзії (E + S + наявність е-інструментів/безбар'єрності → «висока»; інакше → «низька»)	
		смарт + інклюзія ВИСОКА	смарт + інклюзія НИЗЬКА / фрагментарна
Ресурсно-управлінська спроможність (F високий + C низький → «висока»; навпаки → «низька»)	Спроможність ВИСОКА	Тип А. Лідери системної трансформації: Рівненська МТГ, Івано-Франківська МТГ, Хмельницька МТГ, Чернівецька МТГ; (із СТГ – Великоберезовицька СТГ як «квазі-лідер»)	Тип В. Ресурсні, але потребують «дошивання» інклюзії у бізнес-процеси: Луцька МТГ, Мукачівська МТГ, Клеванська СТГ
	Спроможність НИЗЬКА	Тип С. Соціально-сервісні/курортні інклюзивні (ефект через нішевість): Східницька СТГ, Сатанівська СТГ, Шацька СТГ (частково)	Тип Д. Периферійні з ресурсними обмеженнями (смарт компенсатор віддаленості): Путильська СТГ, Верховинська СТГ; Тип Е. «Дисбаланс управління» (високі адміністративні витрати): Дрогобицька МТГ, Збаразька МТГ, Полянська СТГ

Джерело: розроблено автором

Доцільно зазначити, що запропонована нами матриця типологізації територіальних громад показує, що найбільш сприятливий профіль для трансформації бізнес-процесів формують громади лідери системної трансформації (Тип А), в яких високий ресурсний потенціал підкріплений

управлінською ефективністю та зрілими смарт-інклюзивними практиками. Саме в цих громадах можливе масштабування комплексних смарт-рішень із паралельною стандартизацією інклюзивності, що безпосередньо знижує транзакційні витрати бізнесу та підвищує прогнозованість регуляторного середовища.

Водночас проведення типологізації виокремлює важливі «проблемні» групи громад, а саме ресурсні, але фрагментарні (Тип В) мають фінансові та інституційні передумови, однак потребують доформовування інклюзивності й цифрових сервісів у конкретні адміністративні процеси, оскільки інакше потенціал не трансформується у якість бізнес-середовища; соціально-сервісні (Тип С) громади можуть демонструвати високі значення інклюзивно-смарт компонентів у сфері надання туристичних та рекреаційних послуг, але їхній ефект залежить від управління сезонністю, екологічними навантаженнями та цифровою доступністю; периферійні з ресурсними обмеженнями громади (Тип D) потребують пріоритету базових інструментів доступності (цифрова зв'язність, мобільні сервіси, мінімальний смарт-контур), оскільки саме вони дають найбільшу граничну віддачу за рахунок компенсації віддаленості. Окремо можемо виділити громади типу Е, у яких можна помітити дисбаланс управління, коли високі адміністративні витрати нівелюють сильні сторони (освіта, частка місцевих податків, нішеві переваги) і обмежують можливість масштабувати інклюзивно-смарт політики.

Отже, запропонована нами типологізація територіальних громад підтверджує, що підвищення результативності інклюзивно-смарт розвитку для бізнес-процесів має бути диференційованим в залежності від типу громади.

У цілому, проведений SWOT-аналіз досліджуваних територіальних громад дав змогу здійснити комплексне виявлення їхніх внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз, які визначають особливості функціонування та перспективи інклюзивного та смарт розвитку у кожній з них.

Вважаємо, що PESTEL-аналіз (Political – Economic – Social – Technological – Environmental – Legal) також є доцільним інструментом для оцінювання зовнішнього середовища територіальних громад, оскільки інклюзивний та смарт розвиток залежить не лише від внутрішніх ресурсів громади, а й від політико-інституційних умов, структури економіки, демографічних трендів, цифрової інфраструктури, екологічних обмежень та регуляторного поля. У воєнний та післявоєнний період ці чинники визначають можливості залучення інвестицій і МТД, масштаби міграційних потоків/ВПО і навантаження на послуги, пріоритети відновлення інфраструктури та енергостійкості, швидкість цифрової трансформації управління і сервісів. Тому PESTEL-матриця виступає базою для порівняльної діагностики спроможності громад та обґрунтування регіонально чутливих стратегічних рішень у межах державних та регіональних стратегій розвитку та 2021-2027 рр. (див. Додаток Г, Д).

Результати аналізу дозволяють окреслити специфічні конкурентні переваги, що зміцнюють стійкість територіальних громад до впливу зовнішніх факторів та підвищують їхню інвестиційну привабливість; визначити ризикові зони, які вимагають посиленої уваги у процесі прийняття управлінських рішень; сформувані стратегічні пріоритети розвитку, здатні стати підґрунтям для побудови адаптивної моделі управління бізнес-процесами в умовах динамічних соціально-економічних трансформацій (Табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Конкурентні переваги, зони ризику та стратегічні напрями розвитку досліджуваних МТГ

Громада	Конкурентні переваги	Зони ризику	Стратегічні напрями розвитку
1	2	3	4
Мукачівська МТГ	Стабільний транскордонний потенціал; прийнятний S F;	Низький (фіскальна автономія); С вище кращих; конкуренція центрів E	Посилення місцевої податкової бази (МСП, туризм/логістика); оптимізація управління (↓C); смарт-сервіси для інвестора/бізнесу

1	2	3	4
Дрогобицька МТГ	Високий E; високий S (людський капітал)	Низький F; високий C; ризики фінансової нестійкості	Скорочення адміннакладних (↓C) через цифровізацію процедур; розвиток соціального підприємництва/інклюзивної зайнятості; бізнес-сервіси «без черг»
Збаразька МТГ	Максимальні E та S серед міських	Найвищий C; дуже низька густина (D) → дорогі послуги; низький F	Оптимізація апарату і процесів (↓C); смарт-доступність послуг для великої кількості НП; підтримка агро-МСП та кооперації
Луцька МТГ	Висока ресурсність (F); міський ринок праці; потенціал open data/e-сервісів	C не мінімальний; нерівність доступу в приєднаних НП; кіберризика	Реінжиніринг адмінпроцесів (↓C); end-to-end e-послуги/ЦНАП- онлайн; безбар'єрні стандарти для сервісів і бізнес-об'єктів
Чернівецька МТГ	Ефективні адмінвитрати (низький C); е- демократія/цифрові інструменти участі	Нижчі освітні видатки на учня (S); міграційні втрати; кіберризика	Підсилення людського капіталу (освіта/skills); управління на основі даних (KPI); розширення інклюзивних цифрових сервісів
Рівненська МТГ	Лідер I; висока демографічна «ємність» (D); високий F; мінімальний C	Ризик перевантаження сервісів; S відносно низький; інфраструктурні «вузькі місця»	Масштабування смарт-контурів; інклюзивна мобільність і доступність послуг; інноваційні програми підтримки МСП
Івано- Франківська МТГ	Високий I; високі F та прийнятний C; наявні смарт- практики	Нерівність доступу між центром і НП; навантаження через мобільність/туризм	Інтегровані смарт-платформи для бізнесу; безбар'єрність у транспорті/послугах; цифрові сервіси для МСП (дозволи, кабінети, статуси)
Хмельницька МТГ	Високий I; високий F; низький C; збалансовані E та S	Територіальна дифузія доступу; кадровий дефіцит цифрових компетенцій	«Єдине вікно» для бізнесу (ЦНАП + онлайн); стандарти доступності (інклюзивний сервіс); data- governance і кібергігієна

Джерело: сформовано автором на основі [107]

З результатів дослідження можемо зауважити, що міські громади мають структурну перевагу масштабу. Їхній головний резерв підвищення конкурентоспроможності – це оптимізація управлінських витрат (↓C) через процесну цифровізацію та інклюзивні стандарти доступності послуг у приєднаних НП. Наступним етапом аналізу є визначення конкурентних переваг, зон ризику та стратегічних напрямів розвитку СТГ (Табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Конкурентні переваги, зони ризику та стратегічні напрямки розвитку
досліджуваних СТГ

Громада	Конкурентні переваги	Зони ризику	Стратегічні напрями розвитку
Полянська СТГ	Високі E та F; рекреаційна спеціалізація	Найгірший C; найнижчий S; кадрові дефіцити	Оптимізація управління (↓C); підсилення освіти/skills; смарт-туризм + інклюзивність (доступні сервіси/маршрути)
Східницька СТГ	Максимальні E та S; сильний сервісний/курортний потенціал	Низькі F і D; сезонні шоки; еко-навантаження	Смарт-сервіси для курортної економіки; інклюзивні стандарти сервісу; подовження сезону (подієвий/медичний/реабілітаційний туризм)
Великобрезовицька СТГ	Лідер I у СТГ; найкращий C; високі D та S; збалансовані F, E	Ризик інфраструктурного перевантаження; нерівність у розташуванні	Масштабування е-послуг і бізнес-сервісів; інклюзивна мобільність; управління зростанням (просторове планування, дані, KPI)
Шацька СТГ	Рекреаційний потенціал; базовий смарт-контур; E помірний	Дуже низька густота; сезонність; C підвищений	Смарт-туризм (навігація/сервіси); мобільні/віддалені послуги; інклюзивні туристичні маршрути й стандарти доступності
Путильська СТГ	Відносно добрий C; прийнятний S; базові е-канали	Низькі F та E; гірська віддаленість; цифрові «білі плями»	Е-послуги як заміна поїздок; цифрова/транспортна доступність; інклюзивні сервіси для віддалених НП, грантові проекти
Клеванська СТГ	Дуже високі D і F (у групі); потенціал приміської економіки	Низький (залежність); E C відносно високий	Розширення податкової бази МСП; цифровізація адмінпроцесів; інклюзивна зайнятість і сервісні стандарти
Верховинська СТГ	Високий S; відносно добрий C; туристична привабливість	Мінімальний F; складна логістика; сезонність	Смарт як компенсатор периферійності (мобільні/онлайн-сервіси); інклюзивний туризм; розвиток цифрових навичок населення/бізнесу
Саганівська СТГ	Дуже високе E; добрий C; курортний профіль	Низька густота; сезонність; еко-обмеження	Інклюзивний туризм і безбар'єрна інфраструктура; цифрові сервіси для відвідувачів/МСП; диверсифікація економіки поза сезоном

Джерело: сформовано автором на основі [107]

Дослідження відображають, що СТГ отримують найбільшу «граничну віддачу» від базових смарт-рішень (ЦНАП-онлайн, е-звернення, мобільні послуги), бо вони прямо зменшують просторові бар'єри, однак критично вразливі до цифрової нерівності, сезонності та кадрового дефіциту.

Отже, можемо стверджувати, що для обох груп стратегічним ядром є синхронізація смарт-інструментів з інклюзивністю: цифрові сервіси мають бути доступними (безбар'єрність, альтернативні канали, цифрові навички), інакше технологічні рішення не трансформуються в стійке поліпшення бізнес-процесів.

Для оцінки ієрархії впливу факторів на спроможність інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад доцільно використати метод ієрархій, який полягає у попарному порівнянні факторів впливу для кожної громади. На нашу думку, варто виокремити такі фактори впливу як інституційні фактори, людський капітал, інфраструктурна база, інноваційний потенціал, економічна активність, рівень цифровізації та соціальна згуртованість (Табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Складові та пріоритетність факторів впливу на інклюзивний розвиток

Фактор	Складові	Значення фактора для інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад
1	2	3
Інституційні фактори	Якість місцевого врядування, стратегічне планування, прозорість, участь громадян, регуляторна спроможність, партнерства бізнесу, освіти та наукових установ	– знижують транзакційні витрати й ризики (корупційні/процедурні); – підвищують довіру та готовність інвестувати/співпрацювати; – забезпечують сталість політик (не «кампанійність», а системність)
Людський капітал	Освіта, компетентності (цифрові, управлінські, підприємницькі), здоров'я, демографічна структура, мобільність і здатність до навчання	– визначає продуктивність та інноваційність місцевої економіки; – формує кадрову базу для якісних послуг і управління; – зменшує ризик «цифрового розриву» та виключення вразливих груп
Інфраструктурна база	Транспорт, ЖКГ, енергетика, соціальна інфраструктура (освіта/медицина), цифрова інфраструктура (зв'язок, інтернет), безбар'єрність	– вирівнює доступ до можливостей (послуги, робота, освіта); – зменшує територіальні диспропорції «центр-периферія»; – підвищує привабливість громади для бізнесу і фахівців

1	2	3
Інноваційний потенціал	Наявність інноваційних акторів, мережі співпраці, здатність генерувати/адаптувати рішення, культура експериментування, доступ до фінансування	– забезпечує адаптивність громади до шоків і змін; – підвищує конкурентоспроможність та створює якісні робочі місця; – дає практичні рішення для інклюзії (assistive tech, data-driven services)
Економічна активність	Підприємництво, зайнятість, структура економіки, інвестиції, податкова база, локальні ланцюги вартості	– формує фінансову спроможність бюджету (послуги, інфраструктура); – створює робочі місця й зменшує соціальну вразливість; – забезпечує попит на інновації та цифрові рішення
Рівень цифровізації	Цифрові послуги, проникнення інтернету, цифрові навички, відкриті дані, цифрові процеси в раді/ЦНАП, кібербезпека, інтероперабельність	– зменшує бюрократію і підвищує прозорість; – підсилює участь громадян (е-демократія, комунікації); – дає інструменти адресності політик (таргетування підтримки, моніторинг)
Соціальна згуртованість	Довіра, горизонтальні зв'язки, рівень конфліктності, інтеграція ВПО/вразливих груп, участь у спільних ініціативах, локальна ідентичність	– підвищує здатність громади до самоорганізації та співвиробництва послуг; – зменшує соціальні ризики та поляризацію; – пришвидшує впровадження змін (легітимність рішень)

Джерело: сформовано автором на основі [108]

Порівняння варто здійснювати за 5-ти бальною системою, згідно з якою 5 – це найсильніший пріоритет, що полягає у значному впливі на досліджуваний показник, 0 – це пріоритет відсутній. У методі аналізу ієрархій Сааті елемент матриці a_{ij} означає наскільки фактор у рядку i важливіший за фактор у стовпці j щодо спроможності інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад.

Правила:

- $a_{ij} = 1 \rightarrow$ однакова важливість;
- $a_{ij} = 3, 5, 7, 9 \rightarrow$ рядок важливіший за стовпець (помірно / суттєво / значно / дуже сильно);
- $a_{ij} = 1/3, 1/5, \dots \rightarrow$ рядок менш важливий за стовпець, тобто стовпець важливіший;

- $a_{ji} = 1 / a_{ij}$ (взаємна оберненість);
- по діагоналі завжди $a_{ii} = 1$.

Після попарного порівняння розраховуються максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь:

$$\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij}) \quad (2.4)$$

Для кожного фактора після порівняння обчислюються значення вектора локальних пріоритетів за формулою:

$$U_{i \text{ сеп}} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (2.5)$$

де a_{ij} – і-тий елемент j-того стовпця матриці попарних порівнянь критеріїв;

n – кількість критеріїв.

$$U_i = \frac{U_{i \text{ сеп}}}{\sum_i^T U_{i \text{ сеп}}} \quad (2.6)$$

Попарне порівняння факторів із розрахунком локальних пріоритетів факторів кожної групи відображено у Таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Попарне порівняння факторів впливу на спроможність МТГ
до інклюзивного та смарт розвитку

Фактори впливу								
Мукачівська МТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U_i)
Інституційні фактори	1	2	1	2	1/2	2	2	0,175
Людський капітал	1/2	1	1/2	1	1/3	1	1	0,09
Інфраструктурна база	1	2	1	2	1	2	2	0,194
Інноваційний потенціал	1/2	1	1/2	1	1/3	1	1	0,090
Економічна активність	2	3	1	3	1	3	3	0,27
Рівень цифровізації	1/2	1	1/2	1	1/3	1	1	0,09
Соціальна згуртованість	1/2	1	1/2	1	1/3	1	1	0,09
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,024
Індекс узгодженості								0,004

Дрогобицька МТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	2	2	1	2	1/2	1	0,160
Людський капітал	1/2	1	1	1	1	1/3	1	0,103
Інфраструктурна база	1/2	1	1	1	1	1/3	1/2	0,093
Інноваційний потенціал	1	1	1	1	2	1/2	1	0,133
Економічна активність	1/2	1	1	1/2	1	1/3	1/2	0,084
Рівень цифровізації	2	3	3	2	3	1	2	0,281
Соціальна згуртованість	1	1	2	1	2	1/2	1	0,146
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,06
Індекс узгодженості								0,01
Збаразька МТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	2	1	3	2	1	1/2	0,165
Людський капітал	1/2	1	1	2	1	1	1/3	0,108
Інфраструктурна база	1	1	1	2	1	1	1/3	0,119
Інноваційний потенціал	1/3	1/2	1/2	1	1	1/2	1/5	0,064
Економічна активність	1/2	1	1	1	1	1	1/4	0,095
Рівень цифровізації	1	1	1	2	1	1	1/2	0,127
Соціальна згуртованість	2	3	3	5	4	2	1	0,322
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,084
Індекс узгодженості								0,014
Луцька МТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	1	1	2	2	1	3	0,189
Людський капітал	1	1	1	2	2	1	2	0,180
Інфраструктурна база	1	1	1	2	1	1	2	0,164
Інноваційний потенціал	1/2	1/2	1/2	1	1	1/2	2	0,099
Економічна активність	1/2	1/2	1	1	1	1/2	2	0,111
Рівень цифровізації	1	1	1	2	2	1	3	0,189
Соціальна згуртованість	1/3	1/2	1/2	1/2	1/2	1/3	1	0,066
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,0614
Індекс узгодженості								0,001
Чернівецька МТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	1	2	3	2	2	3	0,246
Людський капітал	1	1	1	2	2	1	2	0,180
Інфраструктурна база	1/2	1	1	2	1	1	2	0,147
Інноваційний потенціал	1/3	1/2	1/2	1	1	1/2	1	0,084

Економічна активність	1/2	1/2	1	1	1	1	1	0,111
Рівень цифровізації	1/2	1	1	2	1	1	2	0,147
Соціальна згуртованість	1/3	1/2	1/2	1	1	1/2	1	0,084
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,089
Індекс узгодженості								0,01
Рівненська МТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	1/2	1	1	1	1	1	0,127
Людський капітал	2	1	1	2	1	1	2	0,186
Інфраструктурна база	1	1	1	2	1	1	2	0,168
Інноваційний потенціал	1	1/2	1/2	1	1/2	1	1	0,104
Економічна активність	1	1	1	2	1	1	2	0,168
Рівень цифровізації	1	1	1	1	1	1	2	0,154
Соціальна згуртованість	1	1/2	1/2	1	1/2	1/2	1	0,093
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,09
Індекс узгодженості								0,015
Івано-Франківська МТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	1/2	1	1/2	1	1/2	2	0,109
Людський капітал	2	1	1	1	1	1	3	0,173
Інфраструктурна база	1	1	1	1/2	1	1	2	0,134
Інноваційний потенціал	2	1	2	1	2	1	4	0,219
Економічна активність	1	1	1	1/2	1	1	2	0,134
Рівень цифровізації	2	1	1	1	1	1	3	0,173
Соціальна згуртованість	1/2	1/3	1/2	1/4	1/2	1/3	1	0,059
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,078
Індекс узгодженості								0,013
Хмельницька МТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	2	1	2	1	1	2	0,179
Людський капітал	1/2	1	1/2	1	1/2	1	1	0,1
Інфраструктурна база	1	2	1	2	1	1	2	0,179
Інноваційний потенціал	1/2	1	1/2	1	1/3	1/2	1	0,084
Економічна активність	1	2	1	3	1	2	3	0,224
Рівень цифровізації	1	1	1	2	1/2	1	2	0,149
Соціальна згуртованість	1/2	1	1/2	1	1/3	1/2	1	0,084
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,066
Індекс узгодженості								0,011

Джерело: власні розрахунки автора

Розраховуємо величину локального пріоритету для кожної МТГ.

Підсумкова ієрархія ваг (U_i) для Луцької МТГ: інституції $0,189 \approx$ цифровізація $0,189 >$ людський капітал $0,180 >$ інфраструктура $0,164 >$ економічна активність $0,111 >$ інновації $0,099 >$ соціальна згуртованість $0,066$.

Для Луцької МТГ факторів впливу розрахунків локального пріоритету набуває вигляду (Табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт розвитку Луцької МТГ

$U_{\text{сер. 1 інс.}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 2 \times 2 \times 1 \times 3} = \sqrt[7]{12} = 1,42$	$a_{i1} = 1+1 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{3} = 5,3$
$U_{\text{сер. 2 люд}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 2 \times 2 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{8} = 1,34$	$a_{i2} = 1+1 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{2} = 5,5$
$U_{\text{сер. 3 інф}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{4} = 1,22$	$a_{i3} = 1+1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 6$
$U_{\text{сер. 4 ін}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times \frac{1}{2} \times 2} = \sqrt[7]{0,125} = 0,74$	$a_{i4} = 2+2 + 2 + 1 + 1 + 2 + \frac{1}{2} = 10,5$
$U_{\text{сер. 5 ек.а}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{2} \times 2} = \sqrt[7]{0,25} = 0,82$	$a_{i5} = 2+2 + 1 + 1 + 1 + 2 + \frac{1}{2} = 9,5$
$U_{\text{сер. 6 цифр}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 2 \times 2 \times 1 \times 3} = \sqrt[7]{12} = 1,42$	$a_{i6} = 1 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{3} = 5,3$
$U_{\text{сер. 7 с.зг}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{3} \times 1} = \sqrt[7]{0,0056} = 0,48$	$a_{i7} = 3 + 2 + 2 + 2 + 2 + 3 + 1 = 15$

Тоді,

$$\sum_i^T U_i \text{ сер.} = 1,42 + 1,34 + 1,22 + 0,74 + 0,82 + 1,42 + 0,48 = 7,44$$

$$U_1 = \frac{1,42}{7,44} = 0,189;$$

$$U_5 = \frac{0,82}{7,44} = 0,111;$$

$$U_2 = \frac{1,34}{7,44} = 0,18;$$

$$U_6 = \frac{1,42}{7,44} = 0,189;$$

$$U_3 = \frac{1,22}{7,44} = 0,164;$$

$$U_7 = \frac{0,48}{7,44} = 0,066.$$

$$U_4 = \frac{0,74}{7,44} = 0,099;$$

$$\begin{aligned} \lambda_{\max} &= 0,189 * 5,3 + 0,18 * 5,5 + 0,164 * 6 + 0,099 * 10,5 + 0,111 * 9,5 + \\ & 0,189 * 5,34 + 0,066 * 15 = 1,0017 + 0,99 + 0,984 + 1,0395 + 1,0545 + \\ & 1,0017 + 0,99 = 7,0614 \end{aligned}$$

Для визначення відносних індексів узгодження розраховуємо індекс узгодженості. Його значення буде додатковим критерієм для порівняння значимості критеріїв впливу для кожної із досліджуваних громад:

$$I_y = \frac{\lambda \max - n}{n-1} \quad (2.7)$$

$$I_y = \frac{7,0614-7}{7-1} = 0,001$$

Таке значення індексу узгодженості свідчить про адекватність оцінювання попарного порівняння факторів та можливість застосування оцінювання факторів впливу на практиці. За аналогією розрахуємо індекси узгодженості по інших міських громадах (див. Додаток Е) та побудуємо рівняння на основі величини локальних пріоритетів для кожної громади:

$$Y_M = 0,175x_{1i} + 0,09x_{2i} + 0,194x_{3i} + 0,09x_{4i} + 0,27x_{5i} + 0,09x_{6i} + 0,09x_{7i}$$

$$Y_D = 0,6x_{1i} + 0,103x_{2i} + 0,093x_{3i} + 0,132x_{4i} + 0,084x_{5i} + 0,281x_{6i} + 0,146x_{7i}$$

$$Y_3 = 0,165x_{1i} + 0,108x_{2i} + 0,119x_{3i} + 0,064x_{4i} + 0,095x_{5i} + 0,127x_{6i} \\ + 0,322x_{7i}$$

$$Y_L = 0,189x_{1i} + 0,180x_{2i} + 0,164x_{3i} + 0,099x_{4i} + 0,111x_{5i} + 0,23x_{6i} \\ + 0,066x_{7i}$$

$$Y_C = 0,264x_{1i} + 0,180x_{2i} + 0,147x_{3i} + 0,084x_{4i} + 0,111x_{5i} + 0,147x_{6i} \\ + 0,08x_{7i}$$

$$Y_P = 0,127x_{1i} + 0,186x_{2i} + 0,168x_{3i} + 0,104x_{4i} + 0,168x_{5i} + 0,154x_{6i} \\ + 0,093x_{7i}$$

$$Y_{I-\Phi} = 0,109x_{1i} + 0,173x_{2i} + 0,134x_{3i} + 0,219x_{4i} + 0,134x_{5i} + 0,173x_{6i} \\ + 0,059x_{7i}$$

$$Y_X = 0,179x_{1i} + 0,13x_{2i} + 0,179x_{3i} + 0,084x_{4i} + 0,224x_{5i} + 0,1493x_{6i} \\ + 0,084x_{7i}$$

Для Луцької, Чернівецької та Дрогобицької МТГ, пріоритетним для формування спроможності до інклюзивного та смарт розвитку, є інституційний фактор, Рівненської – визначальним є людський капітал, Івано-Франківської –

інноваційний потенціал, Хмельницької – економічна активність, Збараської – соціальна згуртованість. Така статистика свідчить про основні вектори розвитку для кожної з міських громад.

Наступним етапом є розрахунок локальних пріоритетів у досліджуваних СТГ (Табл. 2.17) (див. Додаток Е).

Таблиця 2.17

Попарне порівняння факторів впливу на спроможність СТГ
до інклюзивного та смарт розвитку

Фактори впливу								
Полянська СТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	2	1/4	3	1/5	1/3	1/2	0.070
Людський капітал	1/2	1	1/5	2	1/5	1/4	1/3	0.047
Інфраструктурна база	4	5	1	5	1/2	1/2	3	0.242
Інноваційний потенціал	1/3	1/2	1/5	1	1/5	1/5	1/4	0.034
Економічна активність	5	5	2	5	1	2	4	0.336
Рівень цифровізації	3	4	2	5	1/2	1	2	0.164
Соціальна згуртованість	2	3	1/3	4	1/4	1/2	1	0.107
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,2
Індекс узгодженості								0,03
Східницька СТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	2	1/4	3	1/5	1/3	1/2	0.070
Людський капітал	1/2	1	1/5	2	1/5	1/4	1/3	0.047
Інфраструктурна база	4	5	1	5	1/2	1/2	3	0.242
Інноваційний потенціал	1/3	1/2	1/5	1	1/5	1/5	1/4	0.034
Економічна активність	5	5	2	5	1	2	4	0.336
Рівень цифровізації	3	4	2	5	1/2	1	2	0.164
Соціальна згуртованість	2	3	1/3	4	1/4	1/2	1	0.107
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,2
Індекс узгодженості								0,03
Великобerezовицька СТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	1/4	1/3	3	1/5	1/2	2	0.070
Людський капітал	4	1	2	5	1/3	3	5	0.242
Інфраструктурна база	3	1/2	1	5	1/2	2	4	0.164
Інноваційний потенціал	1/3	1/5	1/5	1	1/5	1/4	1/2	0.034

Економічна активність	5	3	2	5	1	4	5	0.336
Рівень цифровізації	2	1/3	1/2	4	1/4	1	3	0.107
Соціальна згуртованість	1/2	1/5	1/4	2	1/5	1/3	1	0.047
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,2
Індекс узгодженості								0,03
Шацька СТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	4	1/3	5	2	3	1/2	0.164
Людський капітал	1/4	1	1/5	2	1/3	1/2	1/5	0.047
Інфраструктурна база	3	5	1	5	4	5	2	0.336
Інноваційний потенціал	1/5	1/2	1/5	1	1/4	1/3	1/5	0.034
Економічна активність	1/2	3	1/4	4	1	2	1/3	0.107
Рівень цифровізації	1/3	2	1/5	3	1/2	1	1/4	0.070
Соціальна згуртованість	2	5	1/2	5	3	4	1	0.242
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,216
Індекс узгодженості								0,036
Путильська СТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	4	1/3	5	3	2	1/2	0.164
Людський капітал	1/4	1	1/5	2	1/2	1/3	1/5	0.047
Інфраструктурна база	3	5	1	5	5	4	2	0.336
Інноваційний потенціал	1/5	1/2	1/5	1	1/3	1/4	1/5	0.034
Економічна активність	1/3	2	1/5	3	1	1/2	1/4	0.070
Рівень цифровізації	1/2	3	1/4	4	2	1	1/3	0.107
Соціальна згуртованість	2	5	1/2	5	4	3	1	0.242
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,2
Індекс узгодженості								0,036
Клеванська СТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	1/3	1/4	3	1/5	1/2	2	0.070
Людський капітал	3	1	1/2	5	1/3	2	4	0.164
Інфраструктурна база	4	2	1	5	1/2	3	5	0.242
Інноваційний потенціал	1/3	1/5	1/5	1	1/5	1/4	1/2	0.034
Економічна активність	5	3	2	5	1	4	5	0.336
Рівень цифровізації	2	1/2	1/3	4	1/4	1	3	0.107
Соціальна згуртованість	1/2	1/4	1/5	2	1/5	1/3	1	0.047
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,216
Індекс узгодженості								0,036
Верховинська СТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)

Інституційні фактори	1	3	1/4	4	1/2	2	1/3	0.107
Людський капітал	1/3	1	1/5	2	1/4	1/2	1/5	0.047
Інфраструктурна база	4	5	1	5	3	4	2	0.336
Інноваційний потенціал	1/4	1/2	1/5	1	1/3	1/2	1/5	0.034
Економічна активність	2	4	1/3	3	1	3	1/2	0.164
Рівень цифровізації	1/2	2	1/4	2	1/3	1	1/4	0.070
Соціальна згуртованість	3	5	1/2	5	2	4	1	0.242
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,2
Індекс узгодженості								0,03
Сатанівська СТГ								
Критерії для порівняння								
Критерії	1	2	3	4	5	6	7	Локальні пріоритети (U _i)
Інституційні фактори	1	2	1/4	3	1/5	1/2	1/3	0.070
Людський капітал	1/2	1	1/5	2	1/5	1/3	1/4	0.047
Інфраструктурна база	4	5	1	5	1/2	3	2	0.242
Інноваційний потенціал	1/3	1/2	1/5	1	1/5	1/4	1/5	0.034
Економічна активність	5	5	2	5	1	4	3	0.336
Рівень цифровізації	2	3	1/3	4	1/4	1	1/2	0.107
Соціальна згуртованість	3	4	1/2	5	1/3	2	1	0.16
Максимальне власне значення обернено-симетричної матриці попарних порівнянь $\lambda_{\max} = \sum_j^n u_j (\sum_j^n a_{ij})$								7,2
Індекс узгодженості								0,03

Джерело: власні дослідження автора

$$Y_{\text{Пол}} = 0,07x_{1i} + 0,47x_{2i} + 0,242x_{3i} + 0,034x_{4i} + 0,336x_{5i} + 0,107x_{6i} + 0,16x_{7i}$$

$$Y_{\text{Сх}} = 0,07x_{1i} + 0,047x_{2i} + 0,242x_{3i} + 0,034x_{4i} + 0,336x_{5i} + 0,164x_{6i} + 0,107x_{7i}$$

$$Y_{\text{Вел}} = 0,07x_{1i} + 0,242x_{2i} + 0,164x_{3i} + 0,034x_{4i} + 0,336x_{5i} + 0,107x_{6i} + 0,047x_{7i}$$

$$Y_{\text{Ш}} = 0,164x_{1i} + 0,047x_{2i} + 0,336x_{3i} + 0,034x_{4i} + 0,107x_{5i} + 0,07x_{6i} + 0,242x_{7i}$$

$$Y_{\text{П}} = 0,164x_{1i} + 0,047x_{2i} + 0,336x_{3i} + 0,034x_{4i} + 0,07x_{5i} + 0,107x_{6i} + 0,242x_{7i}$$

$$Y_{\text{К}} = 0,07x_{1i} + 0,164x_{2i} + 0,242x_{3i} + 0,034x_{4i} + 0,336x_{5i} + 0,07x_{6i} + 0,242x_{7i}$$

$$Y_{\text{В}} = 0,107x_{1i} + 0,047x_{2i} + 0,336x_{3i} + 0,034x_{4i} + 0,164x_{5i} + 0,173x_{6i} + 0,059x_{7i}$$

$$Y_{\text{С}} = 0,07x_{1i} + 0,47x_{2i} + 0,242x_{3i} + 0,034x_{4i} + 0,336x_{5i} + 0,107x_{6i} + 0,16x_{7i}$$

Дослідження показало, що для СТГ розстановка пріоритетів між факторами відбулася іншим чином, ніж у міських громадах. Відтак, показники економічної активності становлять основу для спроможності впроваджувати інклюзивний та смарт розвиток у Клеванській, Великоберезовицькій, Східницькій, Полянській та Сатанівській СТГ. Інституційні особливості є пріоритетними для Шацької та Путильської СТГ, а для Верховинської СТГ, зважаючи на її географічне положення, найбільш важливою є інфраструктурна база.

Для визначення якісних значень факторів ефективного управління бізнес-процесами в територіальних громадах було проведено експертне опитування упродовж березня-квітня 2025 року. До участі в опитуванні було залучено 32 експерти, що представляли різні цільові групи: 1) посадові особи органів місцевого самоврядування досліджуваних МТГ (Мукачівської, Дрогобицької та Збараської), СТГ (Полянська, Східницька та Великоберезовицька) територіальних громад, які активно взаємодіють із бізнесом та населенням; 2) підприємці малого та середнього бізнесу, що здійснюють діяльність на території досліджуваних громад; 3) представники громадських організацій та ініціативних груп; 4) активні мешканці громад, які брали участь у громадському житті громади.

Опитування проводилося у змішаному форматі:

1) анкетування (з використанням стандартизованої шкали «низький – помірний – середній – високий» для оцінки розвитку окремих факторів) (див. Додаток Ж);

2) фокус-групові дискусії з метою узгодження позицій та верифікації отриманих оцінок (див. Додаток И).

Для забезпечення достовірності результатів було застосовано методіку узгоджених експертних оцінок: індивідуальні відповіді співставлялись та нормалізувались, після чого формувалося узагальнене значення по кожному фактору. Такий підхід дозволив мінімізувати вплив суб'єктивних суджень окремих респондентів і сформувати збалансовану картину, наведені результати

якої представлені в Таблиці 2.18.

Аналіз експертної якісної факторної моделі, представленої у Таблиці 2.18, дозволяє виокремити низку закономірностей у розвитку МТГ і СТГ.

МТГ демонструють більш потужні інституційні фактори, вищий рівень економічної активності та цифровізації. Зокрема, Дрогобицька, Івано-Франківська, Луцька та Мукачівська громади вирізняються стабільно високими управлінськими характеристиками та розвинутою інфраструктурою, що створює сприятливі умови для підтримки бізнесу. Водночас, Збаразька МТГ поступається за інноваційним потенціалом і цифровізацією, проте зберігає достатній рівень економічної активності та помірний людський капітал.

Таблиця 2.18

Результати експертного оцінювання драйверів ефективного управління
бізнес-процесами в територіальних громадах

Чинники впливу	МТГ							
	Мукачівська	Дрогобицька	Збаразька	Луцька	Чернівецька	Рівненська	Івано-Франківська	Хмельницька
Інституційні фактори	В	В	С	В	В	С	В	В
Людський капітал	П	В	П	В	В	В	В	В
Інфраструктурна база	Р	Д	О	Р	Д	Р	Р	Р
Інноваційний потенціал	С	В	Н	С	С	С	В	С
Економічна активність	В	В	П	В	В	В	В	В
Рівень цифровізації	В	С	Н	В	В	С	В	В
Соціальна згуртованість	О	В	О	В	В	П	В	П
Чинники впливу	СТГ							
	Полянська	Східницька	Велико-березовицьк	Шацька	Путиська	Клеванська	Верховинська	Сатанівська
Інституційні фактори	П	В	С	П	П	С	П	С
Людський капітал	П	С	С	П	П	С	П	П
Інфраструктурна база	О	Д	О	Д	О	Д	О	Д
Інноваційний потенціал	Н	С	Н	Н	Н	С	Н	С
Економічна активність	П	В	П	П	П	П	П	П
Рівень цифровізації	С	С	Н	С	Н	С	Н	С
Соціальна згуртованість	В	В	О	В	В	П	В	В

Джерело: сформовано автором на основі результатів експертного опитування;

* В – високий; С – середній; Н – низький; П – помірний; О – обмежений; Д – достатній; Р – розвинений.

СТГ характеризуються більш різноманітним профілем розвитку. Великобerezовицька та Клеванська СТГ відзначаються середніми позиціями за більшістю параметрів, але потребують посилення цифровізації та розвитку інноваційних практик. Полянська, Путильська та Сатанівська СТГ мають високий рівень соціальної згуртованості, проте обмежену інфраструктурну базу й низький інноваційний потенціал. Східницька СТГ демонструє кращі показники за інституційними факторами та економічною активністю, що виділяє її серед інших СТГ як більш динамічну.

Порівняння МТГ і СТГ засвідчує, що МТГ мають стійкі переваги у сфері інфраструктури, інновацій та цифрової трансформації, тоді як СТГ сильніші у сфері соціальної згуртованості та збереження людського капіталу на локальному рівні.

Експертна оцінка думки стейкхолдерів територіальних громад є надзвичайно важливою для дослідження рівня їх інклюзивного розвитку, оскільки саме представники органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадського сектору та соціальних інституцій безпосередньо залучені до управлінських і економічних процесів та володіють контекстним знанням про реальні бар'єри, потреби й потенціал громади. На відміну від формальних статистичних показників, експертні судження дозволяють виявити приховані інституційні диспропорції, якість управлінських рішень і ступінь залучення різних соціальних груп, що забезпечує комплексніше та методологічно обґрунтоване розуміння інклюзивного розвитку як багатомірного соціально-економічного явища.

Проведене анкетування свідчить про різну диференціацію сприйняття середовища для розвитку підприємництва та місцевих бізнес-ініціатив (Рис. 2.4).

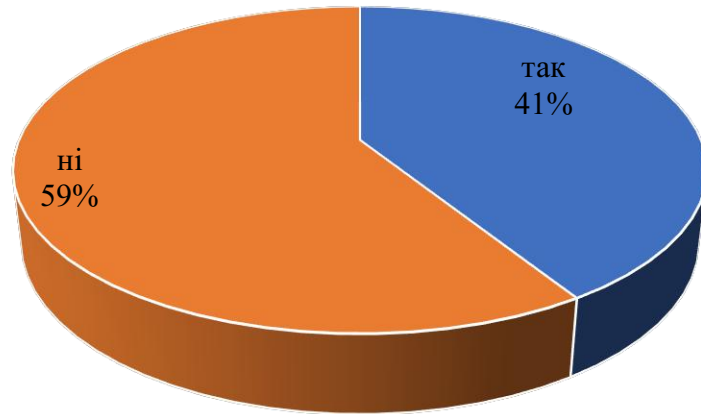


Рис. 2.4. Експертна відповідь на питання анкети «Чи вважаєте Ви, що в громаді, яку Ви представляєте, сформовано сприятливе середовище для розвитку підприємництва та місцевих бізнес-ініціатив?»

Джерело: побудовано автором за результатами проведеного анкетування

Зокрема, 59 % респондентів вважають його несприятливим. Зокрема, у МТГ частка позитивних відповідей («так») є переважною і коливається від 51,5%, що вказує на відносно кращі умови для розвитку бізнес-ініціатив, сформовані завдяки більш розвиненій інфраструктурі, ринковому середовищу та управлінському потенціалу.

Натомість, у СТГ домінують негативні оцінки, що відображає наявність системних обмежень у формуванні сприятливого бізнес-клімату та підтверджує гіпотезу про нижчу ефективність управління бізнес-процесами в СТГ порівняно з МТГ.

Таблиця 2.19

Диференціація експертної відповіді на питання «Чи вважаєте Ви, що в громаді, яку Ви представляєте, сформовано сприятливе середовище для розвитку підприємництва та місцевих бізнес-ініціатив?» у розрізі МТГ і СТГ

Частка відповідей, %	МТГ								СТГ							
	Мукачівська МТГ	Дрогобицька МТГ	Збаразька МТГ	Луцька МТГ	Чернівецька МТГ	Рівненська МТГ	Івано-Франківська МТГ	Хмельницька МТГ	Полянська СТГ	Східницька СТГ	Велико-березовицька СТГ	Шацька СТГ	Путильська СТГ	Клеванська СТГ	Верховинська СТГ	Саганівська СТГ
Так	61,2	55,2	51,5	67,8	62,4	58,6	69,1	64,7	38,7	47,5	33,9	41,8	29,6	45,3	34,2	39,5
Ні	38,8	44,8	48,5	32,2	37,6	41,4	30,9	35,3	61,3	52,5	66,1	58,2	70,4	54,7	65,8	60,5

Джерело: побудовано автором за результатами проведеного анкетування

Разом з тим, результати анкетування свідчать про переважно критичну оцінку експертами рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування щодо ефективного управління бізнес-процесами, оскільки частка респондентів, які повністю або частково не погоджуються з відповідним твердженням, становить 71 % (Рис. 2.5).



Рис. 2.5. Експертна відповідь на питання анкети «Чи погоджуєтеся Ви з твердженням, що рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування Вашої громади є достатнім для ефективного управління бізнес-процесами?»

Джерело: побудовано автором за результатами проведеного анкетування

Під час визначення експертної думки щодо факторів, які найбільше стримують розвиток громад (Рис. 2.6), зафіксована суттєва диференціація відповідей респондентів СТГ і МТГ. Для СТГ найбільш критичними бар'єрами визначено високу залежність місцевих бюджетів від міжбюджетних трансфертів та обмежену інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, що в сукупності підтверджує різну природу управлінських викликів і необхідність диференційованих підходів до стимулювання інклюзивного та смарт розвитку громад. Натомість у СТГ ключовими стримувальними чинниками також є недостатній розвиток місцевого підприємництва та слабка інтеграція бізнесу в стратегії розвитку громади, низька інституційна спроможність органів місцевого самоврядування та обмежена якість управлінських рішень, а також недостатній рівень розвитку соціальної інфраструктури та людського капіталу.

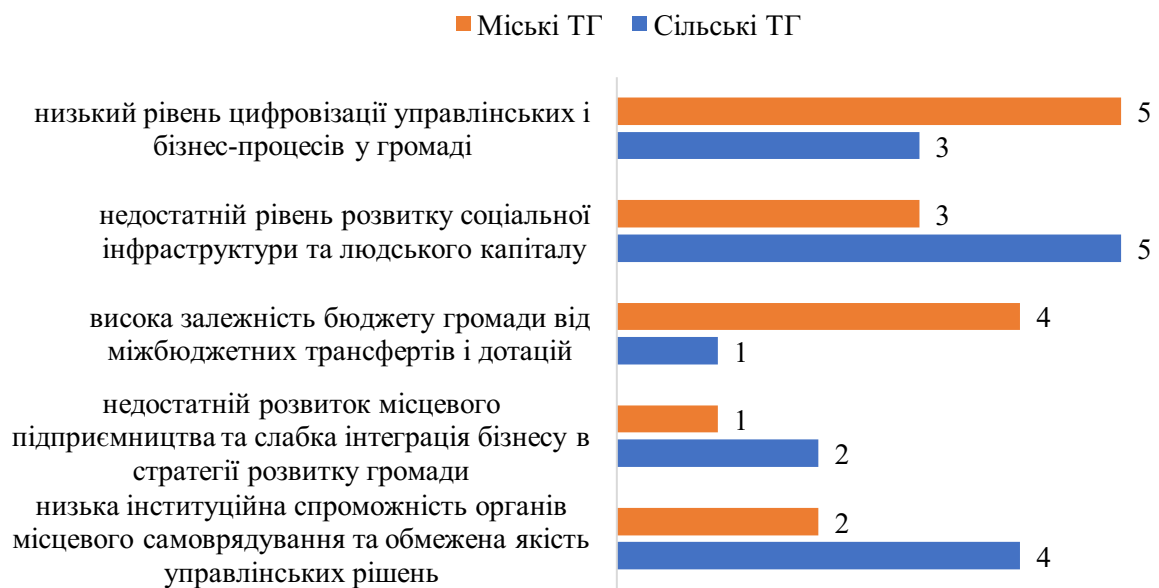


Рис. 2.6. Експертний рейтинг факторів, які на Вашу думку найбільше стримують розвиток громад (де 1 – найбільш вагомий, 7 – найменш вагомий)

Джерело: побудовано автором за результатами проведеного анкетування

Аналіз експертного рейтингу важливості першочергових заходів із поживлення бізнес-процесів в територіальних громадах (Рис. 2.7) засвідчує, що як у МТГ, так і у СТГ найбільш пріоритетними заходами поживлення

бізнес-процесів визначено запровадження муніципальних програм підтримки малого і середнього підприємництва, а також підтримку локальних виробничих і коопераційних ініціатив, що орієнтовані на використання внутрішніх ресурсів громади. Водночас стратегічне планування економічного розвитку громади отримало найнижчий рівень пріоритетності серед респондентів обох типів громад, що може свідчити про недостатню інтеграцію стратегічного управління в практику місцевого економічного розвитку.

Таким чином, отримані результати вказують на необхідність переходу від фрагментарних, тактичних заходів підтримки бізнесу до комплексного інституційного оновлення, орієнтованого на підвищення управлінської якості, інтеграцію стратегічного планування та забезпечення довгострокової економічної стійкості як МТГ, так і СТГ.



Рис. 2.7. Експертний рейтинг важливості першочергових заходів із поживлення бізнес-процесів в територіальних громадах (де 1 – найбільш пріоритетний, 7 – найменш пріоритетний)

Джерело: побудовано автором за результатами проведеного анкетування

Отже, отримані результати підтверджують, що ефективне управління бізнес-процесами в громадах формується на перетині інституційної спроможності, економічної активності та соціальної згуртованості. МТГ мають більше можливостей для розвитку підприємництва за рахунок інновацій та цифровізації, тоді як СТГ можуть компенсувати інфраструктурні обмеження завдяки високому рівню соціальної консолідації та локальної активності мешканців.

Для більш точного встановлення причинно-наслідкових зв'язків, поглиблення аналітичного обґрунтування та формалізації висновків щодо ефективності управління бізнес-процесами в територіальних громадах, на наступному етапі дослідження було здійснено побудову кореляційно-регресійної моделі оцінки впливу окремих факторів на рівень інклюзивного та смарт розвитку досліджуваних громад.

В умовах високої складності, багатофакторності та невизначеності соціально-економічних процесів в територіальних громадах України в умовах невизначеності, їх об'єктивна кількісна оцінка є вкрай ускладненою, оскільки між показниками діють непрямі, взаємозалежні й часто приховані зв'язки. Формалізувати ці взаємозв'язки можливо за допомогою прийому економетричного моделювання, який дає можливість відокремити системний вплив факторів від випадкових коливань і на цій основі отримати науково обґрунтовані кількісні оцінки та прогностичні висновки.

Тому для більш точного встановлення причинно-наслідкових зв'язків, поглиблення аналітичного обґрунтування та формалізації висновків щодо ефективності управління бізнес-процесами в територіальних громадах, на наступному етапі дослідження було здійснено побудову кореляційно-регресійної моделі оцінки впливу окремих факторів на рівень інклюзивного та смарт розвитку досліджуваних громад.

Кореляційно-регресійний аналіз як складова економетричного моделювання дає змогу виміряти напрям, силу та форму взаємозв'язку між результативними й факторними показниками, а також оцінити ступінь впливу

кожного фактора за умови фіксації інших. Практична цінність цього прийому полягає у можливості обґрунтовано пояснювати економічні процеси, формувати прогнози та підтримувати управлінські рішення, за умови дотримання припущень моделі й коректної інтерпретації отриманих результатів.

Як підкреслюють Д. Гуджараті (D. Gujarati) та Д. Портер (Porter D.), регресія – це «робоча мова» емпіричної економіки, яка дозволяє кількісно оцінювати силу зв'язку, будувати прогнози, перевіряти гіпотези та обґрунтовувати управлінські рішення на даних, а не на інтуїції [130]. На думку Дж. Вулдрідж (J. Wooldridge), за допомогою прийому кореляційно-регресійного аналізу пояснюються робастні підходи до дисперсій (стійкі стандартні похибки), що критично для «брудних» (не повною мірою верифікованих) соціально-економічних даних [131]. А. Єріна та З. Пальян також визначили кореляційно-регресійний аналіз як базовий інструмент статистичного пояснення закономірностей у соціально-економічних процесах та прогнозування [121].

Таким чином, багатофакторне кореляційно-регресійне моделювання є статистико-економетричним інструментом дослідження, що дає змогу кількісно описати та оцінити характер, напрям і силу взаємозв'язків між результативним показником і сукупністю факторів (змінних), відокремлюючи системний вплив факторів від випадкової складової. Рівняння регресії є дескриптивною математичною моделлю досліджуваної залежності [119]. Його канонічна формалізація у багатофакторному вигляді ґрунтується на побудові регресійної моделі типу:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_px_p + \varepsilon = a_0 + \sum_{j=1}^p a_jx_j + \varepsilon \quad (2.8)$$

де y – результативна ознака;

a_j – коефіцієнти умовно-чистої регресії;

x_j – факторні ознаки;

p – кількість факторів;

ε – стохастичний член, що акумулює невраховані та випадкові

фактори.

Як вихідну базу для моделювання нами використані оприлюднені на сайтах дані офіційних річних Звітів голів та Паспортів досліджуваних МТГ і СТГ за 2022, 2023 та 2024 рр. ($n=18$). У якості результативної ознаки (y) обрано інтегральний рівень інклюзивного та смарт розвитку громад, методику розрахунку якого нами запропоновано та апробовано у п. 2.1 дисертації. Розрахунки здійснено із використанням програмного продукту Stata 19 (розробник – StataCorp LLC, США), що є потужним інтегрованим програмним пакетом для статистичного аналізу, управління даними, їх візуалізації та автоматизованої звітності, який використовують вчені та дослідники в економіці, медицині, соціології та інших сферах для обробки великих масивів інформації [132].

У якості факторних ознак методом перебору було обрано показники, які репрезентують окремі складові інклюзивного та смарт розвитку громад (Табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Перелік відібраних факторів кореляційно-регресійної моделі

Блок оцінки інклюзивного та смарт розвитку громад	Умовне позначення	Фактор кореляційно-регресійної моделі інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад
Демографічний потенціал	x_1	Щільність населення, осіб/км ²
Бюджетна спроможність	x_2	Доходи бюджету громади на 1 мешканця, грн
	x_3	Капітальні видатки громади на 1 мешканця, грн
	x_4	Рівень дотаційності бюджету, %
Економічна активність	x_5	Доходи спеціального фонду громади на 1 мешканця, грн
Соціальна сфера (інфраструктура)	x_6	Кількість закладів освіти на 10 000 населення, од.
	x_7	Кількість закладів охорони здоров'я на 10 000 населення, од.

Джерело: розроблено автором

Принципово важливими для коректності економетричної моделі є оцінка

незалежності факторів і своєчасне усунення мультиколінеарності, оскільки тісна взаємна залежність пояснювальних змінних спотворює оцінки параметрів, збільшує їх дисперсію та знижує статистичну значущість коефіцієнтів навіть за високої загальної якості моделі. За наявності мультиколінеарності стає ускладненою економічна інтерпретація граничного впливу окремих факторів, зростає чутливість результатів до незначних змін вибірки, а отже – зменшується надійність висновків і прогностична цінність побудованої нами моделі, що робить контроль незалежності факторів необхідною умовою достовірного аналізу соціально-економічних процесів в територіальних громадах.

Попередній аналіз факторів передбачає побудову матриці парних коефіцієнтів кореляції між пояснювальними змінними: дуже високі значення (як правило, $|r| > 0,7$ сигналізують про потенційну мультиколінеарність, хоча її відсутність у парних зв'язках ще не гарантує повної незалежності факторів. На основі проведених розрахунків (Табл. 2.21) нами встановлено, що між факторами немає суттєвих зв'язків, які б перевищували рівень 0,7, що дозволяє зробити висновок, що жоден із факторів не дублює іншого. Таким чином, є підстави для виключення ознак мультиколінеарності із побудованої кореляційно-регресійної моделі інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад.

Таблиця 2.21

Коефіцієнти інтеркореляції множинної регресійної моделі інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку громад

	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	y
x_1	1,000000	0,448215	0,724539	-0,570988	0,507054	0,250664	-0,208337	-0,381218
x_2	0,448215	1,000000	0,546773	-0,321101	0,316085	0,436598	-0,096340	-0,006742
x_3	0,724539	0,546773	1,000000	-0,658834	0,274047	0,178996	-0,379932	-0,144397
x_4	-0,570988	-0,321101	-0,658834	1,000000	-0,107341	0,260073	0,744442	0,421374
x_5	0,507054	0,316085	0,274047	-0,107341	1,000000	0,393200	0,022129	-0,193432
x_6	0,250664	0,436598	0,178996	0,260073	0,393200	1,000000	0,469677	0,261396
x_7	-0,208337	-0,096340	-0,379932	0,744442	0,022129	0,469677	1,000000	0,654983
y	-0,381218	-0,006742	-0,144397	0,421374	-0,193432	0,261396	0,654983	1,000000

Джерело: розраховано автором

Головною характеристикою кореляційного зв'язку є лінія регресії, яка описує залежність результативної ознаки від факторної у вигляді певної функції. Таким чином, синтезована за рівнянням прямої лінії багатofакторна модель рівня інклюзивного та смарт розвитку громад має вигляд:

$$y_{x_{1,2\dots n}} = 0,354257 - 0,000819x_1 + 0,000001x_2 + 0,000013x_3 - \\ 0,007466x_4 - 0,000001x_5 - 0,000082x_6 + 0,771724x_7 \quad (2.9)$$

Результати моделювання в програмі Stata наведено в Додатку К.

Економічний зміст параметрів регресії полягає в оцінці ступеня і напряму впливу окремих факторів на інтегральний рівень інклюзивного та смарт розвитку громад при фіксованому середньому значенні інших факторів, включених до моделі. Аналіз знаків при коефіцієнтах регресії дозволяє зробити висновок, що зростанню інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку громад сприяє збільшення таких чинників: доходів бюджету громади на 1 мешканця, капітальних видатків громади на 1 мешканця та кількості закладів охорони здоров'я з розрахунку на 10 000 мешканці громади. При цьому від'ємні значення коефіцієнтів свідчать про зниження рівня інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку громад при зростанні щільності населення, рівня дотаційності бюджету. Від'ємний вплив на результативний показник таких факторів, як доходи спеціального фонду на одного мешканця громади та кількість закладів освіти на 10 000 мешканців громади мають дещо протирічний характер, що свідчить про певні глибинні процеси, які можна пояснювати лише розглядаючи всі фактори в їх синергетичному впливі на інклюзивний та смарт розвиток територіальних громад.

Оскільки всі фактори, включені до моделі мають різні одиниці виміру, доцільно привести отримане рівняння регресії до стандартизованого вигляду, для чого всі значення досліджуваних ознак переведено у стандарти (за допомогою β -коефіцієнтів). Стандартизовані коефіцієнти регресії показують,

на скільки сігм зміниться в середньому результат, якщо відповідний фактор x_1 при незмінному середньому рівні інших факторів. Модель регресії рівня інклюзивного та смарт розвитку громад у стандартизованому масштабі, виглядає наступним чином:

$$t_y = -0,8178485t_{x_1} + 0,027684t_{x_2} + 0,524152t_{x_3} - 0,454935t_{x_4} - 0,001664t_{x_5} - 0,002578t_{x_6} + 1,026325t_{x_7} \quad (2.10)$$

Стандартизовані коефіцієнти регресії при змінних отриманого рівняння порівнювані між собою. Вони підтверджують напрями впливу чинників, отримані у рівнянні регресії, і дозволяють використати їх у подальшому аналізі для побудови рейтингу чинників інклюзивного та смарт розвитку громад. Вже на цьому етапі за стандартизованими коефіцієнтами «-0,818» і «1,026» при x_1 та x_7 можна висунути гіпотезу, про суттєвий вплив саме цих факторів на залежну змінну.

Для отримання висновків про практичну значимість кореляційно-регресійної моделі інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку громад по сукупності шести територіальних громад за 2022-2024 рр., ми оцінили достовірність побудованої моделі та дали якісну оцінку показникам тісноти зв'язку.

Оцінку тісноти сукупного впливу сімох факторів на результат здійснено за допомогою лінійного коефіцієнта множинної кореляції (сукупного коефіцієнта кореляції), який становить $R=0,846$, що свідчить про наявність тісного за ступенем лінійного зв'язку між інтегральним рівнем інклюзивного та смарт розвитку громад і досліджуваними факторами відповідно до шкали Чеддока ($R>0,7$) [133].

Правильність включення факторів в регресійний аналіз підтверджує те, що значення лінійного коефіцієнта множинної кореляції суттєво відрізняється від індексів кореляції парної залежності, які наведені в попередній таблиці.

В умовах багатофакторного економетричного аналізу принципово важливо не лише оцінити окремі параметри моделі, а й перевірити її загальну адекватність і пояснювальну здатність, що забезпечується розрахунком F -критерію Фішера-Снедекора. Його зміст полягає у порівнянні варіації результативної ознаки, поясненої регресійною моделлю, з не випадковою частиною загальної варіації, що дає змогу перевірити нульову гіпотезу про спільну незначущість усіх факторів.

За математичною таблицею «Розподіл Фішера-Снедекора (F -розподіл)» при імовірності 0,95 табличне (критичне) значення F -критерію Фішера при імовірності помилкового відхилення нульової гіпотези 0,05 становить $F_{0,05}=3,14$. Порівняємо фактичне і табличне значення: $3,603 > 3,14$. Оскільки фактичне значення F -критерію Фішера-Снедекора більше за табличне, зв'язок визнається істотним і лінійну модель залежності інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку громад від щільності населення, рівня доходів бюджету, капітальних видатків на 1 мешканця, рівня дотаційності бюджету, доходів спеціального фонду на одного мешканця, кількості закладів освіти та охорони здоров'я з розрахунку на 10 000 мешканців громади можна визнати статистично значимою на рівні імовірності 0,95 (або 95 %).

Значення сукупного коефіцієнта детермінації становить $R^2=0,716$, тобто 71,6 % загальної варіації інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку досліджуваних громад пояснюється зміною включених у кореляційно-регресійну модель факторів. На частку неврахованих факторів припадає 28,4 % варіації результативної ознаки.

Для оцінки якості регресійної моделі і для того, щоб уникнути можливе перебільшення тісноти зв'язку, нами використаний адаптований (скоригований на кількість ступенів свободи варіації) індекс (коефіцієнт) множинної детермінації (R_a^2). Чим більшою є кількість факторів, тим сильнішою є різниця між R_a^2 та R^2 : $0,517 > 0,716$. З іншого боку, чим більшою буде кількість спостережень, тим меншою буде ця відмінність. Отже, значення адаптованого коефіцієнта регресії означає, що в регресійну модель включені

суттєві фактори і досліджувана форма зв'язку відображає реальні співвідношення між змінними, включеними до моделі.

Фактичні значення результативної ознаки (y) відрізняються від теоретичних, розрахованих за рівнянням множинної регресії ($y_{x1...n}$). Чим меншою є ця різниця, тим точніше теоретичні значення відтворюють емпіричні дані і, відповідно, тим вищою є якість побудованої моделі (див. Додаток Л). Відхилення між фактичними та розрахунковими значеннями результативної ознаки для кожного окремого спостереження ($y - y_{x1...n}$) характеризує помилку апроксимації. Показник відносної помилки апроксимації для побудованої моделі становить:

$$\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum \frac{|y - y_{x1,2...n}|}{y} * 100 = \frac{171,2577}{18} * 100 = 9,5143\% \quad (2.11)$$

Значення середньої помилки апроксимації нижче за 10%, що свідчить про те, що побудована нами прямолінійна множинна кореляційно-регресійна модель витримала перевірку на адекватність [133]. Розраховані теоретичні значення результативної ознаки відповідають емпіричним даним.

Окрім інтегральної оцінки тісноти зв'язку між варіацією інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку громад та сукупністю факторів, включених до моделі, доцільно проаналізувати коефіцієнти роздільної детермінації, що характеризують силу зв'язку з кожним окремим фактором. Із використанням стандартизованих коефіцієнтів регресії (β -коефіцієнтів) і парних коефіцієнтів кореляції здійснюється декомпозиція сукупного коефіцієнта детермінації на внесок окремих факторів (Табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Розкладання загального обсягу варіації інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку громад на окремі фактори

Фактор	Стандартизований коефіцієнт регресії (β)	Парний коефіцієнт кореляції r_{yx_i}	Розрахункова величина $\beta \cdot r_{yx_i}$	Частка фактора, %
1	2	3	4	5
x_1	-0,817845	-0,381218	0,178240	17,824
x_2	0,027684	-0,006742	0,000107	0,011

Продовження Табл. 2.22

1	2	3	4	5
x_3	0,524152	-0,144397	0,043269	4,327
x_4	-0,454935	0,421374	0,109592	10,959
x_5	-0,001664	-0,193432	0,000184	0,018
x_6	-0,002578	0,261396	0,000385	0,039
x_7	1,026325	0,654983	0,384304	38,430
Сума	-	-	0,716081	71,608

Джерело: розраховано автором

Таким чином, за рахунок варіації кількості закладів охорони здоров'я на 10 000 населення пояснюється 38,4% варіації рівня інклюзивного та смарт розвитку обстежених громад, за рахунок варіації щільності населення – 17,8%, за рахунок варіації рівня дотаційності бюджету – 10,96% варіації результативної ознаки.

Решта факторів, які характеризують бюджетну спроможність та економічну активність не мають суттєвого впливу на варіацію результативної ознаки (Табл. 2.23) (див. Додаток М).

Таблиця 2.23

Оцінка параметрів лінійної множинної регресійної моделі інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку громад

Фактор	Коефіцієнт регресії a_i	t -критерій $t_{0.05} = 2.2281$	Коефіцієнт еластичності, E_{xi}	Q -коефіцієнт	β -коефіцієнт	Частка фактора у загальній варіації, %
x_1	-0,000819	-2,68718	-0,247	-0,160	-0,817845	17,824
x_2	0,000001	0,12267	0,012	0,004	0,027684	0,011
x_3	0,000013	1,76210	0,176	0,105	0,524152	4,327
x_4	-0,007466	-1,26878	-0,163	-0,089	-0,454935	10,959
x_5	-0,000001	-0,00781	-0,001	-0,001	-0,001664	0,018
x_6	-0,000082	-0,01029	-0,001	-0,001	-0,002578	0,039
x_7	0,771724	3,50951	0,659	0,200	1,026325	38,430
Множинний (сукупний) коефіцієнт кореляції, R					0,846	
Множинний (сукупний) коефіцієнт детермінації, R^2					0,716	
Скоригований (адаптований) множинний коефіцієнт детермінації					0,517	
$F_{\text{факт}}$ -критерій Фішера-Снедекора ($F_{0.05} = 3.14$)					3,603	
Середня помилка апроксимації, $\bar{\varepsilon}$					9.514	

Джерело: розраховано автором

Отримані результати кореляційно-регресійного моделювання дозволяють зробити висновок про вирішальний вплив на рівень інклюзивного та смарт розвитку обстежених громад соціального та демографічного чинників. Зокрема, найбільш вагомим фактором, який визначає інклюзивний розвиток є кількість закладів охорони здоров'я з розрахунку на 10 000 мешканців. Це є свідченням ключової ролі доступності та якості медичної інфраструктури у формуванні людського капіталу, підвищенні соціальної захищеності населення та створенні передумов для сталого й інклюзивного розвитку громад, оскільки належний рівень охорони здоров'я безпосередньо впливає на продуктивність, демографічну стійкість і здатність територій адаптуватися до соціально-економічних викликів. З огляду на стрімке скорочення кількості закладів первинної медичної допомоги в СТГ, дана проблема є однією із найбільш складних. Разом з тим, на фактор кількості освітніх закладів, хоча має й від'ємний взаємозв'язок із результативною ознакою, проте на нього припало лише 6 місце в рейтингу факторів та 0,039 % варіації, що характеризує певну відповідність мережі освітніх закладів рівню розвитку громад на протиположній ситуації в сфері охорони здоров'я.

Водночас, як парадоксальний можна охарактеризувати виявлений суттєвий від'ємний вплив зростання щільності населення на інклюзивний та смарт розвиток громад. З одного боку, зростання населення є свідченням пожвавлення економічної активності в громадах, проте лише за умови забезпечення його робочими місцями та відповідними умовами життя. Реалії війни підтверджують парадоксальність ситуації, оскільки в громадах Західної України різко збільшилась кількість внутрішньо переміщених осіб, які у багатьох випадках, не стали рушіями економічного зростання та пожвавлення бізнес-клімату в громадах, оскільки втратили свої робочі місця, а нові місця в достатній кількості на локальних ринках праці в обстежених територіальних громадах відсутні.

Також моделюванням підтверджено вагомий деструктивний вплив на рівень інклюзивного та смарт розвитку громад рівня дотаційності бюджету

громад та зростання доходів спеціального фонду на 1 мешканця. Це може свідчити про збереження фінансової залежності громад від трансфертів вищих рівнів бюджету та неефективну структуру бюджетних доходів, за якої зростання спеціального фонду не супроводжується підвищенням якості публічних послуг і інвестиційною спрямованістю видатків, а отже обмежує стимули до економічної самодостатності, інноваційної активності та довгострокового інклюзивного й смарт розвитку територій.

Разом із тим, фактори, які характеризують рівень доходів та капітальних видатків визначають лише 0,01 % і 4,33 % варіації рівня інклюзивного та смарт розвитку громад відповідно. Це дає підстави зробити припущення про низький інституційний взаємозв'язок рівня фінансової спроможності, бізнес-процесів в громадах та їх економічної стійкості із забезпеченням інклюзивного та смарт розвитку.

Таким чином, побудовану багатофакторну кореляційно-регресійну модель інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку громад можна вважати статично значущою, достовірною та використовувати для практичних цілей і здійснення прогнозів. Удосконалення запропонованого методичного підходу полягає в тому, що під час аналізу перевагу надано не фактору, що більш тісно пов'язаний з результативною ознакою, а тому чиннику, який при достатньо сильному зв'язку з результатом має найменшу тісноту зв'язку з іншими факторами.

2.3. Діагностика сучасних методів управління бізнес-процесами в територіальних громадах західного регіону України

Успішне функціонування територіальних громад у сучасних умовах значною мірою залежить від рівня організації бізнес-процесів та ефективності управління ними. З огляду на результати попереднього аналізу соціально-економічного стану МТГ і СТГ, актуальним постає завдання діагностики методів, які використовуються органами місцевого самоврядування для

забезпечення результативного управління бізнес-процесами на локальному рівні. Враховуючи зростаючу потребу у відкритості й адаптивності управлінських рішень, доцільним є визначення сучасних підходів, інструментів і технологій, що дозволить ідентифікувати як найкращі практики, так і існуючі обмеження, а також сформуванню аналітичну основу для подальших стратегічних рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності громад у сфері управління бізнес-процесами.

Здійснення діагностики сучасних методів управління бізнес-процесами в територіальних громадах західного регіону України в контексті спроможності до інклюзивного та смарт розвитку прямо залежить від якості організації бізнес-процесів і результативності управління ними (планування, реалізація, контроль, корекція). У цьому аспекті діагностика управлінських методів, що застосовуються органами місцевого самоврядування, є необхідною для виокремлення практик, які забезпечують відкритість, адаптивність, клієнтоорієнтованість взаємодії з бізнесом, та для виявлення інституційних та методичних обмежень, що стримують розвиток МСБ.

Досліджувана нами Мукачівська МТГ демонструє приклад відносно розгорнутої системи управління бізнес-процесами, орієнтованої на прозорість, цифровізацію та підтримку підприємницької активності.

Її інституційний каркас включає економічний, фінансовий, контрольний, сервісний і цифровий блоки, а також контур партнерства/залучення ресурсів: відділ економіки (стратегування, моніторинг, аналітика), фінансове управління (програмно-цільове бюджетування, фінансування програм МСБ), муніципальна інспекція (дотримання регуляторних норм), ЦНАП як «ядро процесної взаємодії», ІТ-та цифровізація (е-сервіси, реєстри, CRM-логіка), міжнародне співробітництво (гранти, інвестиції).

Методично в Мукачівській МТГ використовується спектр сучасних інструментів до яких належать: стратегічні й операційні плани, моніторинг підприємницької активності, аналіз регуляторного впливу, програмно-цільове бюджетування і бюджетний аудит, сервіс «єдиного вікна» та стандартизація

адміністративних процедур, е-адміністрування послуг, інформаційно-аналітичний моніторинг та опитування, автоматизація документообігу, впровадження е-сервісів/реєстрів, проєктний менеджмент та фандрайзинг.

Водночас можемо зауважити, що при діагностуванні було зафіксовано принциповий методичний розрив, який полягає в тому, що навіть за наявності стратегії розвитку до 2027 року, у стратегічному контурі недостатньо інституціоналізовано бізнес-процеси як окремий об'єкт управління, недостатньо прописані BPM-інструменти (CRM, оптимізація потоків, автоматизоване управління процедурами), а також не сформовано достатній моніторинг результативності заходів підтримки бізнесу. Додатково відзначено дефіцит ex-ante та ex-post оцінювання впливу муніципальних рішень на МСБ і обмежене застосування бенчмаркінгу та крос-функціональних моделей координації.

Емпірично це узгоджується з проведеним нами опитуванням, згідно з яким Мукачівська МТГ має 61,2% відповідей «Так» щодо сприятливості середовища для бізнес-ініціатив, що відповідає профілю «інституційно сильного» міського типу громад.

У свою чергу, Дрогобицька міська рада виступає координуючим центром управління бізнес-процесами, поєднуючи адміністративні, фінансові, інституційні й сервісні інструменти впливу на економічну динаміку громади.

Інституційною перевагою управління бізнес-процесами у громаді є наявність спеціалізованого управління інвестиціями та економічним розвитком, управління цифровізацією, правовим забезпеченням та закупівлями, що підсилює «повний цикл» управління – від стратегування та інвестиційної політики до сервісної підтримки бізнесу через ЦНАП і цифрові канали.

Серед застосовуваних методів доцільно виділити програмно-цільове бюджетування, фінансове прогнозування, оцінювання ефективності використання коштів, публічні консультації з бізнесом, проєктний менеджмент, моніторинг реалізації стратегій, стандартизацію

адміністративних процедур, електронну черга та автоматизацію подачі документів, електронний документообіг, цифрову аналітику взаємодії з підприємцями, юридичну експертизу регуляторних актів та оцінку правових ризиків тощо.

До виявлених при проведенні ключових обмежень належать відсутність спеціалізованого підрозділу підтримки підприємництва, дефіцит функції оцінювання ефективності впроваджених рішень та відсутність структурованого супроводу інвесторів (investment support office).

Це частково пояснює наші дані отримані під час опитування у яких Дрогобицька МТГ має 55,2% відповідей «Так», що свідчить про позитивний, але не максимальний рівень сприйняття бізнес-середовища, що є типовим для громад із високим потенціалом і «вузькими місцями» у таргетованій політиці підтримки МСБ.

Збаразька МТГ має базовий функціональний каркас управління бізнес-процесами: бюджет, документообіг, реєстраційно-правовий блок, блок містобудування та управління земельними ресурсами, блок операцій ЗЕД та інші).

Водночас нами було виявлено, що низка критичних функцій залишаються не повністю розкритими. До них належить стратегічне планування місцевого економічного розвитку, підтримка МСБ, моніторинг бізнес-клімату, проєктний менеджмент, інструменти цифрової трансформації, маркетинг території, міжмуніципальне партнерство та ризик-менеджмент.

На нашу думку, суттєвим «підсилювачем» інституційної спроможності є створення комунальної установи «Агенція розвитку Збаражчини», яка виконує роль посередника між бізнесом, владою та донорами, забезпечує супровід економічних проєктів, моніторинг соціально-економічної динаміки та інтеграцію грантових/донорських ресурсів.

Водночас у методичному блоці залишаються прогалини зумовлені недостатнім системним застосуванням цифрових інструментів моніторингу

бізнес-клімату для прогнозування бізнес-процесів, проектного управління інвестиційними ініціативами та платформ державно-приватного партнерства.

Виявлені прогалини узгоджується з емпіричними даними опитування і визначає Збаразьку МТГ як типову громаду із «базовою» моделлю управління і поступовим інституційним нарощенням через агенції розвитку (Табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Методи управління бізнес-процесами в Мукачівській, Дрогобицькій та Збаразькій міських територіальних громадах

Бізнес-процеси	Методи та інструменти		
	Мукачівська МТГ	Дрогобицька МТГ	Збаразька МТГ
1	2	3	4
1. Стратегування і управління розвитком локальної економіки	стратегічні й операційні плани; моніторинг підприємницької активності; оцінка ефективності програм підтримки бізнесу	моніторинг реалізації стратегій розвитку; проектний менеджмент; публічні консультації з бізнесом; інвестиційний паспорт	формування програм економічного розвитку (в контурі фінансово-господарського відділу)
2. Регуляторна політика та правила для бізнесу	аналіз впливу регуляторних актів (АРВ), регуляторна політика	юридична експертиза регуляторних актів; оцінка правових ризиків рішень	підготовка регуляторних актів; правові експертизи; консультування
3. Бюджетування і фінансування програм (МСП, інфраструктура, розвиток)	програмно-цільове бюджетування; фінансове планування та прогнозування; бюджетний моніторинг та аудит; контроль цільового використання	програмно-цільове бюджетування; фінансове прогнозування; аналіз виконання доходів; оцінювання ефективності коштів; методичне забезпечення субвенцій та дотацій	бюджетне планування; фінансовий моніторинг; кошторисне прогнозування; контроль використання коштів
4. Облік, звітність і контроль фінансових потоків	фінансова звітність; аналіз заборгованості; облік витрат за видами діяльності; автоматизовані системи звітності	бюджетний облік; фінансова звітність для контролю програм; аналіз витрат бюджету	бюджетно-фінансовий блок; планування моніторинг та контроль
5. Контроль, інспекції і бізнес-дисципліна	адміністративний контроль; планові та позапланові перевірки; рейдові обстеження; приписи та протоколи	правовий, фінансовий, сервісний контроль; спеціалізований «інспекційний»	фінансовий та сервісний контроль
6. Адміністративні послуги для бізнесу (реєстрація/дозволи/витяги)	«єдине вікно»; е-адміністрування; клієнтоорієнтований сервіс; стандартизація процедур; збір зворотного зв'язку	стандартизація адміністративних процедур; «єдине вікно»; е-черга; оцінка якості; автоматизація подачі документів	«єдине вікно»; реєстрація підприємців; видача дозвільних документів; е-адміністрування; консультування підприємців

1	2	3	4
7. Цифровізація процесів (е-документообіг, е-сервіси, реєстри, дані)	автоматизація документообігу; е-сервіси та е-реєстри; аналіз відкритих даних; (заявлено впровадження CRM-систем як інструменту автоматизації процесів)	е-документообіг; розвиток цифрових сервісів для бізнесу; моніторинг цифрової доступності; цифрова аналітика взаємодії з підприємцями	е-документообіг, електронне адміністрування як елемент внутрішніх і сервісних процесів
8. Комунікації, участь бізнесу, зворотний зв'язок	інформаційно-аналітичний моніторинг; соціопитування; PR та медіапланування; інформаційна підтримка бізнес-ініціатив	публічні консультації з бізнесом (як інструмент управління розвитком)	консультації підприємців у ЦНА
9. Проектний менеджмент, гранти, партнерства, інвестиційні проекти	грантові заявки; партнерський розвиток; аналіз міжнародних практик; фандрайзинг; управління інвестпроектами	проектний менеджмент; інвестиційний паспорт; моніторинг стратегій	залучення інвестицій; підготовка грантових заявок; пошук партнерів (ЗЕД-функція)
10. Правовий супровід, договори, інвестиційні угоди, звернення підприємців	регуляторна політика	супровід інвестиційних угод; розгляд звернень підприємців; правові ризики	держреєстрація; юридичний супровід рішень; правові експертизи; консультування
11. Просторове/земельне управління і дозвільні процедури для інвестицій	управління земельними ресурсами; містобуддокументація	управління земельними ресурсами; містобуддокументація	управління земельними ресурсами; містобуддокументація; землеоціночні роботи; дозвільні процедури; архітектурне планування

Джерело: власні дослідження автора

За результатами дослідження можна зробити висновок, що Мукачівська МТГ має найбільш повну конфігурацію методів (стратегування + сервіс + цифровізація + гранти/партнерства) ; Дрогобицька – додає сильний блок правового супроводу та закупівель (що підвищує керованість ланцюга «програма → контракт → постачальник»); Збаразька – фокусується на базових контурах (фінанси, документообіг, реєстрація, ЦНАП) із потенціалом нарощення через інституції розвитку.

Діагностика методів для міських громад-обласних центрів (Луцьк, Чернівці, Рівне, Івано-Франківськ, Хмельницький) виявила вищу ймовірність наявності:

- спеціалізованих підрозділів/офісів економічного розвитку та інвестицій, що працюють із портфелем проектів, грантовими заявками, промоцією території;

- розширеного контуру цифровізації (електронні сервіси, е-документообіг, сервіси зворотного зв'язку) та інституційних практик клієнтоорієнтованості;

- партнерської логіки (співпраця з університетами, бізнес-асоціаціями, кластерами), що полегшує інноваційне підприємництво та розвиток людського капіталу.

У межах діагностики це означає: зазначені МТГ доцільно оцінювати не лише за наявністю структур, а насамперед, за керованістю процесів на основі КРІ по послугах для бізнесу, регулярного аналізу регуляторного впливу, цифрової аналітики, стандартизації процедур, прозорості закупівель та майнових рішень тощо. За логікою попереднього факторного профілю (інституційність, людський капітал, цифровізація, економічна активність), ці громади мають потенціал відповідати вищому рівню зрілості ВРМ (Табл. 2.25).

Якщо акцентувати свою увагу на діагностиці методів та інструментів впливу на розвиток бізнес-процесів у СТГ, то для Полянської, Східницької та Великоберезовицької СТГ властиві ресурсні обмеження (кадрові, фінансові, інфраструктурні), через що управлінські практики мають більш «компактний», але адаптивний характер.

У таких громадах економічна активність частіше базується на агро-секторі та/або туристично-рекреаційних ресурсах; при цьому Східницька громада виділяється вищою підприємницькою динамікою завдяки рекреаційній інфраструктурі.

Нами виявлена ключова відмінність між громадами, що відображена у рівні соціальної згуртованості як компенсаторі обмеженої інфраструктурної бази залучення ГО, ініціативних груп, волонтерських мереж, що підтримує локальні бізнес-ініціативи й мікропроекти розвитку.

Водночас цифровізація та інноваційні практики в досліджуваних громадах часто фрагментарні й перебувають на початковому етапі, хоча саме вони критично знижують адміністративні бар'єри для підприємців.

Таблиця 2.25

Методи управління бізнес-процесами в МТГ обласних центрах
(Луцьк, Чернівці, Рівне, Івано-Франківськ, Хмельницький)

Громада	Методи та інструменти (лише перелік)
1	2
Луцька МТГ	<ul style="list-style-type: none"> – Електронна черга ЦНАП / онлайн-запис – Портал відкритих даних (local open data portal) – Регуляторна політика: АРВ / проекти регуляторних актів – Електронні петиції (e-DEM) – Бюджет участі / громадський бюджет (платформа) – Електронні закупівлі / ProZorro-контур – Інвест-інструменти: «Інвестуйте в Луцьк», паспорт громади, інвестиційна презентація, дорожня карта інвестора
Чернівецька МТГ	<ul style="list-style-type: none"> – ЦНАП-портал: онлайн-послуги + електронна черга – Відкриті дані (розділ міськради + набори на data.gov.ua) – Регуляторна політика: прийняті регуляторні акти / АРВ – Електронні петиції (e-DEM / міський розділ) – Бюджет участі (платформа «Громадський проект») – Публічні закупівлі: ProZorro-розділ – Інвестиційний паспорт громади (investment passport)
Рівненська МТГ	<ul style="list-style-type: none"> – Електронна черга ЦНАП – Електронні петиції – Регуляторна діяльність (бізнес-розділ) + АРВ до проектів рішень + Open data-інструменти: набори на data.gov.ua – Геопортал / ГІС міської ради (містобуд. кадастр/реєстри) – Бюджет участі (платформа) – ProZorro-контур (у бізнес-розділі: «Державні закупівлі ProZorro») – Інвест-контур: «Інвестиційні проекти» та профільний підрозділ стратегічного розвитку та інвестицій
Івано-Франківська МТГ	<ul style="list-style-type: none"> – ЦНАП: онлайн-реєстрація на прийом – Електронні послуги ЦНАП – Відкриті дані (перелік наборів / Open data) – Регуляторна політика: «Проекти регуляторних актів та АРВ» (ppra) – Електронні петиції – Бюджет участі (платформа) – Публічні закупівлі (tender-розділ міста) – Інвестиційний паспорт (invpas)

1	2
Хмельницька МТГ	<ul style="list-style-type: none"> – ЦНАП: сервіс електронної черги / онлайн-запис – Регуляторна політика (бізнес-розділ «Регуляторна політика») – Е-демократія (e-DEM): петиції, громадський бюджет тощо (міський розділ e-сервісів) – Громадський бюджет / бюджет участі (міський розділ + платформа) – Відкриті дані + офіційний геопортал (згаданий у розділі Open data) – Публічні закупівлі (розділ «Публічні закупівлі») та прозорість інфраструктури CoST – Інвестиційний інструмент: інвестиційна мапа та портал

Джерело: сформовано автором на основі досліджень офіційних сайтів громад

Для розширення інструментарію діагностики усіх 8 СТГ пропонуємо застосувати типологію за геоекономічним профілем, оскільки саме він задасть вірний набір управлінських методів:

– *Тип 1.* Рекреаційно-туристичні СТГ (Шацька, Сатанівська, частково Полянська та Східницька): пріоритетом є процеси просторового планування, управління сезонними потоками, якість сервісів/інфраструктури, регулювання торгівлі та благоустрою, прозорі правила користування ресурсами, маркетинг території;

– *Тип 2.* Гірські та віддалені СТГ (Путильська, Верховинська): критичними стають цифрові канали надання послуг, міжмуніципальна кооперація (спільні сервіси/проекти), спрощення дозвільних процедур, логістична доступність і підтримка мікропідприємництва;

– *Тип 3.* Пригородні («пояс впливу» великих міст (Клеванська, частково Великоберезовицька), у яких ключовими є управління землею та інфраструктурою, зонування, робота з інвесторами МСП-формату, сервісність адміністративних процедур, локальні індустріальні/логістичні ініціативи (Табл. 2.26).

Методи управління бізнес-процесами в досліджуваних СТГ

СТГ	Методи та інструменти (лише перелік)
Полянська СТГ	<ul style="list-style-type: none"> – ЦНАП: публікація документів/матеріалів ЦНАП (сервісний контур) – Регуляторна політика: плани/рішення/повідомлення про оприлюднення регуляторних актів – Офіційні документи (рішення/розпорядження/проекти) – Публічні закупівлі (ProZorro-контур через реєстр закупівель замовника)
Східницька СТГ	<ul style="list-style-type: none"> – ЦНАП-портал (спар.ua) / перелік послуг – Електронна черга ЦНАП (онлайн-запис) – Регуляторна політика: повідомлення про оприлюднення проєктів регуляторних актів та АРВ – Публічні закупівлі (ProZorro-контур через реєстр закупівель замовника)
Велико-березовицька СТГ	<ul style="list-style-type: none"> – ЦНАП/«Дія Центр» (відкриття та функціонування) – Регуляторна політика: планування / проєкти / перелік діючих актів / оголошення щодо РВ та АРВ – Громадський бюджет (бюджет участі) – Публічні закупівлі (ProZorro-контур через реєстр закупівель замовника)
Шацька СТГ	<ul style="list-style-type: none"> – ЦНАП/Дія.Центр + електронна черга (онлайн-запис) – Регуляторна діяльність: діючі регуляторні акти / планування / обговорення / відстеження – Громадські обговорення щодо регуляторних актів + АРВ (публічні консультації) – Публічні закупівлі (Prozorro-контур через реєстр закупівель замовника)
Путильська СТГ	<ul style="list-style-type: none"> – Регуляторна політика: повідомлення про оприлюднення регуляторних актів – Аналіз регуляторного впливу (АРВ) – ЦНАП: нормативні документи/організаційний супровід (публікація норм/порядків) – Публічні закупівлі (Prozorro-контур через реєстр закупівель замовника)
Клеванська СТГ	<ul style="list-style-type: none"> – ЦНАП: організація роботи/контакти (публічний сервісний інструмент) – Регуляторна політика (публікація матеріалів/нормативної бази) – Публічні закупівлі (Prozorro-контур через реєстр закупівель замовника) – Інформування щодо е-послуг «Дія» для підприємців (зокрема, реєстрація ФОП онлайн)
Верховинська СТГ	<ul style="list-style-type: none"> – ЦНАП: організація/контакти (базовий інструмент сервісного адміністрування) – Регуляторна діяльність (плани підготовки регуляторних актів тощо) – Публічні закупівлі (Prozorro-контур через реєстр закупівель замовника) – Бюджетні інструменти управління (публікація бюджету/звітів/інструкцій бюджетних запитів)
Сатанівська СТГ	<ul style="list-style-type: none"> – ЦНАП: сторінка ЦНАП + переліки адміністративних послуг (стандартизація сервісів) – Регуляторна політика: публікація проєктів/планів регуляторних актів – Е-демократія: система електронних петицій (інструмент участі; на сайті заявлено підключення до е-ідентифікації) – Публічні закупівлі (Prozorro-контур через реєстр закупівель замовника)

Джерело: сформовано автором на основі [134-139]

Вважаємо, що одним із аспектів діагностики методів управління бізнес-процесами в контексті спроможності громад до інклюзивного та смарт-

простору є оцінювання зрілості процесного управління. У громадах його доцільно розглядати як діагностику здатності органів місцевого самоврядування стабільно відтворювати результат через стандартизовані, вимірювані та керовані процеси. В теорії процесного підходу зрілість інтерпретується як еволюційний перехід від несистемних, неоднакових практик до дисциплінованих, інтегрованих і таких, що безперервно вдосконалюються. Саме так логіку «шляху розвитку» описує Business Process Maturity Model (BPMM) – як траєкторію від незрілих/неузгоджених процесів до зрілих, керованих і дисциплінованих процесів [140].

У межах міських МТГ (Луцька, Чернівецька, Рівненська, Івано-Франківська, Хмельницька, Мукачівська, Дрогобицька, Збаразька) оцінювання здійснюватимемо на основі процесного підходу та циклі PDCA, у якому ключовими є інструментами оцінки є визначення процесів, їхня взаємодія, ризик-орієнтованість і постійне покращення.

У цілому, це означає аудит зрілості за п'ятьма взаємопов'язаними вимірами:

1. Процесна архітектура і стандартизація: наявність регламентів, процедур, «end-to-end» логіки (ЦНАП – дозвільні земельні інвестпроцеси), застосування BPM-підходів (моделювання, опис процесів, узгодження меж і відповідальності) [141].

2. Процесне врядування: визначення «власників процесів», міжпідрозділова координація, розподіл повноважень і горизонтальні механізми взаємодії.

3. Цифрова підтримка процесів: е-сервіси, е-черга, е-документообіг, відкриті дані/реєстри; у зрілих системах – інтеграція даних і управління на основі доказів (data-driven) [142].

4. Вимірювання результативності: KPI, моніторинг якості послуг, ex-ante/ex-post оцінювання рішень і програм (у т.ч. впливу на МСП), регулярні звіти та порівняльний аналіз (бенчмаркінг).

5. Контур безперервного удосконалення: зворотний зв'язок, коригувальні дії, управління ризиками, навчання організації та повторюваність управлінських практик (PDCA-логіка).

Для інтерпретації результатів зручно застосовувати градацію зрілості (узгоджену з BPMM/PDCA-логікою): (1) конкретний випадок → (2) повторювані практики → (3) визначені й стандартизовані процеси → (4) керовані на основі показників → (5) оптимізаційні/інноваційні (безперервне вдосконалення).

Для обласних центрів найбільш наочно проявляється зрілість фронт-офісних процесів (надання адміністративних послуг, попередній запис/електронна черга) та регуляторного циклу (оприлюднення, аналіз регуляторного впливу, реєстри/переліки регуляторних актів), що відповідає рівню (3) визначених і стандартизованих процесів. Перейдемо до оцінювання міських територіальних громад:

В Івано-Франківській МТГ системно оприлюднюються проекти регуляторних актів та аналізи регуляторного впливу, а ЦНАП забезпечує організаційно-цифровий контур надання послуг (у т.ч. реєстрація бізнесу), що свідчить про ознаки процесної визначеності й повторюваності [143].

У Луцькій МТГ є наявні інструменти е-черги ЦНАП, а також формалізовано публікацію аналізів регуляторного впливу і портал відкритих даних. Сукупно це вказує на стандартизацію ключових сервісів і підвищення прозорості (ознаки рівня 3), однак публічно не простежується стабільний контур «КРІ і потім корекція» (ознаки рівня 4) [144].

У Рівненській МТГ є наявна е-черга ЦНАП і геопортал та ГІС з реєстрами та містобудівною документацією, що є важливим для інвестиційних бізнес-процесів) [145].

У Хмельницькій МТГ: функціонує розділ регуляторної політики та сервіс онлайн-запису та е-черги ЦНАП, а також інвестиційна мапа як інструмент «упаковки» інвестиційних пропозицій громади, що підсилює процеси залучення інвесторів і комунікації з бізнесом [146].

В Чернівецькій МТГ функціонує електронна черга ЦНАП та розділи регуляторної політики/прийнятих регуляторних актів – це підтверджує інституціалізацію процесів «сервіс» та регуляторна політика на рівні визначених процедур [147].

У підсумку, обласні центри демонструють стійкий «мінімум зрілості»: стандартизовані сервісні процеси + регуляторна прозорість + окремі цифрові реєстри/дані. Це відповідає рівню (3) за BPM-логікою. Перехід до рівня (4) зазвичай вимагає формалізації КРІ, публічних (або внутрішніх) панелей моніторингу, регулярного ex-post аналізу політик і міжпроцесної інтеграції (від регуляторики до вимірювання ефектів для МСП).

На відміну від обласних громад, Мукачівська МТГ має найбільш розгорнуту функціональну архітектуру: у структурі прямо виокремлено економічний блок, фінанси, інспекцію, ЦНАП, комунікації та ІТ/цифровізацію (включно із впровадженням е-сервісів і CRM-інструментів), а також широкий методичний арсенал (стратегічне планування, моніторинг підприємницької активності, АРВ, ПЦМ-бюджетування, сервіс «єдиного вікна», стандартизація послуг, автоматизація документообігу, грантові проекти). Водночас у нас зафіксовано «вузьке місце» зрілості, що виражене у фрагментарності та відсутності цілісної інтеграції бізнес-процесів у єдину політику чи контур управління, дефіциті бенчмаркінгу та системної оцінки ефектів, недостатній крос-функціональній взаємодії й механізмів аналітичного моніторингу бізнес-середовища. Це типово для рівня (3) визначених практик із частковими елементами (4), але без повного переходу до керованості на основі показників.

У свою чергу, Дрогобицьку МТГ варто розглядати як координуючий центр із цілісною політикою управління бізнес-процесами і розгалуженим набором методів: інвестиційний паспорт, публічні консультації з бізнесом, проєктний менеджмент, е-черга та стандартизація процедур ЦНАП, е-документообіг, цифрова аналітика взаємодії з підприємцями, правовий супровід, закупівельний контур тощо. Разом з тим, виявлено прогалини, критичні саме для зрілості: відсутність спеціалізованого підрозділу підтримки

МСБ, дефіцит функції оцінювання ефективності політик (ex-post) і супроводу інвестора «під ключ» . Таким чином, громада має широкий інструментарій управління бізнес-процесами (ознака рівня 3), але потребує інституціоналізації «власника процесу розвитку МСБ» і контурів вимірювання, аби перейти до рівня (4).

Збаразька МТГ має базовий функціональний каркас, однак для зрілості процесного управління визначальними залишаються недоопрацьовані блоки: моніторинг бізнес-клімату цифровими інструментами, прогнозування, ризик-менеджмент, системне проєктне управління інвестиційними ініціативами, платформи державно-приватного партнерства . Це відповідає траєкторії (2 → 3): повторювані базові практики з частковим переходом до визначених процесів.

Отже, можемо стверджувати, що загальна форма зрілості процесного управління в МТГ західного регіону України характеризується тим, що фронт-офісні процеси (ЦНАП, е-черга, стандартизація процедур) і регуляторний цикл найчастіше мають оформлені інституційні контури (ознака рівня 3), тоді як керованість на основі показників, ризик-менеджмент і ex-post оцінювання поки що проявляються нерівномірно й часто залишаються «слабкою ланкою» зрілості. Це прямо узгоджується з висновками щодо відсутності цілісної моделі як інтегрованої функції, формальності міжпідрозділової координації та дефіциту КРІ оцінки впливу політик. Для відображення рівневої характеристики досліджуваних територіальних громад доцільно використати матрицю оцінювання зрілості процесного управління, яка враховуватиме рівні зрілості та 5-ти бальну їх оцінку, в залежності від їх наявності та рівня розвитку та забезпечення (1 – дуже низька зрілість, 2 – базова/повторювана, 3 – визначена/стандартизована, 4 – керована за показниками, 5 – оптимізаційна (безперервне вдосконалення) (Табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Матриця оцінювання зрілості процесного управління (1-5)

Вимір зрілості	1	2	3	4	5
М1. Стандартизація процесів (регламенти, «end-to-end», ЦНАП та дозвільні регулятори)	Процеси не описані	Окремі інструкції	Стандартизовані ключові процеси	Повні карти процесів + регламенти	Репозиторій процесів, регулярний перегляд
М2. Процесне врядування (відповідальні, координація)	Відсутнє	Частково	Визначені ролі/відповідальні	Формалізоване e-governance (власники, комітети)	Інтегроване governance + ризик-контур
М3. Цифрова підтримка та дані (е-сервіси, е-черга, е-документообіг, open data та геопортали)	Паперові канали	Окремі цифрові елементи	Стабільні е-сервіси + відкритість	Інтегровані сервіси/реєстри	Data-driven управління (панелі/аналітика)
М4. Вимірювання результативності (KPI, моніторинг, ex-post, бенчмаркінг)	Немає вимірювань	Лише облік обсягів	KPI точково (строки/якість)	KPI + панелі + ex-post	Прогнозна/процесна аналітика, оптимізація
М5. Безперервне вдосконалення та зворотний зв'язок (PDCA, консультації, корекція)	Нерегулярно/формально	Епізодично	Регулярні консультації/коригування	Системний цикл PDCA	Співпроекування сервісів, культура improvement

Джерело: сформовано автором на основі ISO (процеси, PDCA, risk-based thinking), BPMМ (еволюційна модель), АВРМР СВОО (governance/метрики/удосконалення), ОЕСД (цифрова зрілість)

Проведене нами оцінювання зрілості процесного управління у громадах дає можливість визначити вектори подальшого розвитку в контексті впровадження інклюзивного та смарт розвитку у цих громадах (Табл. 2.28).

Таблиця 2.28

Результати оцінювання зрілості процесного управління міських територіальних громад

Міська громада	М1 Стандартизація	М2 Врядування	М3 Цифра + дані	М4 KPI/вимірювання	М5 Зворотний зв'язок	Середній бал	Рівень зрілості
1	2	3	4	5	6	7	8
Мукачівська МТГ	4	4	4	3	3	3,6	Визначена (3) → перехід до керованої (4)
Дрогобицька МТГ	4	4	4	3	3	3,6	Визначена (3) → перехід до керованої (4)
Збаразька МТГ	3	3	2	2	2	2,4	Повторювана (2) → перехід до (3)
Луцька МТГ	4	3	4	2	3	3,2	Визначена (3), базова

1	2	3	4	5	6	7	8
Чернівецька МТГ	4	3	3	2	3	3,0	Визначена (3), нижня межа
Рівненська МТГ	4	3	4	2	3	3,2	Визначена (3), базова
Івано-Франківська МТГ	4	3	4	2	3	3,2	Визначена (3), базова
Хмельницька МТГ	4	3	4	2	3	3,2	Визначена (3), базова

Джерело: власні дослідження автора

Узагальнення результатів оцінювання зрілості процесного управління в досліджуваних МТГ дає підстави стверджувати, що домінуючим є рівень «визначеної зрілості», який у середньому коливається в межах $\approx 3,0-3,6$ бала. Це свідчить про те, що в більшості громад уже сформовано та інституціоналізовано ключові управлінські процеси, насамперед у площині функціонування «фронт-офісу» публічних послуг, зокрема через діяльність ЦНАП, використання електронної черги, стандартизацію процедур обслуговування, а також у межах регуляторного циклу – підготовки аналізу регуляторного впливу, оприлюднення проєктів рішень, ведення переліків чинних регуляторних актів.

Така конфігурація процесного розвитку загалом відповідає третьому рівню зрілості за логікою моделей BPMM і PDCA, коли процеси вже не є ситуативними, а набувають формалізованого, повторюваного та організаційно закріпленого характеру.

Водночас результати оцінювання засвідчують наявність системної проблеми, що стримує подальший перехід громад до вищого рівня процесної зрілості. Найслабшою ланкою виявився компонент М4 – вимірювання результативності, що безпосередньо пов'язаний із недостатнім використанням КРІ, інструментів ризик-менеджменту, процедур оцінювання впливу політик та механізмів регулярного зворотного зв'язку на основі кількісно вимірюваних результатів. Це означає, що попри формалізацію основних процесів, значна частина громад ще не перейшла до стадії, коли управління здійснюється на основі системного моніторингу показників ефективності, порівняння цільових і фактичних результатів та коригування управлінських рішень у режимі evidence-based governance. Саме цей дефіцит блокує рух від рівня «процеси

визначені» до рівня «процеси керовані за показниками», що відповідає четвертому рівню зрілості.

Серед досліджуваних громад найвищі позиції за сумарною зрілістю займають Мукачівська та Дрогобицька МТГ. Їх лідерські позиції зумовлені не лише ширшим набором застосовуваних методів та інструментів процесного управління, а й наявністю більш чітко виражених контурів цифровізації, фінансового менеджменту, сервісної стандартизації та організаційного упорядкування внутрішніх процедур. Це дає змогу розглядати зазначені громади як такі, що найближче підійшли до переходу від «визначеної» до «керованої» зрілості, хоча й потребують подальшого посилення аналітичної та моніторингової складової.

Натомість Збаразька МТГ демонструє радше перехідний профіль, який можна охарактеризувати як рух від другого до третього рівня зрілості. Попри наявність базових управлінських функцій та окремих інструментів організації процесів, у цій громаді спостерігається недостатній рівень спеціалізації управлінської інфраструктури. Зокрема, йдеться про обмеженість механізмів підтримки малого і середнього підприємництва, відсутність або слабку інституціоналізацію проєктного офісу, недостатній розвиток аналітичної функції та фрагментарний характер цифрової трансформації. Саме це пояснює найнижчий середній бал у межах відповідної групи громад і вказує на необхідність цілеспрямованого інституційного доопрацювання окремих процесних блоків.

Окремої уваги заслуговують обласні центри, які в межах цієї матриці були віднесені до рівня «визначеної базової зрілості» із середніми значеннями близько $\approx 3,0-3,2$ бали. Такий результат обумовлений наявністю підтверджених публічних індикаторів, зокрема використанням електронної черги, функціонуванням відкритих даних, застосуванням геоінформаційних сервісів та дотриманням базових процедур регуляторної політики. Разом із тим, навіть у громадах цього типу наявної інформації недостатньо для однозначного віднесення до четвертого рівня зрілості, оскільки для цього необхідні

додаткові докази функціонування панелей КРІ, проведення регулярних ex post оцінок програм підтримки підприємництва, а також наявності інтегрованого процесного governance, яке б поєднувало стратегічне планування, операційний моніторинг і систему коригувальних управлінських рішень. Отже, наступним логічним етапом дослідження має стати поглиблений аудит саме цих компонентів, що дозволить точніше ідентифікувати межі переходу від формалізованого до керованого рівня зрілості процесного управління

Оцінювання зрілості процесного управління у СТГ доцільно сприймати радше як інструмент порівняльної діагностики, оскільки воно дозволяє перейти від опису окремих практик (ЦНАП, регуляторні публікації, закупівлі) до оцінки системності управління (стандартизація, врядування, цифрова підтримка, вимірювання та поліпшення). Така логіка узгоджується з процесним підходом ISO 9001, еволюційною моделлю зрілості BPMМ, а також підходом OECD до цифрової зрілості урядування. Під час діагностики виявлено, що для СТГ характерні базові адміністративні інструменти, висока роль соціального капіталу та фрагментарність цифровізації, що на пряму впливає на рівень зрілості процесів (Табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Результати оцінювання зрілості для СТГ

Громади	M1	M2	M3	M4	M5	Середній бал	Рівень зрілості
Полянська	3	2	2	1	2	2,0	2
Східницька	4	2	4	1	2	2,6	3 (нижня межа)
Великобerezовицька	4	3	3	1	3	2,8	3 (нижня межа)
Шацька	3	2	3	1	3	2,4	2 → 3
Путильська	3	2	2	1	2	2,0	2
Клеванська	3	2	3	1	2	2,2	2 → 3
Верховинська	3	2	2	1	2	2,0	2
Сатанівська	3	2	3	1	3	2,4	2 → 3

Джерело: власні дослідження автора

Результати оцінювання зрілості процесного управління у СТГ дають підстави констатувати, що їхній загальний рівень є нижчим, ніж у міських громад, і переважно зосереджується в межах 2,0-2,8 бала, що відповідає стадії

«повторювані практики і початок стандартизації». Такий стан є цілком закономірним і узгоджується з узагальненими висновками щодо домінування в СТГ базових адміністративних інструментів, а також фрагментарного характеру цифровізації. Інакше кажучи, у більшості СТГ уже сформовано окремі повторювані управлінські практики, проте вони ще не набули повною мірою системного, інтегрованого та формалізованого характеру, який властивий вищим рівням процесної зрілості. Це свідчить про перебування значної частини СТГ на етапі переходу від ситуативного управління до поступового організаційного упорядкування ключових процедур.

Водночас аналіз структурних компонентів зрілості засвідчує, що відносно найсильнішою складовою у СТГ виступає компонент М1 – стандартизація фронт-офісу через ЦНАП. Практично в усіх досліджуваних громадах наявні структуровані сторінки центрів надання адміністративних послуг, переліки послуг, інформація щодо порядку їх отримання, а також окремі регуляторні розділи на офіційних веб ресурсах. Це формує мінімально необхідний рівень процесної визначеності та дозволяє говорити про досягнення третього рівня зрілості для окремих сервісних процесів, навіть якщо вся система управління загалом ще не відповідає цьому рівню. Таким чином, саме фронт-офісні процедури є тією сферою, у якій СТГ продемонстрували найбільш виразний поступ у напрямі формалізації та стандартизації управлінських дій.

Натомість найслабшим компонентом у більшості СТГ, як і у випадку міських громад, залишається М4 – вимірювання результативності, що охоплює використання КРІ, інструментів *ex post* оцінювання, аналіз ефектів регуляторних рішень і програм підтримки підприємництва. У відкритих джерелах майже відсутні ознаки функціонування системних панелей показників, регулярного моніторингу результатів або оцінювання ефективності заходів підтримки малого і середнього бізнесу. Це означає, що навіть за наявності певної формалізації процедур більшість СТГ поки що не перейшли до управління, заснованого на кількісному вимірюванні результатів

і коригуванні політики відповідно до отриманих даних. Саме ця обставина блокує можливість переходу до четвертого рівня зрілості за логікою BPM, тобто до стадії, коли процеси стають керованими за показниками.

Окремі громади демонструють більш виразні позитивні результати в окремих компонентах процесної зрілості. Так, лідерами за цифровою підтримкою (M3) є Східницька та Клеванська СТГ. Східницька СТГ вирізняється наявністю чітко оформленого контуру електронної черги, зокрема через використання відповідних сервісів типу spar.ua або Diia-черги, що підвищує передбачуваність, упорядкованість і керованість сервісних процесів. Натомість Клеванська СТГ виділяється через наявність відкритих даних, інтегрованих із національним порталом, що свідчить про більш високий рівень цифрової відкритості та інституційної готовності до використання сучасних інструментів електронного врядування. У цьому контексті можна стверджувати, що саме цифрові сервіси стають одним із ключових маркерів диференціації СТГ за рівнем процесної зрілості.

Важливим є і той факт, що окремі СТГ демонструють кращі результати не лише в сервісно-адміністративному чи цифровому вимірі, а й у площині участі та зворотного зв'язку, що відображається в компоненті M5. Найкраще оформлений контур участі громадськості та механізмів взаємодії з мешканцями простежується у Сатанівській та Великоберезовицькій СТГ. У Сатанівській СТГ це проявляється через використання інструменту електронних петицій, який забезпечує інституціоналізований канал комунікації між громадянами та ОМС. У Великоберезовицькій СТГ позитивним маркером є наявність громадського бюджету та інших публічних інструментів участі, які формують більш розвинуту практику залучення жителів до прийняття управлінських рішень. Це дозволяє говорити про поступове зміцнення елементів *participatory governance*, хоча вони ще не інтегровані повною мірою в єдину систему процесного управління.

Отже, для СТГ загалом характерний початково-середній рівень зрілості процесного управління, коли окремі процеси вже набули повторюваного й

частково стандартизованого характеру, але ще не забезпечені належним аналітичним, моніторинговим і цифрово-інтегрованим супроводом. Сильні сторони СТГ концентруються переважно у сфері базової стандартизації фронт-офісу, тоді як головні обмеження пов'язані з дефіцитом KPI, ex post оцінювання та управління на основі результатів. Водночас наявність окремих лідерів у цифровій підтримці та механізмах участі свідчить про існування локальних практик, які можуть бути використані як орієнтири для подальшого вдосконалення процесного управління в інших СТГ.

Узагальнюючи результати проведеної діагностики сучасних методів управління бізнес-процесами в територіальних громадах західного регіону України, можна стверджувати, що незважаючи на відмінності у масштабах, ресурсах та управлінській культурі МТГ і СТГ, для них характерним є низка спільних системних викликів.

Серед спільних проблем варто виділити:

- 1) відсутність цілісної моделі управління бізнес-процесами як інтегрованої функції, що охоплює стратегічне планування, операційне управління та аналіз ефективності;
- 2) низький рівень цифровізації управлінських процедур, обмежене використання ІТ-рішень для моніторингу й оцінювання бізнес-активності;
- 3) формальний характер міжпідрозділової координації в межах виконавчих органів, що знижує узгодженість рішень і зменшує оперативність реагування на запити бізнесу;
- 4) дефіцит аналітичних підходів до оцінки результативності управлінських інструментів і брак практик ризик-менеджменту, KPI, оцінювання впливу політик.

Таким чином, результати дослідження засвідчили потребу не лише в уніфікації управлінських підходів до бізнес-процесів на рівні територіальних громад, а й в адаптації інструментів з урахуванням локальних умов, ресурсів і стратегічних цілей розвитку кожної громади.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексне дослідження сучасних методів управління бізнес-процесами в МТГ і СТГ західного регіону України. Проведений аналіз засвідчив, що управлінські системи громад перебувають на етапі трансформації: поряд із збереженням традиційних адміністративно-розпорядчих механізмів відбувається поступове впровадження елементів стратегічного управління, цифрових рішень та інституційної модернізації.

Виявлено суттєві відмінності між МТГ і СТГ. Так, МТГ характеризуються відносно стабільними бюджетними надходженнями, більш розгалуженою управлінською структурою та ширшими можливостями для підтримки підприємництва. Зокрема, Луцька, Чернівецька, Рівненська, Івано-Франківська та Хмельницька МТГ мають вищу концентрацію людського капіталу, кращу сервісну інфраструктуру (ЦНАП, регуляторні та цифрові інструменти) і вищий потенціал інституціоналізації смарт-практик. Мукачівська МТГ вирізняється транспортно-логістичним і промисловим профілем, що підсилює економічну активність та інвестиційну привабливість; Дрогобицька МТГ має виражений культурно-освітній та цифровий потенціал, що створює передумови розвитку креативної економіки й партнерських моделей управління; Збаразька МТГ демонструє більш «компактну» модель управління з опорою на аграрно-туристичну спеціалізацію.

СТГ демонструють інший тип розвитку – з опорою на локальні ресурси, соціальний капітал і проектно-орієнтовані підходи, але водночас стикаються з фінансовими, інфраструктурними та кадровими обмеженнями. Шацька СТГ і Сатанівська СТГ мають виражений рекреаційно-туристичний потенціал, що формує можливості для партнерств у сфері екотуризму й сервісної економіки; Полянська СТГ та Східницька СТГ характеризуються курортною спеціалізацією і залежністю від якості інфраструктури та сезонної зайнятості, що підсилює потребу в енергоефективних і «смарт-сервісних» рішеннях. Путильська СТГ і Верховинська СТГ як гірські громади мають підвищені

виклики доступності послуг і транспортної зв'язності, тому для них критичними є міжмуніципальна кооперація та цифрові інструменти «віддалених» сервісів. Клеванська СТГ і Великобerezовицька СТГ (приміські) вирізняються потенціалом агломераційного розвитку, проте потребують впорядкування просторового планування, модернізації інженерної інфраструктури та формування інституцій підтримки МСБ.

Запропонований методичний підхід до оцінки впливу факторів на інтегральний рівень інклюзивного та смарт розвитку громад, що базується на багатофакторному кореляційно-регресійному моделюванні за показниками 3 МТГ та 3 СТГ за 2022-2024 рр., дав підстави встановити вирішальний вплив розвитку соціальної інфраструктури та демографічного потенціалу на його рівень. Для підвищення обґрунтованості відбору та ранжування детермінант, а також для мінімізації суб'єктивності інтерпретації факторів, додатково застосовано метод попарних порівнянь (АНР/метод аналізу ієрархій Сааті), який дозволив сформулювати локальні ваги пріоритетності факторів (U_i) і узгодити експертні судження щодо їх відносної значущості в контексті інклюзивного та смарт розвитку громад. Використання попарних порівнянь забезпечило методичну «стиківку» між якісною діагностикою (експертні оцінки, SWOT, інституційні характеристики) та кількісними моделями, оскільки вагові коефіцієнти факторів можуть бути інтерпретовані як емпірично обґрунтована ієрархія детермінант і використані для уточнення специфікації регресійної моделі та інтерпретації її результатів.

При цьому показники економічної активності, бюджетної спроможності та фінансової автономії громад продемонстрували менш істотний, і частково парадоксальний вплив, що є свідченням інституційної незрілості та нереалізованості управління бізнес-процесами на рівні конкретних МТГ і СТГ. Це вимагає невідкладної активізації інституційних реформ, спрямованих на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами, інтеграцію бюджетної політики з цілями інклюзивного та смарт розвитку.

Інтеграція результатів SWOT з побудованими факторними моделями дала змогу комплексно оцінити як внутрішні резерви розвитку, так і зовнішні виклики. Слабкими сторонами виявилися недостатня цифровізація, обмеженість інвестиційних ресурсів, фрагментарність управлінських рішень.

Результати аналізу доводять необхідність поєднання уніфікації управлінських підходів (запровадження єдиних стандартів стратегічного планування, цифровізації та оцінювання ефективності) з локальною адаптацією (урахуванням специфіки ресурсів, інституційної спроможності й пріоритетів розвитку кожної громади).

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В КОНТЕКСТІ ЇХ ІНКЛЮЗИВНОГО ТА СМАРТ РОЗВИТКУ

3.1. Модель управління бізнес-процесами в територіальних громадах в контексті їх інклюзивного та смарт розвитку

Необхідність формування нових підходів до управління бізнес-процесами в територіальних громадах посилюється впливом двох взаємопов'язаних сучасних імперативів – інклюзивного та смарт розвитку. Інклюзивний розвиток орієнтує громаду на забезпечення широкої участі мешканців, рівного доступу до послуг, зниження соціально-економічних диспропорцій, підтримку вразливих груп населення та створення умов для залучення локальних стейкхолдерів до процесів прийняття рішень.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі дисертації, засвідчили, що сучасна практика управління бізнес-процесами у територіальних громадах західного регіону України характеризується низкою системних проблем, які стримують реалізацію потенціалу інклюзивного та смарт розвитку, а саме:

1) недостатня узгодженість стратегічних цілей розвитку громади з реальними економічними процесами. У більшості проаналізованих громад (зокрема Мукачівській, Дрогобицькій, Збараській, Полянській, Великоберезовицькій) наявні стратегічні документи, однак їх практична реалізація відбувається епізодично, без чіткої системи моніторингу та зв'язку між соціальними, економічними і цифровими пріоритетами;

2) низький рівень організації бізнес-процесів на місцевому рівні, що проявляється у фрагментарності управлінських рішень, відсутності інтегрованої моделі взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю. Значна частина підприємницької активності розвивається спонтанно, без належної

підтримки або координації з боку органів місцевого самоврядування;

3) слабка інституційна спроможність громад до формування стимулюючого бізнес-середовища. У більшості випадків інфраструктура підтримки підприємництва здійснюється ЦНАПами та економічними відділами органів місцевого самоврядування, які виконують здебільшого адміністративні функції, а не функції економічного розвитку. Відсутні спеціалізовані агенції, офіси розвитку чи проєктні команди, здатні залучати інвестиції та координувати економічні ініціативи;

4) недостатня цифровізація управлінських і бізнес-процесів. Хоча в окремих громадах (зокрема, Дрогобицькій, Мукачівській, Івано-Франківській, Луцькій та Хмельницькій) активно впроваджуються елементи «розумного врядування», більшість територіальних громад усе ще не використовують потенціал електронних платформ, відкритих даних, онлайн-сервісів для бізнесу та аналітичних систем управління;

5) обмежений рівень соціальної інклюзії та участі громадян у процесах місцевого економічного розвитку. Часто інструменти залучення населення (громадські слухання, бюджет участі, дорадчі органи) не інтегровані в систему стратегічного управління, що знижує довіру до влади та гальмує розвиток соціального капіталу.

У сукупності ці проблеми зумовлюють неузгодженість між потенціалом громад і фактичними результатами їх розвитку. Вони свідчать про відсутність цілісної концепції організації бізнес-процесів, здатної забезпечити ефективне використання ресурсів, цифрову інтеграцію та соціальну згуртованість, інклюзивний і смарт розвиток.

Вирішення виявлених проблем потребує концептуального та системного підходу до управління бізнес-процесами територіальних громад, орієнтованого на досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку.

Досягти цього можна за допомогою розробки та впровадження в роботу органів місцевого самоврядування концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах в контексті їх інклюзивного та смарт

розвитку, яка базується на процесно-орієнтованому, партнерському та інноваційному підходах до організації діяльності територіальних громад. Сутність запропонованої моделі полягає у створенні цілісної системи управління бізнес-процесами, що забезпечує їх узгодженість із стратегічними цілями громади, орієнтує всі управлінські рішення на підвищення соціально-економічної результативності, залучення громадян до розвитку та впровадження цифрових технологій у всі сфери місцевого життя. Модель передбачає формування єдиного управлінського циклу, у межах якого бізнес-процеси розглядаються як взаємопов'язані елементи соціально-економічної системи громади. Цей цикл включає такі ключові компоненти:

- 1) цільовий блок, який визначає стратегічні орієнтири, на досягнення яких спрямована система управління бізнес-процесами громади;
- 2) аналітичний блок, що передбачає оцінку ресурсного, інституційного та людського потенціалу громади, діагностику стану місцевого бізнес-середовища, виявлення бар'єрів і можливостей розвитку;
- 3) організаційний блок, який ідентифікує конкретні бізнес-процеси, які потребують удосконалення або запуску, та формує умови для їх реалізації;
- 4) партнерський блок, що спрямований на налагодження партнерської взаємодії між владою, бізнесом, освітніми та науковими установами, громадськими організаціями, інвесторами тощо;
- 5) цифровий блок, який передбачає цифровізацію бізнес-процесів в територіальних громадах;
- 6) мотиваційний блок, що орієнтований на активізацію підприємницької та громадської діяльності в територіальних громадах шляхом застосування економічних і соціальних стимулів;
- 7) оцінювальний блок, який забезпечує контроль ефективності реалізації бізнес-процесів в територіальних громадах і коригування управлінських рішень (Рис. 3.1).

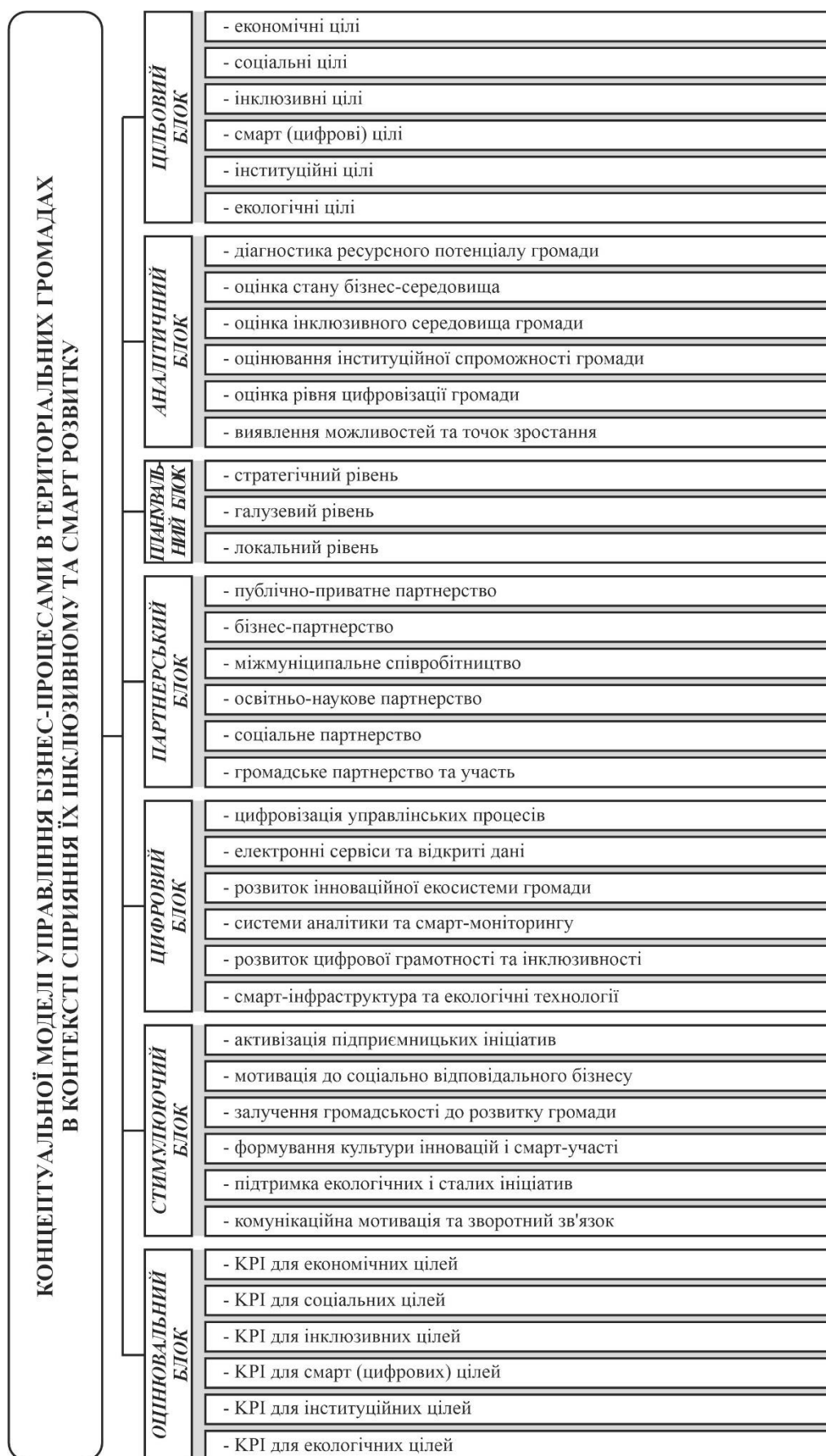


Рис. 3.1. Концептуальна модель управління бізнес-процесами в територіальних громадах для їх інклюзивного та смарт розвитку

Джерело: запропоновано автором

Цілі інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад слід поділити на шість взаємопов'язаних груп, які відображатимуть основні напрями діяльності територіальних громад (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад

Група цілей	Зміст та спрямованість
Економічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення сталого економічного зростання територіальної громади; – підтримка МСБ; – диверсифікація місцевої економіки та розвиток нових видів діяльності; – створення сприятливого бізнес-клімату та залучення інвестицій; – формування нових робочих місць і підвищення рівня добробуту населення; – розвиток інноваційних та експортно орієнтованих галузей
Соціальні цілі	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення якості життя населення; – розвиток людського капіталу та системи освіти, охорони здоров'я, культури; – зміцнення соціальної згуртованості та громадської активності; – забезпечення доступу населення до основних соціальних послуг; – розширення участі мешканців у процесах прийняття управлінських рішень
Інклюзивні цілі	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення рівних можливостей для всіх соціальних груп; – підтримка жінок, молоді, осіб з інвалідністю, ветеранів, ВПО у сфері підприємництва; – розвиток соціального та інклюзивного підприємництва; – сприяння зайнятості вразливих груп населення; – удосконалення механізмів громадської участі
Смарт (цифрові) цілі	<ul style="list-style-type: none"> – цифровізація управлінських і бізнес-процесів громади; – впровадження електронного врядування та смарт сервісів для бізнесу й громадян; – розвиток інфраструктури відкритих даних та аналітичних систем; – підвищення цифрової грамотності населення; – створення умов для розвитку інновацій і стартапів у сфері ІТ
Інституційні цілі	<ul style="list-style-type: none"> – підвищення управлінської спроможності органів МС; – удосконалення організаційних структур управління бізнес-процесами; – створення агенцій або офісів місцевого економічного розвитку; – розвиток партнерств між владою, бізнесом, громадськістю; – забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності управління
Екологічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> – формування екологічно збалансованої місцевої економіки; – впровадження енергоефективних та «зелених» технологій; – раціональне використання природних ресурсів і управління відходами; – розвиток екотуризму та зеленої інфраструктури; – підвищення екологічної свідомості населення

Джерело: запропоновано автором

Серед цілей, визначених у Таблиці 3.1, особливе значення мають інклюзивні та смарт цілі, які відображають сучасну парадигму управління розвитком територіальних громад. Їхня сутність полягає у поєднанні соціальної орієнтації управлінських процесів із цифровою модернізацією управлінського середовища. Реалізація інклюзивних цілей спрямована на розширення можливостей участі мешканців у прийнятті управлінських рішень, розвиток соціального й інклюзивного підприємництва та забезпечення рівного доступу до ресурсів. Смарт цілі, у свою чергу, забезпечують цифрову трансформацію громади, автоматизацію бізнес-процесів, прозорість і відкритість управління. У взаємодії вони формують основу сталого розвитку територій, у якому поєднуються інноваційність, ефективність та соціальна справедливість.

У Табл. 3.2 узагальнено зміст, завдання та очікувані результати функціонування аналітичного блоку концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах.

Таблиця 3.2

Структура аналітичного блоку концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах

Завдання	Зміст завдань	Мета та інструменти реалізації	Очікувані результати
1	2	3	4
Діагностика ресурсного потенціалу громади	<ul style="list-style-type: none"> – визначення рівня забезпеченості громади природними, людськими, фінансовими, інфраструктурними та інноваційними ресурсами; – виявлення резервів та обмежень у їх використанні 	<ul style="list-style-type: none"> – аудит ресурсів; – SWOT-аналіз; – статистичний аналіз; – геоінформаційна візуалізація даних 	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення сильних і слабких сторін громади; – формування бази даних для подальшого планування
Оцінка стану бізнес-середовища	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз структури економіки громади, динаміки суб'єктів підприємництва та інвестиційних потоків; – визначення рівня конкурентоспроможності місцевого бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> – PESTEL-аналіз; – індексна оцінка підприємницької активності; – порівняльний (бенчмаркінговий) аналіз 	<ul style="list-style-type: none"> – визначення ключових проблем та можливостей розвитку підприємництва; – формування напрямів підтримки бізнесу

Продовження Табл. 3.2

1	2	3	4
Оцінка інклюзивного середовища громади	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз рівня соціальної участі населення в управлінні громадою; – визначення доступності послуг і можливостей для різних соціальних груп (жінок, молоді, осіб з інвалідністю, ВПО, ветеранів тощо); – виявлення бар'єрів соціальної інтеграції та індикаторів інклюзивності 	<ul style="list-style-type: none"> – соціологічні опитування; – експертні оцінки; – аналіз доступності інфраструктури й послуг; – контент-аналіз програм соціального розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> – визначення рівня інклюзивності громади; – формування рекомендацій щодо розширення соціальної участі та рівного доступу до можливостей; – узгодження соціальної політики з економічними пріоритетами
Оцінювання інституційної спроможності громади	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз ефективності управлінських структур, процесів прийняття рішень і взаємодії з бізнесом; – визначення ступеня адміністративної та організаційної готовності до змін 	<ul style="list-style-type: none"> – експертні опитування; – функціональний аудит; – аналіз нормативно-правової бази 	<ul style="list-style-type: none"> – виявлення інституційних прогалин; – розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управлінських структур
Оцінка рівня цифровізації громади	<ul style="list-style-type: none"> – визначення рівня цифровізації управлінських процесів і надання е-сервісів для бізнесу та населення; – аналіз цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування 	<ul style="list-style-type: none"> – індекс цифрової готовності; – моніторинг електронних сервісів; – контент-аналіз відкритих даних і цифрових платформ громади 	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка рівня цифрової зрілості громади; – виявлення напрямів цифрової трансформації
Виявлення можливостей та точок зростання	<ul style="list-style-type: none"> – узагальнення результатів попередніх етапів аналізу для визначення стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів; – формування аналітичної основи для планування управлінських рішень 	<ul style="list-style-type: none"> – синтез аналітичних даних; – SWOT-матриця; – форсайт-дослідження; – експертні консультації 	<ul style="list-style-type: none"> – визначення пріоритетів і стратегічних напрямів розвитку громади; – підготовка пропозицій до програм і планів розвитку

Джерело: запропоновано автором

Враховуючи складність і багатовимірність управління бізнес-процесами у територіальних громадах, реалізація планувального блоку концептуальної моделі вимагає побудови багаторівневої системи планування, яка узгоджує стратегічні, галузеві та локальні пріоритети розвитку. Такий підхід відповідає принципам інклюзивності (залучення різних суб'єктів управління на всіх

рівнях) та смарт орієнтованості (інтеграція цифрових і аналітичних інструментів у процес планування). У межах запропонованої структури забезпечується логічна взаємодія між рівнями управління – від стратегічного до конкретних локальних ініціатив, що дозволяє формувати цілісну систему планових документів, орієнтовану на досягнення соціально-економічного, цифрового та просторового розвитку громади (Рис. 3.2).

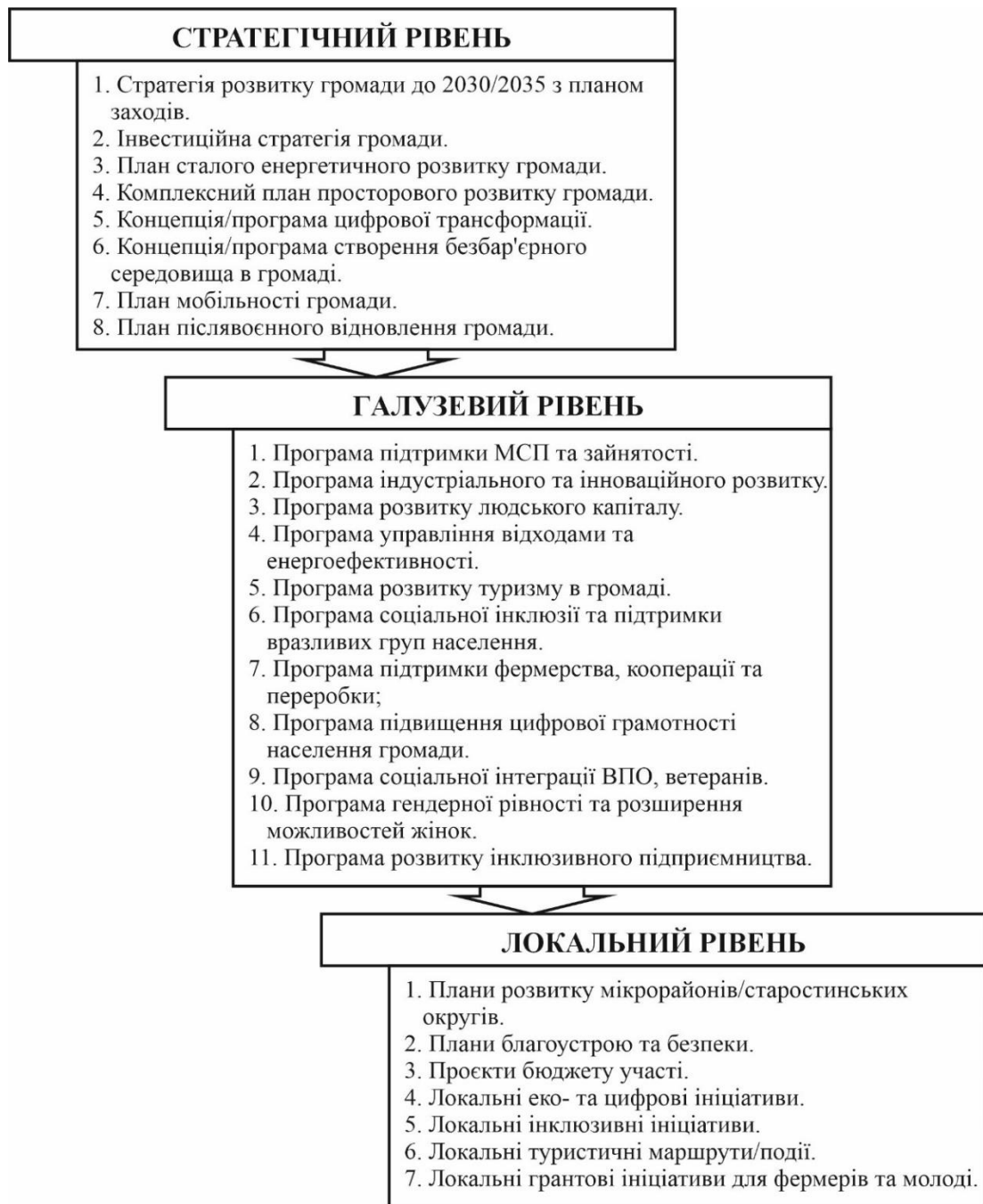


Рис. 3.2. Трирівнева система планування досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад

Джерело: запропоновано автором

Трирівнева система планування досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад забезпечує узгодженість управлінських дій між різними рівнями прийняття рішень. На стратегічному рівні визначаються довгострокові орієнтири розвитку громади, що охоплюють економічні, соціальні, екологічні та цифрові аспекти. Галузевий рівень конкретизує ці орієнтири у межах окремих напрямів, створюючи умови для реалізації принципів інклюзивності та смарт управління в кожній сфері. Локальний рівень забезпечує залучення мешканців до планування, формування місцевих ініціатив і проєктів, що сприяє розвитку соціального капіталу, громадянської активності та практичній реалізації принципу «управління знизу-вгору».

Реалізація навіть найкращих стратегій і програм можлива лише за умови узгоджених дій ОМС, бізнесу, громадських організацій, освітніх і наукових установ. Саме тому наступним важливим етапом у функціонуванні концептуальної моделі є партнерський блок, який забезпечує налагодження горизонтальних і вертикальних зв'язків між усіма учасниками бізнес-процесів, формування дієвих механізмів співпраці та розвиток партнерських інститутів, що сприяють інклюзивному та смарт розвитку територіальних громад.

Партнерський блок забезпечує синергію зусиль усіх учасників місцевого розвитку – влади, бізнесу, громадських організацій, освітніх і наукових установ, інвесторів, мешканців громади. Його основне завдання полягає у формуванні мережевої взаємодії та партнерських відносин, які створюють сприятливе середовище для організації, стимулювання й сталого функціонування бізнес-процесів у громаді. Цей блок відображає принцип «співуправління» (англ. co-governance), який є невід'ємною складовою сучасного інклюзивного й смарт управління: влада не лише координує процеси, а й діє у тісній співпраці з іншими суб'єктами розвитку, об'єднуючи ресурси, компетенції та ініціативи.

Практична реалізація партнерського блоку потребує формування дієвої системи інструментів і механізмів, здатних забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками місцевого розвитку. У межах запропонованої

концептуальної моделі така взаємодія реалізується через різні типи партнерств – публічно-приватне, бізнес-партнерство, міжмуніципальне, освітньо-наукове, громадське та соціальне. Кожен із цих напрямів виконує власну функцію в управлінському циклі, сприяючи об'єднанню фінансових, організаційних і людських ресурсів, розвитку соціального діалогу, розширенню громадської участі та підвищенню інституційної спроможності громади. Основні інструменти реалізації партнерських відносин, їхні практичні форми та очікувані результати узагальнено в Табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інструменти та механізми реалізації партнерського блоку концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах

Напрямок партнерства	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати
Публічно-приватне партнерство	Угоди про співпрацю, спільні інвестиційні проекти, концесії; фандрейзинг	Залучення приватного капіталу, розвиток інфраструктури
Бізнес-партнерство	Ради підприємців, бізнес-форуми; онлайн-платформи «влада-бізнес-громада»	Узгодження інтересів, підвищення прозорості взаємодії
Міжмуніципальне співробітництво	Спільні проекти, угоди між громадами, кластери, асоціації	Оптимізація ресурсів, розвиток спільних ініціатив
Освітньо-наукове партнерство	Меморандуми з закладами освіти, програми підготовки кадрів, інноваційні хаби	Розширення компетентностей та підвищення кваліфікації працівників, підтримка інновацій
Соціальне партнерство	Угоди між владою, роботодавцями та профспілками, місцеві тристоронні ради, програми зайнятості	Підвищення рівня зайнятості, запобігання соціальним конфліктам, розвиток соціального діалогу
Громадське партнерство та участь	Бюджет участі, громадські слухання, платформи е-демократії, дорадчі ради	Підвищення рівня участі мешканців у прийнятті рішень в громаді, формування культури довіри

Джерело: запропоновано автором

З огляду на ключову роль партнерських механізмів у підвищенні результативності управлінських процесів, зміст, форми та практичні інструменти функціонування партнерства як чинника оптимізації управління бізнес-процесами буде розглянуто докладніше у наступному параграфі

дисертаційної роботи.

Ефективне функціонування цифрового блоку потребує комплексного підходу до впровадження сучасних технологій у всі сфери управлінської діяльності громади. Йдеться не лише про автоматизацію окремих процедур, а про створення цілісної цифрової екосистеми. Для забезпечення технологічної та інституційної узгодженості цього процесу доцільно виокремити напрями цифрової трансформації та відповідні інструменти їх реалізації (Табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні напрями та інструменти реалізації цифрового блоку концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах

Напрямок партнерства	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати
Цифровізація управлінських процесів	Впровадження систем електронного документообігу, онлайн-звернень, CRM-рішень для обслуговування мешканців; автоматизація дозвільних процедур; створення єдиного реєстру послуг громади	Підвищення прозорості, швидкості та ефективності управлінських рішень
Електронні сервіси та відкриті дані	Запуск порталу «е-громада», інтеграція з «Дією», створення кабінету мешканця, публічних реєстрів, електронних черг, онлайн-оплати послуг; впровадження політики відкритих даних	Підвищення зручності та доступності послуг для громадян і бізнесу; зростання довіри до влади
Розвиток інноваційної екосистеми громади	Створення бізнес-інкубаторів, хабів, підтримка місцевих стартапів і цифрових ініціатив; партнерство з ІТ-компаніями та закладами освіти	Залучення інноваційних рішень у місцеву економіку; розвиток підприємництва нового покоління
Системи аналітики та смарт моніторингу	Використання платформ аналітики даних (BI-системи, GIS-карти, IoT); створення інтерактивних панелей (дашбордів) для моніторингу бізнес-процесів і стратегічних показників громади	Упровадження управління на основі даних (data-driven); підвищення точності рішень.
Розвиток цифрової грамотності та інклюзивності	Навчальні програми для працівників органів місцевого самоврядування, підприємців і мешканців; цифрова інклюзія маломобільних груп	Підвищення цифрових компетентностей; розширення участі громадян у цифровому управлінні
Смарт інфраструктура та екологічні технології	Встановлення систем «розумного» освітлення, енергомоніторингу, управління відходами; використання IoT у сфері ЖКГ, транспорту, безпеки	Зниження витрат енергоресурсів; покращення екологічних і соціальних показників

Джерело: запропоновано автором

Реалізація стимулюючого блоку передбачає поєднання економічних і соціальних інструментів впливу, спрямованих на розкриття потенціалу бізнесу та громадянського суспільства. Основні напрями активізації бізнесу та громадськості, а також практичні інструменти їх реалізації наведено у Табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні напрями та інструменти стимулювання бізнесу і громадськості до досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку

Напрямок партнерства	Основні інструменти реалізації	Очікувані результати
Активізація підприємницьких ініціатив	Конкурси місцевих бізнес-ідей і стартапів, мікрогранти; пільгові кредити, бізнес-інкубатори, консультаційні центри, програми «Партнерство для розвитку бізнесу»	Збільшення кількості активних підприємців; розвиток малого бізнесу; впровадження інноваційних рішень
Мотивація до соціально відповідального бізнесу	Сертифікат «Соціально відповідальний підприємець громади», публічні відзнаки, пільгові умови для бізнесів, що створюють робочі місця для вразливих груп, участь у проєктах громади	Підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу, зростання соціальної згуртованості
Залучення громадськості до розвитку громади	Програми бюджету участі, грантові конкурси для громадських ініціатив, локальні волонтерські проєкти, електронні консультації, коворкінги та «лабораторії ідей»	Підвищення рівня активності мешканців, формування громадянського капіталу, розвиток довіри між владою й громадою
Формування культури інновацій і смарт участі	Освітні проєкти, цифрові платформи навчання, менторські програми, гейміфіковані сервіси для участі	Поширення інноваційного мислення, розвиток цифрової культури, підвищення ефективності участі
Підтримка екологічних і сталих ініціатив	Конкурси екопроєктів, «зелені» гранти, підтримка ініціатив із сортування відходів, енергоефективності, озеленення територій	Поширення екологічної свідомості, розвиток «зеленого» підприємництва, покращення якості середовища
Комунікаційна мотивація та зворотний зв'язок	Відкриті платформи звітності, публічні рейтинги бізнесів і громадських організацій, регулярні форуми, хакатони, громадські слухання	Підвищення прозорості та довіри, формування культури партнерства і взаємоповаги

Джерело: запропоновано автором

Оцінювальний блок завершує управлінський цикл концептуальної моделі, забезпечуючи зворотний зв'язок, контроль результативності та адаптацію управлінських рішень відповідно до реальних досягнень громад.

Реалізація оцінювального блоку ґрунтується на використанні системи ключових показників ефективності (КРІ), що відображають ступінь досягнення кожної групи цілей інклюзивного та смарт розвитку громади. Вибір цих показників здійснено з урахуванням доступності статистичних даних, реалістичності вимірювання та відповідності стратегічним орієнтирам місцевого розвитку. Узагальнена система КРІ представлена у Табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Система КРІ для оцінки досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад

Група цілей	Ключові показники ефективності (КРІ)
1	2
Економічні цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка малого та середнього бізнесу у структурі економіки громади, % 2. Рівень зайнятості населення, % від працездатного населення 3. Обсяг інвестицій, залучених до громади, у розрахунку на одного мешканця (грн/особу) 4. Кількість новостворених підприємств та ФОПів за рік 5. Частка інноваційних підприємств серед загальної кількості бізнесів, %
Соціальні цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень задоволеності мешканців якістю життя в громаді (за результатами опитувань), % 2. Доступність соціальних послуг (кількість шкіл, садків, закладів охорони здоров'я на 10 тис. осіб) 3. Кількість громадських заходів, освітніх та культурних подій на рік. 4. Частка населення, що бере участь у громадських обговореннях або волонтерських ініціативах, % 5. Індекс громадської активності (співвідношення кількості активних громадян до дорослого населення)
Інклюзивні цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка закладів освіти, культури та медицини, пристосованих для людей з інвалідністю, % 2. Кількість реалізованих проєктів соціального підприємництва в громаді 3. Частка вразливих груп населення (молодь, ветерани, ВПО, люди з інвалідністю), охоплених місцевими програмами підтримки, % 4. Кількість проєктів бюджету участі, реалізованих у громаді 5. Частка жінок і молоді серед активних підприємців громади, %
Смарт (цифрові) цілі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка адміністративних послуг, які можна отримати онлайн, % 2. Кількість активних користувачів електронних сервісів громади (портал, мобільні додатки тощо) 3. Наявність та оновлення відкритих даних громади (кількість актуальних наборів даних) 4. Індекс цифрової готовності органів місцевого самоврядування (наявність е-документообігу, кваліфікованих електронних підписів, електронної взаємодії) 5. Кількість заходів або курсів із підвищення цифрової грамотності для мешканців

1	2
Інституційні цілі	1. Кількість укладених партнерських угод між владою, бізнесом і громадськістю 2. Кількість реалізованих спільних проєктів із освітніми, науковими або громадськими організаціями 3. Індекс прозорості та відкритості місцевої влади (за національними рейтингами або внутрішнім аудитом) 4. Частка управлінських рішень, що пройшли громадські консультації, % 5. Кількість кадрових підвищень кваліфікації працівників ОМС за рік
Екологічні цілі	1. Частка домогосподарств, які сортують або здають вторинну сировину, % 2. Рівень переробки відходів у громаді, % від загального обсягу 3. Частка енергоспоживання громади, отриманого з відновлюваних джерел енергії, % 4. Площа зелених зон загального користування на одного мешканця (м ² /особу) 5. Частка бюджету громади, спрямована на природоохоронні заходи, %

Джерело: запропоновано автором

Запропонована в Табл. 3.6 система показників охоплює всі ключові напрями інклюзивного та смарт розвитку, ідентифіковані у цільовому блоці концептуальної моделі і може бути використана як уніфікована система моніторингу для територіальних громад різного типу. Кожен показник є кількісним, об'єктивно вимірюваним і порівнюваним у часі та між громадами. На основі цих індикаторів формується аналітична панель (дашборд), яка дозволяє візуалізувати прогрес, відстежувати відхилення та ухвалювати управлінські рішення за допомогою аналітичних інструментів.

Для практичної реалізації концептуальної моделі пропонується покроковий алгоритм, що передбачає послідовний перехід від аналітичної діагностики до моніторингу результатів і корекції управлінських рішень (Рис. 3.3).

Запропонований алгоритм упровадження концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах виступає своєрідною дорожньою картою для ОМС. Він окреслює послідовність практичних дій – від ініціювання змін до повної інтеграції моделі в систему управління та постійного моніторингу результатів. Реалізація цього алгоритму дасть змогу громадам перейти до сучасної парадигми управління, заснованої на принципах інклюзивності, партнерства, цифрової відкритості та орієнтації на результати.



Рис. 3.3. Алгоритм упровадження концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах для стимулювання їх інклюзивного та смарт розвитку

Джерело: запропоновано автором

Отже, розроблена концептуальна модель управління бізнес-процесами в територіальних громадах та алгоритм її впровадження відкривають нові можливості для підвищення ефективності, прозорості й результативності місцевого управління. Їх практичне значення полягає у формуванні комплексної системи, що поєднує аналітичне, партнерське, інноваційно-цифрове та мотиваційне управління в єдиний цикл, орієнтований на досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку.

Запровадження моделі дозволить громадам упорядкувати управлінські процеси, забезпечити узгодженість рішень на всіх рівнях, активізувати участь бізнесу та громадськості у розвитку, підвищити інституційну спроможність органів влади й перейти до сучасних практик управління, заснованих на даних та участі. Особливе значення в реалізації моделі належить партнерському блоку, який створює умови для ефективної взаємодії влади, бізнесу, громадських організацій та освітніх інституцій, формуючи середовище співуправління й соціального капіталу як основи сталого розвитку.

3.2. Партнерство як інструмент оптимізації управління бізнес-процесами в територіальних громадах

Реалізація партнерського підходу в управлінні бізнес-процесами територіальних громад передбачає використання різних форм взаємодії між владою, бізнесом, громадськістю, освітніми й науковими установами. Кожна з них виконує специфічну функцію у забезпеченні сталого розвитку та створює унікальні можливості для активізації ресурсного потенціалу громади. У межах запропонованої концептуальної моделі управління бізнес-процесами виділено шість основних видів партнерства, які відображають багатовекторність співпраці та механізми її інституціоналізації: публічно-приватне партнерство; бізнес-партнерство; соціальне партнерство; освітньо-наукове партнерство; міжмуніципальне партнерство; громадське партнерство та участь (Рис. 3.4).



Рис. 3.4. Структура партнерської екосистеми інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад

Джерело: розроблено автором

ППП є формою взаємодії між ОМС і приватним сектором, що ґрунтується на принципах спільної відповідальності, розподілу ризиків і довгострокового співробітництва для досягнення суспільно важливих цілей.

З позицій інклюзивного розвитку, ППП створює можливості для ширшої участі приватного сектору в забезпеченні суспільних благ, стимулює розвиток малого й середнього бізнесу, сприяє зайнятості населення, а також підвищує соціальну відповідальність підприємництва.

З точки зору смарт розвитку, ППП є каналом упровадження інновацій і цифрових технологій у діяльність громади. Воно забезпечує модернізацію інфраструктури, розвиток енергоменеджменту, смарт транспорту, цифрових сервісів і рішень у сфері «розумного міста».

Практична реалізація ППП у територіальних громадах потребує створення умов, за яких бізнес-середовище матиме не лише економічний інтерес, а й інституційно гарантовані можливості долучатися до вирішення

питань місцевого розвитку.

З метою активізації участі бізнес-структур у реалізації соціально-економічних, інфраструктурних та інноваційних проєктів доцільним є впровадження комплексу конкретних організаційно-управлінських дій. Основні пропозиції узагальнено в Табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Пропозиції щодо розвитку ППП у територіальних громадах

№ з/п	Рекомендовані заходи	Очікувані результати
1.	Розробка місцевої програму підтримки публічно-приватного партнерства, визначення пріоритетних сфер (інфраструктура, енергоефективність, транспорт, туризм, цифровізація)	Формування сприятливого інституційного середовища для співпраці з бізнесом
2.	Створення муніципального проєктного офісу або центру розвитку публічно-приватного партнерства, який координуватиме партнерські проєкти	Підвищення інвестиційної привабливості громади; ефективна комунікація між владою й бізнесом
3.	Розробка типових шаблонів угод і меморандумів про партнерство, адаптованих до місцевих потреб	Спрощення процедур залучення приватних інвесторів; зменшення адміністративних бар'єрів
4.	Запровадження електронного каталогу інвестиційних можливостей громади (на сайті ради)	Збільшення прозорості та доступності інформації для бізнесу й потенційних інвесторів
5.	Організація щорічних бізнес-форумів, ярмарків партнерств та круглих столів, присвячених співпраці влади й бізнесу	Налагодження постійного діалогу, формування довіри, поява спільних ініціатив
6.	Розробка системи стимулів (пільги, гранти, співфінансування) для бізнесів, що інвестують у проєкти публічно-приватного партнерства	Активізація участі бізнесу у розвитку громади, підвищення соціальної відповідальності підприємців
7.	Запровадження моніторингу ефективності публічно-приватного партнерства за ключовими показниками: обсяг інвестицій, кількість створених робочих місць, економія бюджетних коштів, рівень задоволеності населення	Можливість оцінити реальний вплив партнерства на розвиток громади; підвищення підзвітності органів влади

Джерело: запропоновано автором

З огляду на результати аналізу, проведеного у другому розділі, визначено практичні сфери, у яких запровадження публічно-приватного партнерства є найбільш доцільним для досліджуваних громад, що відображено у Додатку Н.

Для розбудови ефективної системи бізнес-партнерства у територіальних громадах важливо забезпечити інституційну підтримку підприємництва.

Узагальнені у Табл. 3.8 рекомендації визначають основні організаційні кроки, необхідні для формування ефективної системи бізнес-партнерства на рівні територіальних громад. Однак практична реалізація цих заходів потребує їх адаптації до конкретних умов кожної громади – її економічного профілю, ресурсного потенціалу та пріоритетів розвитку.

Таблиця 3.8

Пропозиції щодо розвитку бізнес-партнерства у територіальних громадах

№ з/п	Рекомендовані заходи	Очікувані результати
1.	Створення Ради підприємців громади при виконавчому комітеті або місцевій раді	Формування постійного діалогу між владою та бізнесом, узгодження економічних рішень
2.	Організація бізнес-хабу або центр підтримки підприємництва, який надаватиме консультації, навчання та допомогу у підготовці проектів	Розвиток підприємницьких компетенцій, підтримка МСП і стартапів
3.	Запровадження електронної платформи «влада – бізнес – громада» для обміну інформацією, новинами, податковими роз'ясненнями та можливостями фінансування	Підвищення прозорості, оперативність комунікації, цифровізація бізнес-сервісів
4.	Розробка місцевої програму стимулювання малого й середнього бізнесу, передбачення податкових пільг, грантів, співфінансування інновацій	Активізація МСП, зростання кількості нових підприємств і самозайнятих осіб
5.	Проведення регулярних бізнес-форумів, ярмарок можливостей та консультаційних сесій з підприємцями	Обмін досвідом, формування партнерських мереж, зміцнення ділових зв'язків
6.	Створення муніципального бізнес-інкубатору або програми менторства для підтримки стартапів	Розвиток інноваційного підприємництва, підвищення конкурентоспроможності місцевої економіки
7.	Запровадження системи моніторингу бізнес-клімату громади (індекс ділового середовища, щорічне опитування підприємців)	Можливість оцінювати ефективність регуляторної політики та коригувати управлінські рішення

Джерело: запропоновано автором

З урахуванням результатів попереднього аналізу виокремлено пріоритетні напрями розвитку бізнес-партнерства у досліджуваних громадах, що подано у Додатку П.

Запропоновані заходи та пріоритетні напрями розвитку бізнес-

партнерства для досліджуваних громад орієнтовані на створення сталого підприємницького середовища, цифровізацію бізнес-процесів і формування локальних економічних кластерів. Реалізація цих ініціатив сприятиме досягненню цілей інклюзивного та смарт розвитку, підвищенню конкурентоспроможності територій та зміцненню їх фінансово-економічної спроможності.

Соціальне партнерство – це система узгоджених дій та взаємних зобов'язань між органами влади, роботодавцями, бізнесом, громадськими організаціями, профспілками та іншими об'єднаннями громадян, спрямована на досягнення соціальної злагоди, підвищення якості життя населення та розвиток людського капіталу. На відміну від економічних форм співпраці, соціальне партнерство має чітко виражений суспільний характер, орієнтований на забезпечення балансу інтересів між усіма групами населення.

З погляду інклюзивного розвитку, соціальне партнерство є ключовим механізмом залучення вразливих категорій населення до економічного й суспільного життя громади – молоді, ветеранів, осіб з інвалідністю, ВПО, жінок, пенсіонерів. У контексті смарт розвитку воно сприяє створенню соціально орієнтованих сервісів, використанню цифрових платформ для надання послуг, моніторингу соціальних потреб і координації соціальної допомоги. Розвиток соціального партнерства у громадах забезпечує єдність соціальної, економічної та гуманітарної політики, посилює довіру між владою та громадянами, зменшує соціальні ризики і підвищує рівень соціальної згуртованості населення.

Для ефективного розвитку соціального партнерства на місцевому рівні необхідне формування сталої інституційної бази співпраці, створення рад соціального діалогу, підтримка соціально відповідального бізнесу та впровадження програм зайнятості, освіти й соціальної інтеграції. Практичні пропозиції щодо посилення соціального партнерства у територіальних громадах наведено в Табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Пропозиції щодо розвитку соціального партнерства у територіальних
громадах

№ з/п	Що необхідно зробити / впровадити	Очікувані результати
1.	Створення місцевих рад або комітетів соціального партнерства при виконавчих органах влади	Формування постійного діалогу між владою, бізнесом і громадськими структурами у вирішенні соціальних питань
2.	Розробка муніципальних програм зайнятості, перекваліфікації та підтримки вразливих груп населення	Зростання рівня зайнятості, підвищення соціальної мобільності, зменшення безробіття серед молоді та ВПО
3.	Підтримка соціально відповідального бізнесу через пільги, гранти або місцеві відзнаки	Заохочення бізнесу до участі у розв'язанні соціальних проблем, розвиток культури корпоративної відповідальності
4.	Запровадження конкурсу «Соціально відповідальний підприємець» та муніципального фонду соціальних ініціатив	Мотивація підприємств і громадських організацій до реалізації соціальних проєктів
5.	Розвиток програми інклюзивної освіти та підтримки осіб з інвалідністю, ветеранів і багатодітних сімей	Підвищення доступності соціальних і освітніх послуг, забезпечення рівних можливостей для всіх
6.	Запровадження цифрової платформи соціальних сервісів громади, яка об'єднає всі програми допомоги й підтримки	Прозорість соціальної політики, полегшення доступу мешканців до послуг, підвищення ефективності управління соціальними ресурсами
7.	Проведення соціальних форумів, круглих столів, інформаційних кампаній щодо інклюзивного розвитку	Підвищення громадської свідомості, зміцнення соціальної згуртованості, розширення участі населення у житті громади

Джерело: запропоновано автором

Запропоновані у Табл. 3.9 заходи формують загальну модель розвитку соціального партнерства, орієнтовану на підвищення соціальної активності, інклюзивності та відповідальності всіх учасників місцевого розвитку. Однак, для забезпечення реальної результативності ці ініціатив важливо адаптувати їх до соціально-економічних умов і пріоритетів кожної конкретної громади.

З цією метою у Додатку Р наведено пріоритетні напрями реалізації соціального партнерства у досліджуваних територіальних громадах, які відображають їхні специфічні потреби, ресурси та потенціал співпраці.

Визначені напрями реалізації соціального партнерства у досліджуваних громадах демонструють необхідність комплексного підходу до розвитку

соціальної сфери, у якому поєднуються державна політика, бізнес-ініціативи та громадська активність. Такі партнерські моделі сприятимуть інклюзивному залученню всіх груп населення до соціально-економічного життя, розвитку людського капіталу та формуванню згуртованих, соціально стійких територіальних громад.

Освітньо-наукове партнерство – це система взаємодії між органами місцевого самоврядування, закладами освіти, науковими установами, бізнесом і громадськістю, спрямована на розвиток людського капіталу, підтримку інновацій та впровадження знань у практику управління. Таке партнерство виступає ключовою умовою створення «смарт громад», оскільки саме освітні та наукові ресурси забезпечують інтелектуальну базу для прийняття ефективних управлінських рішень, модернізації бізнес-процесів і цифрової трансформації територій.

У контексті інклюзивного розвитку освітньо-наукове партнерство створює можливості для рівного доступу до якісної освіти, підвищення кваліфікації кадрів, участі молоді у місцевих ініціативах і розвитку інноваційного підприємництва. З позицій смарт розвитку воно формує умови для впровадження технологічних рішень, аналітики даних, е-урядування, інноваційних стартапів і науково-освітніх хабів.

Для забезпечення ефективного розвитку освітньо-наукового партнерства в територіальних громадах необхідно створити умови для співпраці влади, закладів освіти, бізнесу та наукових інституцій. Така взаємодія сприятиме формуванню інтелектуальної основи місцевої економіки.

Основні практичні пропозиції щодо розвитку освітньо-наукового партнерства узагальнено в Табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Пропозиції щодо розвитку освітньо-наукового партнерства у територіальних
громадах

№ з/п	Що необхідно зробити / впровадити	Очікувані результати
1.	Укладення меморандумів про співпрацю між громадою, університетами, коледжами, науковими установами	Формування інституційної основи для обміну знаннями, дослідженнями та інноваційними розробками
2.	Створення освітньо-інноваційних хабів для навчання, аналітики та розвитку стартапів	Формування креативного середовища, підтримка інновацій та підвищення цифрової грамотності населення
3.	Запровадження програми дуальної освіти за участю бізнесу та закладів професійно-технічної освіти	Підвищення якості підготовки кадрів, орієнтація освітніх програм на потреби місцевого ринку праці
4.	Організація конкурсів наукових ідей, студентських стартапів, хакатонів, форумів молодіжних інновацій	Активізація участі молоді у розвитку громади, стимулювання наукової та підприємницької активності
5.	Підтримка наукових досліджень, спрямованих на вирішення місцевих проблем (енергетика, екологія, урбаністика)	Використання наукових результатів у практиці управління, підвищення ефективності прийняття рішень
6.	Створення системи стажувань і практик у місцевих органах влади та бізнесі для студентів	Формування кадрового резерву громади, підвищення залученості молоді до процесів управління
7.	Розробка цифрових освітніх платформ громади (онлайн-курси, е-бібліотеки, відкриті дані для освіти)	Поширення знань, підвищення доступності освіти, розвиток культури безперервного навчання

Джерело: запропоновано автором

Розвиток освітньо-наукового партнерства створює основу для інноваційної трансформації громад, оскільки поєднує знання, технології та практику управління в єдину систему. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сучасної освітньої інфраструктури, розвитку людського потенціалу, підвищенню якості управлінських рішень і конкурентоспроможності територій. Таке партнерство є невід'ємним елементом смарт управління, адже воно забезпечує не лише доступ до знань, а й перетворює громаду на середовище безперервного навчання, інновацій та розвитку.

Міжмуніципальне партнерство – це форма взаємодії між двома чи більше територіальними громадами, спрямована на спільне вирішення завдань

місцевого значення, реалізацію спільних проєктів і ефективне використання наявних ресурсів.

У контексті інклюзивного розвитку, міжмуніципальне партнерство забезпечує рівний доступ жителів різних територій до якісних публічних послуг – освіти, медицини, транспорту, екологічної безпеки. З позицій smart розвитку, воно стимулює використання інноваційних механізмів управління, цифрових платформ спільного моніторингу, електронних сервісів і кластерних моделей співпраці.

Основні практичні рекомендації щодо розвитку міжмуніципального партнерства узагальнено в Табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Пропозиції щодо розвитку міжмуніципального партнерства у територіальних громадах

№ з/п	Що необхідно зробити / впровадити	Очікувані результати
1.	Укладення угод про міжмуніципальне співробітництво у сферах спільного інтересу (транспорт, екологія, освіта, туризм)	Створення нормативної бази співпраці, визначення спільних цілей та відповідальності сторін
2.	Розробка спільних програм управління інфраструктурою (дорожня мережа, водопостачання, поводження з відходами)	Оптимізація витрат, підвищення якості публічних послуг, ефективне використання ресурсів
3.	Створення спільних комунальних підприємств або сервісних центрів, які надаватимуть послуги кільком громадам	Зменшення дублювання функцій, підвищення економічної ефективності управління
4.	Ініціація створення міжгромадських кластерів розвитку (туристичних, аграрних, промислових, освітніх)	Формування економічної синергії, розширення ринків збуту, залучення інвестицій
5.	Запровадження цифрової платформи міжмуніципальної взаємодії для обміну даними, аналітики та комунікації	Прозорість і ефективність координації спільних дій, доступ до спільних інформаційних ресурсів
6.	Розробка механізму спільного фінансування проєктів (міжмуніципальні фонди розвитку, гранти, субвенції)	Підвищення фінансової спроможності, можливість реалізації масштабних інфраструктурних проєктів
7.	Організація міжмуніципальних форумів, стратегічних сесій, платформ для обміну досвідом	Розширення партнерських зв'язків, посилення горизонтальної координації, поширення кращих практик управління

Джерело: запропоновано автором

Наведені рекомендації визначають основні організаційно-управлінські

механізми розвитку міжмуніципального партнерства. Водночас ефективність їх реалізації залежить від здатності громад до кооперації у межах своїх районів і областей, з урахуванням спільних економічних, природних і соціальних ресурсів.

З огляду на це, у Додатку С подано практичні пропозиції щодо міжмуніципального партнерства для досліджуваних територіальних громад, у яких конкретизовано напрями, партнерів і форми співпраці.

Запропоновані напрями співпраці на основі територіальної близькості орієнтовані на створення спільних туристичних, екологічних, транспортних і виробничих проєктів між сусідніми громадами. Така форма партнерства сприяє формуванню єдиного простору розвитку, підвищує ефективність управління, зміцнює соціально-економічну інтеграцію та відповідає принципам інклюзивного й смарт управління.

Громадське партнерство та участь – це форма взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, ініціативними групами та мешканцями громади, спрямована на забезпечення участі населення у процесах прийняття управлінських рішень, планування розвитку та контролю за діяльністю влади. Таке партнерство є проявом демократії участі, у межах якої громадяни виступають не лише спостерігачами, а й активними співтворцями місцевої політики.

З позицій інклюзивного розвитку, громадське партнерство сприяє розширенню соціальної участі, залученню до прийняття рішень різних груп населення, у тому числі молоді, осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, жінок, представників національних меншин. У контексті смарт розвитку, воно забезпечує цифрову відкритість, прозорість і зворотний зв'язок, використовуючи сучасні інформаційні технології (електронні консультації, петиції, онлайн-опитування, громадські платформи). Громадське партнерство є необхідною умовою формування довіри між владою та громадянами та створення культури співуправління на місцевому рівні.

Ефективна система громадського партнерства передбачає розвиток

інституцій громадської участі, запровадження цифрових інструментів зворотного зв'язку, підтримку громадських ініціатив і створення середовища для публічного діалогу між владою та мешканцями. Основні пропозиції щодо розвитку громадського партнерства та участі в управлінні громадами наведено в Табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Пропозиції щодо розвитку громадського партнерства та участі у територіальних громадах

№ з/п	Що необхідно зробити / впровадити	Очікувані результати
1.	Розвиток механізмів прямої участі громадян – бюджети участі, місцеві консультації, петиції, електронні слухання	Забезпечення прозорості управління, підвищення рівня громадської активності та довіри до влади
2.	Створення постійно діючих консультативно-дорадчих органів при раді (громадські ради, експертні платформи, ради розвитку)	Залучення представників громадськості до розробки рішень, спільне планування політики розвитку
3.	Створення електронної платформи «Відкрита громада» для участі громадян у плануванні, моніторингу та оцінюванні проектів	Підвищення рівня цифрової взаємодії, оперативна комунікація між владою та громадськістю
4.	Організація громадських форумів, обговорень стратегій розвитку, щорічних публічних звітів влади	Підвищення підзвітності органів влади, формування культури відкритого врядування
5.	Підтримка діяльності громадських організацій і ініціативних груп через гранти, мікропроекти, муніципальні конкурси	Активізація локальних ініціатив, посилення соціальної згуртованості громади
6.	Розвиток громадської освіти та організація комунікаційних кампаній з питань участі та самоврядування	Формування культури участі, зростання компетентності мешканців у питаннях місцевого врядування
7.	Запровадження практики громадського моніторингу та оцінювання ефективності місцевих політик	Зміцнення контролю громадськості за використанням бюджетних ресурсів, підвищення якості управлінських рішень

Джерело: запропоновано автором

Запропоновані у Табл. 3.12 заходи формують базову модель розвитку громадського партнерства, орієнтовану на активізацію громадянської участі, посилення прозорості управління та інституціалізацію механізмів співпраці

влади й громади. Однак практичне впровадження цих інструментів потребує врахування локальної специфіки кожної територіальної громади, рівня розвитку громадянського суспільства та наявних соціально-комунікаційних ресурсів. У Додатку Т наведено пріоритетні напрями реалізації громадського партнерства у досліджуваних громадах, які враховують їхній тип, соціально-економічний профіль і потенціал самоорганізації населення.

Реалізація запропонованих напрямів і механізмів громадської участі сприятиме формуванню дієвої моделі комунікації «влада – громада», розширенню можливостей для самореалізації мешканців і посиленню соціальної згуртованості. У результаті громади отримають стійкі механізми інклюзивного та смарт розвитку, засновані на принципах партнерства, відкритості й спільної відповідальності за майбутнє території.

Розглянуті вище шість видів партнерств – публічно-приватне, бізнес-партнерство, соціальне, освітньо-наукове, міжмуніципальне та громадське – формують багатовекторну структуру взаємодії, у межах якої територіальні громади можуть забезпечити збалансований інклюзивний і смарт розвиток. Кожен із цих видів партнерств виконує власну функцію в системі управління бізнес-процесами: від залучення інвестицій та розвитку підприємництва до підвищення соціальної згуртованості, інноваційності й участі громадян у процесах прийняття рішень. Водночас ефективність окремих форм співпраці залежить від їх узгодженості, взаємодоповнюваності та інтеграції у спільну систему управління розвитком громади. Саме тому для практичної реалізації запропонованих рекомендацій доцільним є формування єдиної партнерської екосистеми, яка об'єднає усі види партнерств у цілісний управлінський механізм. Такий системний підхід покладено в основу Дорожньої карти налагодження партнерських взаємовідносин в територіальних громадах, що розроблена як покроковий алгоритм реалізації партнерських ініціатив – від аналітичного етапу до створення сталих форм співуправління (Рис. 3.5).

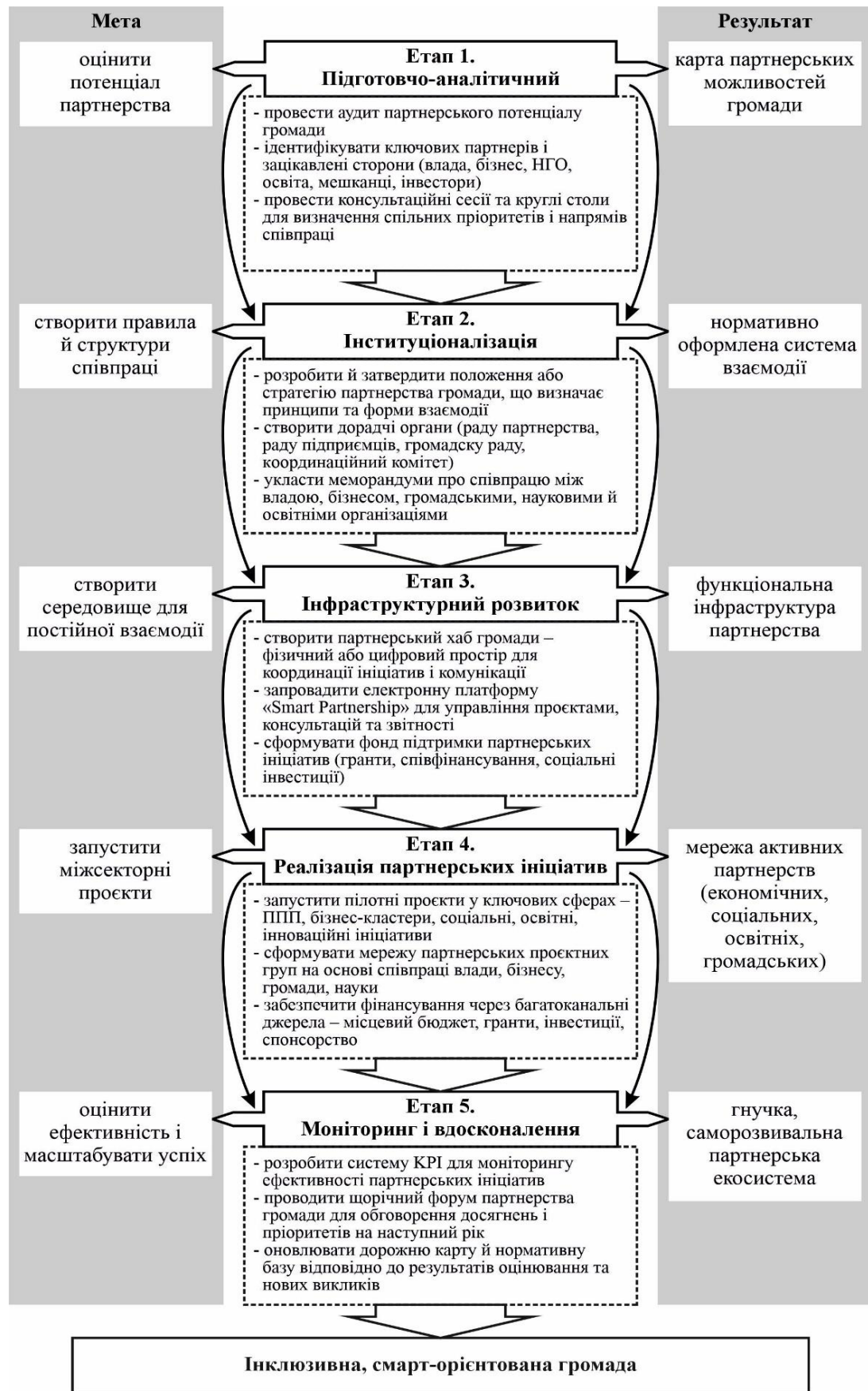


Рис. 3.5. Дорожня карта налагодження партнерських взаємовідносин в територіальних громадах з метою стимулювання інклюзивного і смарт розвитку

Джерело: запропоновано автором

Дорожня карта налагодження партнерських взаємовідносин в територіальних громадах відображає логіку поступового становлення та інституціоналізації партнерських відносин між основними суб'єктами місцевого розвитку – органами влади, бізнесом, науково-освітніми установами, громадськими організаціями, мешканцями та сусідніми громадами (Рис. 3.5).

Як видно з Рис. 3.5, у структурі дорожньої карти виокремлено п'ять основних етапів:

1) підготовчо-аналітичний етап, який передбачає оцінку наявного партнерського потенціалу, виявлення ключових учасників, ресурсів і бар'єрів для співпраці;

2) організаційно-правовий етап, що спрямований на створення інституційної бази партнерства, закріплення принципів і процедур взаємодії між владою, бізнесом, громадськістю та наукою;

3) інфраструктурний етап, який охоплює формування матеріальних і цифрових умов для партнерства: відкритих хабів, комунікаційних платформ, фондів підтримки спільних ініціатив;

4) етап реалізації партнерських програм, що забезпечує запуск спільних проєктів у сферах економічного, соціального, екологічного, освітнього та міжмуніципального розвитку;

5) етап моніторингу та вдосконалення, який передбачає оцінку ефективності партнерських ініціатив, визначення показників результативності (KPI), публічну звітність і постійне оновлення інструментів взаємодії.

Реалізація кожного етапу забезпечує поступовий перехід громади від фрагментарних форм співпраці до цілісної партнерської екосистеми, яка поєднує інституційні, економічні, соціальні та цифрові компоненти.

Однак ефективність впровадження цієї системи можлива лише за умови постійного моніторингу результатів партнерських ініціатив, що потребує впровадження чітких, вимірюваних індикаторів.

З цією метою розроблено систему KPI, яка дозволяє оцінювати динаміку

розвитку кожного з шести видів партнерств у межах інклюзивного і смарт розвитку територіальних громад, яка наведена в Табл. 3.13

Таблиця 3.13

КРІ реалізації партнерських ініціатив щодо оптимізації управління бізнес-процесами в територіальних громадах

Тип партнерства	КРІ
Публічно-приватне партнерство	<ul style="list-style-type: none"> – кількість укладених договорів ППП; – обсяг залучених приватних інвестицій (млн грн); – частка реалізованих ППП-проектів від загальної кількості ініційованих (%); – кількість створених робочих місць у межах ППП
Бізнес-партнерство	<ul style="list-style-type: none"> – кількість функціонуючих бізнес-хабів, кластерів чи інкубаторів; – частка МСП, залучених до місцевих програм підтримки (%); – кількість спільних проектів влади й бізнесу; – рівень зростання надходжень до бюджету від суб'єктів підприємництва; – індекс ділового клімату громади (за результатами опитувань)
Соціальне партнерство	<ul style="list-style-type: none"> – кількість реалізованих соціальних програм і проектів; – частка підприємств, що практикують корпоративну соціальну відповідальність; – кількість осіб, охоплених соціальними програмами; – рівень зайнятості вразливих категорій населення; – індекс соціальної згуртованості громади
Освітньо-наукове партнерство	<ul style="list-style-type: none"> – кількість меморандумів між громадою та освітньо-науковими закладами; – кількість інноваційних/освітніх хабів чи лабораторій; – частка випускників, працевлаштованих у межах громади (%); – кількість науково-дослідницьких проектів, спрямованих на вирішення локальних проблем; – рівень цифрової грамотності населення
Міжмуніципальне партнерство	<ul style="list-style-type: none"> – кількість підписаних угод про міжмуніципальне співробітництво; – кількість спільних інфраструктурних або екологічних проектів; – обсяг спільного фінансування між громадами (млн грн). – економія витрат на послуги завдяки спільному управлінню (%); – рівень задоволеності партнерів результатами співпраці
Громадське партнерство та участь	<ul style="list-style-type: none"> – кількість реалізованих бюджетів участі, консультацій, електронних петицій; – частка мешканців, які брали участь у громадських обговореннях (%); – кількість підтриманих локальних ініціатив (грантів, проектів); – індекс відкритості місцевої влади; – рівень довіри населення до органів місцевого самоврядування

Джерело: запропоновано автором

Запропонована в Табл. 3.13 система КРІ дозволяє кількісно та якісно оцінювати ефективність партнерських відносин у громаді, забезпечуючи зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями та результатами розвитку. Використання рекомендованих показників сприятиме формуванню практики управління на основі даних, підвищить підзвітність і прозорість влади, а також забезпечить досягнення цілей інклюзивного й смарт розвитку через постійний моніторинг прогресу.

Отже, партнерство виступає важливим елементом сучасної системи управління бізнес-процесами територіальних громад, адже забезпечує інтеграцію ресурсів, компетенцій та ініціатив усіх суб'єктів місцевого розвитку – влади, бізнесу, громадськості, науково-освітніх установ та суміжних територій. У результаті формування партнерської екосистеми громади отримують можливість переходу від адміністративно-бюрократичної моделі управління до моделі співуправління, заснованої на відкритості, взаємній відповідальності та орієнтації на суспільно значимі результати. Розроблені рекомендації дають змогу створити ефективну багаторівневу систему взаємодії, яка сприяє активізації підприємницької діяльності, підвищенню соціальної згуртованості, розвитку людського потенціалу та інституційній сталій спроможності громад. Запропонована дорожня карта формування партнерської екосистеми та система КРІ забезпечують можливість практичного впровадження і моніторингу результативності партнерських ініціатив, перетворюючи громади на відкриті, інноваційні та взаємопов'язані соціально-економічні системи.

Розбудована система партнерств створює підґрунтя для реалізації наступного етапу інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад – розвитку проєктної діяльності як практичного механізму активізації бізнес-процесів, що забезпечує перехід від стратегічних намірів до конкретних результатів.

3.3. Проектна діяльність територіальних громад як механізм активізації бізнес-процесів в територіальних громадах

Проектна діяльність у територіальній громаді доцільно трактувати як інституційно та процесуально впорядкований комплекс дій із ініціювання, планування, ресурсного забезпечення, реалізації, моніторингу та оцінювання змінних (у часі та масштабі) інтервенцій розвитку, спрямованих на досягнення вимірюваних результатів у сферах економіки, соціальної інтеграції, просторового та цифрового розвитку. У системі управління бізнес-процесами вона виконує функцію «операціоналізації стратегії»: переводить стратегічні орієнтири, визначені у концептуальній моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах для їх інклюзивного та смарт розвитку (див. Рис. 3.1), та партнерський потенціал, систематизований у параграфі 3.2, у портфель конкретних ініціатив з чітко окресленими цілями, термінами, бюджетами, відповідальними та ефектами.

Методологічно проектний підхід ґрунтується на принципах цільової детермінації та результативності, унікальності та обмеженості у часі, інтегрованості стейкхолдерів, управління ризиками й невизначеністю, а також даних як основи для управління. Завдяки цим принципам проектна діяльність перетворює бізнес-процеси територіальної громади з рутинно-операційних на інноваційно-орієнтовані, гнучкі та керовані показниками.

На даний час в більшості органів місцевого самоврядування функції, притаманні проектному офісу, де-факто розпоршені між окремими аналітичними підрозділами, які, як правило, не забезпечені ані належною методичною підтримкою, ані достатньою технічною базою і кадровою спроможністю. Водночас інституціоналізація нового структурного компонента у вигляді «проектного офісу» закономірно порушує питання про його доцільність і формат інтеграції в існуючу систему управління.

Пропоновані завдання Проектного офісу інклюзивного та смарт розвитку територіальної громади представлені в Табл. 3.14.

Рекомендована система завдань

Проектного офісу інклюзивного та смарт розвитку територіальної громади

Блок завдань	Конкретизовані завдання
Стратегічно-координаційні	<ul style="list-style-type: none"> – формування та оновлення портфелю проєктів інклюзивного і смарт розвитку (економіка МСП, соціальні послуги, «зелена» інфраструктура, цифровізація); – запровадження матриці пріоритизації з інклюзивно-сталими критеріями (охоплення вразливих груп, доступність, кліматична нейтральність, цифрова зрілість, мультиплікативний ефект); – забезпечення координації між підрозділами та партнерами;
Методичні та організаційні	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження стандартів інклюзивного проєктного дизайну (універсальний дизайн, безбар'єрність, гендерно-чутливий підхід); – оновлення регламентів з вимогами ESG/SDG, LCA, цифровими артефактами (паспорт даних, інтеперабельність); – запровадження програми підвищення спроможності персоналу і партнерів (інклюзивність, відкриті дані, «зелені» закупівлі);
Фандрейзингові та фінансово-економічні	<ul style="list-style-type: none"> – залучення цільових джерел під інклюзивні, цифрові й «зелені» проєкти (донори, ППП, кліматичні фонди, імпакт-фінанси); – проєктування моделі співфінансування з урахуванням соціально-екологічних вигод (внутрішній «зелений» тариф економії); – забезпечення фінансової прозорості і підзвітності (публічні бюджети, відкриті контракти, індикатори інклюзивності / «зеленості»).
Партнерські та комунікаційні	<ul style="list-style-type: none"> – інституціоналізація багатоканальних партнерств (ППП, НУО, ЗВО/НДІ, міжмуніципальні) під напями інклюзії та смарт трансформації; – забезпечення постійної участі громади (консультації, бюджети участі для «смарт»-проєктів, спільний дизайн сервісів); – створення публічних дашбордів прогресу та простих інтерфейсів зворотного зв'язку; – забезпечення відкритості даних про вплив на групи населення;
Інноваційно-цифрові	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграція смарт рішень у проєкти: е-послуги, е-комунальні сервіси, IoT/сенсори для екомоніторингу, «розумна» мобільність; – створення єдиної електронної платформи управління проєктами з відкритим API та каталогом даних; – підтримка дифузії інновацій: пілотні проєкти з подальшим масштабуванням, конкурси смарт ідей, інноваційні ваучери для МСП;
Моніторингово-оцінювальні	<ul style="list-style-type: none"> – побудова KPI-рамок: інклюзія (охоплення/доступність), економіка (МСП/зайнятість), екологія (енергоефективність/викиди), цифрова зрілість (е-послуги/дані); – запровадження систематичного моніторингу результатів проєктної діяльності (автоматизовані збори даних, GIS/BI-візуалізація, попереджувальна аналітика ризиків); – аналізування досвіду, отриманого під час реалізації проєктів, для уникнення помилок у майбутньому; – розробка планів масштабування успішних практик.

Джерело: запропоновано автором

Для досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад, ідентифікованих у параграфі 3.1 дисертаційного дослідження, активізації бізнес-процесів і проектної діяльності пропонуємо створити в структурі органів місцевого самоврядування Проектні офіси інклюзивного та смарт розвитку територіальної громади.

Узагальнений перелік інструментів першого блоку подано в Табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Інструменти залучення проектів, рекомендовані для використання Проектним офісом інклюзивного та смарт розвитку громади

Інструмент	Призначення	Ключові дії / складові
Воронка ініціатив і банк проектних ідей	Системний збір, скринінг і попередня пріоритизація ідей	Форми подання ідей; скринінг за інклюзивно-сталими критеріями; попередня оцінка ресурсів і ризиків
Каталог донорів і фінансових можливостей	Пошук релевантних джерел фінансування під інклюзивні, «зелені», цифрові проекти	База грантів/програм; календар дедлайнів; профілі вимог; алерти
Стандартні пітч-деки та бізнес-кейси	Уніфікована презентація цінності ініціатив для партнерів і донорів	Шаблони презентацій; логіко-структурна матриця (LFA/PCM); CBA/ROI/NPV
Конструктор моделей партнерства	Проектування схем реалізації проектів	Типові договори; розподіл ризиків; сценарне моделювання; комплаєнс
Конкурси мікрогрантів / бюджет участі	Генерація низових ініціатив і залучення громади	Оголошення конкурсу; критерії інклюзивності/сталості; менторинг заявників
Партнерський хаб і база стейкхолдерів	Мережування та пошук коаліцій під проекти	Каталог партнерів; меморандуми; профілі компетенцій; регулярні зустрічі

Джерело: запропоновано автором

Другий блок інструментарію – інструменти реалізації діючих проектів – забезпечує якість виконання та керованість проектного циклу: від планування ресурсів і закупівель до управління ризиками, змінами, якістю, комунікаціями та підзвітністю. На відміну від інструментів залучення, що формують «вхідну воронку» портфеля, цей набір фокусується на операційній дисципліні та досягненні KPI у встановлені строки та бюджети, інтегруючи дані, стандарти та комплаєнс. Узагальнення ключових інструментів і їх зміст подано в Табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Інструменти реалізації діючих проєктів, рекомендовані для використання
Проектним офісом інклюзивного і смарт розвитку громади

Інструмент	Призначення	Ключові дії / складові
Єдина платформа / реєстр проєктів	Цифрове керування життєвим циклом проєктів.	Паспорти; графіки; бюджети; ризики; KPI; відкритий реєстр.
Календарне й бюджетне планування	Узгодження ресурсів і термінів реалізації.	Діаграми Ганта; критичний шлях; бюджетні шаблони; контроль віх.
План закупівель і SLA підрядників	Забезпечення конкурентності й якості виконання.	Річний план закупівель; тендерна документація; KPI/SLA; акти приймання.
Ризик-реєстр і журнал змін	Проактивне управління невизначеністю.	Матриця ймовірність/вплив; плани реагування; порогові тригери.
План моніторингу та оцінювання	Системне відстеження прогресу та ефектів.	KPI-рамка (еко./соц./еко/цифра); періодичні звіти; ex-post оцінка.
Стандарти комунікацій і участі	Прозорість та зворотний зв'язок із бенефіціарами.	План комунікацій; консультації; публічні дашборди; опитування.

Джерело: запропоновано автором

Третій підтримувальний блок інструментарію виконує роль «сервісного контуру» всієї проєктної системи – він забезпечує прозорість і відтворюваність процесів, керуваність на основі даних та безперервне навчання організації.

Набір інструментів підтримувального модуля роботи Проектним офісом інклюзивного та смарт розвитку громади представлений в Табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Інструменти реалізації підтримувального модуля, рекомендовані для
використання Проектним офісом інклюзивного та смарт розвитку громади

Інструмент	Призначення	Ключові дії / складові
BI-дашборди та відкриті дані	Візуалізація та прозорість прогресу проєктів.	Єдині показники; автоматизовані завантаження; публічні API.
Репозитарій знань і аналіз попереднього досвіду	Тиражування успішних практик і скорочення помилок.	База кейсів і шаблонів; політика повторного використання; наставництво.
Інтеграція з реєстрами	Єдиний контур даних для проєктів і сервісів.	DWH/BI; інтеграційні шини; геоаналітика; стандарти даних.

Джерело: запропоновано автором

У сукупності ці інструменти створюють відтворюваний цикл ідентифікація → відбір → фінансування → реалізація → оцінка → вдосконалення, мінімізують ризики та дублювання процесів, підсилюють партнерську взаємодію, підвищують частку «зелених», цифрових і соціально орієнтованих ініціатив у портфелі, а також забезпечують публічну підзвітність через відкриті дані. Така конфігурація дозволяє перевести стратегічні орієнтири громади у масштабований портфель проєктів із вимірюваними економічними, соціальними, екологічними та інституційно-цифровими ефектами, тим самим підвищуючи спроможність органів місцевого самоврядування до інклюзивного й смарт керованого розвитку.

Розроблені й запропоновані вище інструменти проєктної діяльності формують комплексну систему організаційних, аналітичних та цифрових засобів, що забезпечують виконання завдань Проєктного офісу інклюзивного і смарт розвитку громади. Втім, ефективність використання цих інструментів можлива лише за наявності чітких механізмів вимірювання результатів їх застосування, що дозволяють відслідковувати досягнення стратегічних цілей, визначених у цільовому блоці концептуальної моделі.

Саме тому ключовим елементом операційної системи проєктного офісу має стати впровадження системи КРІ. Вони забезпечують перехід від інструментів – до вимірюваних результатів, створюючи зв'язок між ресурсами, процесами та впливом реалізованих проєктів на розвиток громади.

Узагальнена система відповідності завдань Проєктного офісу та ключових показників ефективності подана у Табл. 3.18.

Таблиця 3.18

КРІ діяльності Проєктного офісу інклюзивного та смарт розвитку громади

Завдання Проєктного офісу	КРІ
1	2
Формування та підтримка портфеля проєктів інклюзивного і смарт розвитку	<ul style="list-style-type: none"> – частка проєктів із компонентом інклюзивності, сталості чи цифровізації (%); – кількість проєктів, узгоджених зі стратегією громади;

1	2
Забезпечення фінансування та диверсифікація джерел ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – обсяг залучених зовнішніх коштів (гранти, інвестиції, партнерства); – різноманітність джерел фінансування;
Планування, координація та моніторинг реалізації проєктів	<ul style="list-style-type: none"> – частка проєктів, виконаних у межах строків і бюджету (%); – кількість проведених координаційних нарад / оновлень портфеля проєктів;
Управління ризиками, змінами та якістю	<ul style="list-style-type: none"> – частка врахованих ризиків (%); – кількість відхилень, усунутих без збільшення бюджету; – індекс якості реалізації проєктів;
Розвиток партнерств і комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> – кількість укладених угод про співпрацю / партнерство; – кількість активних партнерських проєктів; – рівень задоволеності партнерів і громади (%);
Підвищення інклюзивності та соціальної участі	<ul style="list-style-type: none"> – індекс участі мешканців у проєктах; – частка ініціатив, спрямованих на задоволення потреб вразливих груп населення; – кількість консультацій і публічних заходів;
Розвиток цифрової трансформації проєктного управління	<ul style="list-style-type: none"> – частка проєктів, що ведуться через електронну платформу (%); – кількість інтегрованих цифрових сервісів (GIS, відкриті дані); – час підготовки звітів / аналітики;
Підвищення спроможності персоналу та партнерів	<ul style="list-style-type: none"> – кількість сертифікованих працівників; – частка працівників, що пройшли навчання з PM/ESG/цифрових інструментів; – кількість внутрішніх тренінгів та обмінів досвідом;
Моніторинг та оцінювання результатів діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – кількість проєктів із проведеною ex-post оцінкою; – частка виконаних KPI на рівні портфеля (%);
Екологічна сталість і «зелена» економіка	<ul style="list-style-type: none"> – зниження споживання енергії (кВт·год); – скорочення викидів CO₂ (%); – частка «зелених» закупівель (%).

Джерело: запропоновано автором

Всі рекомендації по створенню, концептуальному та функціональному наповненню Проєктного офісу інклюзивного і смарт розвитку громади доцільно систематизувати і представити у вигляді функціонально-інструментальної моделі (Рис. 3.6).

Разом із тим, доцільність створення окремого структурного підрозділу у формі проєктного офісу залежить від масштабів громади, її фінансово-економічного потенціалу, кадрової спроможності та рівня інституційної зрілості.



Рис. 3.6. Логіко-аналітична модель діяльності Проектного офісу інклюзивного і смарт розвитку громади

Джерело: запропоновано автором

Натомість у малих СТГ, де кадрові, фінансові й технічні ресурси є обмеженими, утримання окремого офісу може бути економічно неефективним. У таких громадах більш доцільними є альтернативні моделі інституціалізації проєктної діяльності, які забезпечують аналогічні управлінські функції при мінімальних витратах.

Інституціалізація проєктної діяльності має бути диференційованою: для МТГ – у формі повноцінного проєктного офісу з широкими повноваженнями, а для СТГ – у вигляді гнучких, мережевих чи міжмуніципальних структур, що забезпечують необхідний рівень управлінської спроможності при мінімальних організаційних витратах. Такий підхід сприятиме підвищенню загальної ефективності управління розвитком територій і забезпечить сталість реалізації цілей інклюзивного та смарт розвитку незалежно від масштабу громади.

З огляду на зазначене, вибір конкретної моделі інституціалізації проєктної діяльності повинен здійснюватися з урахуванням ресурсного, кадрового та управлінського потенціалу кожної громади, а також рівня її економічної активності та попереднього досвіду реалізації проєктів. Диференціація моделей дозволяє забезпечити пропорційність управлінських рішень – тобто відповідність між організаційною складністю інституції та реальними можливостями громади.

З метою уніфікації підходів до прийняття управлінських рішень у цьому напрямі розроблено матрицю вибору моделі інституціалізації проєктної діяльності за критеріями доцільності, що представлена у Табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Вибір моделі інституціалізації проєктної діяльності за критеріями
доцільності

Рівень потенціалу громади	Рекомендована модель інституціалізації	Коротка характеристика моделі
1	2	3
Високий потенціал (МТГ, бюджети розвитку >100 млн грн)	Повноцінний Проектний офіс інклюзивного і смарт розвитку громади	Постійний структурний підрозділ у складі виконавчого комітету; забезпечує повний цикл управління проєктами — від ідеї до оцінювання результатів; має окремий штат і власну систему KPI
Середній потенціал (містечкові/селищні громади з активною економікою)	Функціональний сектор або відділ проєктного менеджменту	Працює у складі департаменту економічного чи фінансового розвитку; 1–2 фахівці; основні функції – розробка, координація та фандрейзинг
Обмежений потенціал, але наявна активна взаємодія з іншими громадами	Міжмуніципальний проєктний офіс (спільна структура)	Створюється на договірних засадах кількома громадами; об'єднує ресурси для підготовки заявок, аналітики та супроводу реалізації проєктів
Низький потенціал і кадрові обмеження	Регіональна або кластерна координація через обласні агенції розвитку	Громада користується послугами обласного або субрегіонального центру підтримки розвитку; не утримує власного офісу, але долучається до регіональних ініціатив
Невелика, але соціально активна громада	Проєктна команда на базі партнерства з ЗВО/НУО/бізнесом	Формується тимчасова команда під конкретні грантові цикли; фахівці залучаються на договірних засадах або в межах спільних проєктів

1	2	3
СТГ з мінімальними ресурсами	Цифровий проєктний кабінет громади	Використання онлайн-платформи для обліку ідей, шаблонів заявок, моніторингу виконання без створення окремого підрозділу; базується на цифрових інструментах відкритих даних

Джерело: запропоновано автором

У перспективі запропонована система інституціалізації проєктної діяльності здатна трансформувати місцеве управління, перетворивши громади на динамічні, навчальні та інноваційні організації, що розвиваються на основі даних, партнерства та участі громадян. Така еволюція дасть змогу забезпечити сталу, вимірювану та інклюзивну динаміку місцевого зростання, у якій кожен проєкт стає каталізатором системних змін у соціально-економічному просторі громади.

Таким чином, створення Проєктного офісу інклюзивного та смарт розвитку територіальної громади є ефективним механізмом підвищення результативності управління бізнес-процесами, активізації інвестиційної та інноваційної діяльності, а також реалізації стратегічних цілей інклюзивного і смарт розвитку територіальних громад.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного у другому розділі аналізу сучасного стану розвитку громад, розроблено концептуальну модель управління бізнес-процесами, що об'єднує цільовий, аналітичний, планувальний, партнерський, цифровий, мотиваційно-стимулюючий та оцінювальний блоки в єдиний управлінський цикл.

Запропоновано систему цілей інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад, згрупованих за економічним, соціальним, інклюзивним, цифровим, інституційним та екологічним напрямками, а також розроблено відповідну систему КРІ, що забезпечує кількісне вимірювання

результативності управлінських рішень.

Складено алгоритм упровадження концептуальної моделі в управлінську практику органів місцевого самоврядування, який передбачає послідовний перехід від аналітичної діагностики до моніторингу результатів і корекції рішень на основі даних.

Розвинено теоретико-методичні положення партнерства як інструменту оптимізації управління бізнес-процесами, доведено його ключову роль у забезпеченні узгодженості дій усіх суб'єктів місцевого розвитку – органів влади, бізнесу, громадськості, освітніх і наукових інституцій.

Запропоновано систему партнерських взаємодій, що охоплює шість взаємопов'язаних форм: публічно-приватне, бізнес-, соціальне, освітньо-наукове, міжмуніципальне та громадське партнерство. Для кожного виду партнерства розроблено комплекс практичних рекомендацій, визначено інституційні умови, інструменти реалізації та очікувані результати.

Складено дорожню карту формування партнерської екосистеми розвитку громад, яка окреслює п'ять етапів становлення партнерських відносин – від аналітичної підготовки до моніторингу ефективності через систему КРІ.

Обґрунтовано, що проектна діяльність є ключовим інструментом реалізації стратегічних цілей інклюзивного і смарт розвитку територіальних громад, оскільки забезпечує цільову концентрацію ресурсів, вимірюваність результатів і підзвітність управлінських рішень. Запропонований у роботі підхід до інституційного забезпечення проектного управління ґрунтується на створенні або адаптації Проектного офісу інклюзивного та смарт розвитку громади, діяльність якого спрямована на активізацію бізнес-процесів, інтеграцію міжсекторальних партнерств, залучення інвестицій та забезпечення цифрової трансформації управління розвитком громади.

Запропоновано концептуальну модель Проектного офісу як логіко-аналітичну систему, що поєднує стратегічну мету, комплекс завдань, інструментарій реалізації та систему КРІ для оцінювання ефективності. Запровадження такої моделі дозволяє забезпечити перехід до управління на

основі даних і результатів, підвищити якість планування, оптимізувати використання ресурсів та створити умови для сталості проєктної діяльності.

Розроблено систему інституційних форм координації проєктної діяльності, що створює адаптивну архітектуру управління розвитком і дає змогу кожній громаді – незалежно від масштабу, фінансового стану чи кадрової спроможності – ефективно реалізовувати проєктний підхід у практиці місцевого самоврядування. Вона формує єдину логіку дій та забезпечує стабільне підвищення результативності бізнес-процесів і поступовий перехід громад до моделі інклюзивного та смарт орієнтованого розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено роль та значення бізнес-процесів у системі управління розвитком територіальних громад, що дозволило обґрунтувати їх як інтегративну управлінську категорію, яка охоплює економічні, соціальні, інституційні та цифрові складові місцевого розвитку. Уточнено їх функції у структурі публічного менеджменту – від забезпечення стратегічної координації управлінських дій до підвищення ефективності публічних послуг. На відміну від традиційних трактувань, бізнес-процеси розглянуто як динамічну систему взаємопов'язаних управлінських дій, що забезпечують досягнення цілей громади та реалізацію її стратегічних пріоритетів.

2. Проведено теоретичний аналіз понять «інклюзивний розвиток» і «смарт розвиток» територіальних громад, у результаті якого уточнено їх сутність, структуру та взаємозв'язок. Інклюзивний розвиток визначено як соціально орієнтовану модель місцевої політики, спрямовану на залучення всіх членів громади до процесів прийняття рішень і справедливий розподіл ресурсів. Смарт розвиток розглянуто як стратегічний напрям удосконалення управління через цифровізацію, інновації та використання даних для прийняття рішень. Запропоновано їх інтегроване трактування як взаємодоповнюючих елементів сучасної парадигми сталого місцевого розвитку.

3. Вивчено взаємозв'язок бізнес-процесів з інклюзивним та смарт розвитком територіальних громад, що дало змогу визначити механізми їх взаємного посилення. Доведено, що ефективне управління бізнес-процесами забезпечує прозорість, підзвітність та соціальну орієнтованість місцевого управління, а впровадження цифрових технологій – підвищення аналітичності, відкритості та інноваційності рішень.

4. Здійснено аналіз рівня інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад і оцінено його вплив на бізнес-процеси, що дозволило виявити дисбаланси у розвитку соціальної, економічної, інституційної та

цифрової складових. Уточнено закономірності впливу цих складових на ефективність управлінських процесів і якість публічних послуг.

5. Запропоновано методичний підхід до оцінки впливу факторів на інтегральний рівень інклюзивного та smart-розвитку громад поєднує: метод інтегрального оцінювання для побудови узагальнюючого показника спроможності громади (з нормуванням часткових індикаторів, формуванням підіндексів за ключовими блоками та агрегуванням у зведений індекс), метод попарних порівнянь (АНР/Сааті) для визначення вагових коефіцієнтів факторів (U_i) і зниження суб'єктивності при їх ранжуванні, а також багатофакторне кореляційно-регресійне моделювання за показниками 8 міських та 8 сільських громад за 2022-2024 рр. Це дало підстави встановити вирішальний вплив розвитку соціальної інфраструктури та демографічного потенціалу на інтегральний рівень інклюзивного та smart розвитку. Водночас показники економічної активності, бюджетної спроможності та фінансової автономії громад продемонстрували менш істотний вплив, що підтверджує наявність інституційної незрілості та нереалізованості процесного управління, коли фінансові ресурси не трансформуються автоматично у підвищення якості послуг, інклюзії та цифрових рішень на рівні конкретних громад. Це вимагає невідкладної активізації інституційних реформ, спрямованих на підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та інтеграцію бюджетної політики з цілями інклюзивного й smart розвитку. Особливого значення набуває також посилення взаємодії між фінансовою спроможністю громад, розвитком економічної активності працездатних осіб і бізнес-суб'єктів та впровадженням інноваційних управлінських і цифрових рішень, здатних трансформувати наявні ресурси у довгострокову економічну стійкість і соціальну інтеграцію територіальних громад.

6. Здійснено діагностику сучасних методів управління бізнес-процесами в територіальних громадах, що дозволило оцінити їх сильні та слабкі сторони, а також рівень відповідності принципам інклюзивності й цифрової відкритості. Установлено, що більшість громад перебувають на етапі

переходу від адміністративно-розпорядчої до процесно-орієнтованої моделі управління. Сформульовано напрями підвищення ефективності через стандартизацію процесів, цифровізацію управлінських процедур, впровадження систем моніторингу та індикаторів результативності (KPI).

7. Розроблено модель управління бізнес-процесами в територіальних громадах у контексті їх інклюзивного та смарт розвитку, що ґрунтується на процесно-орієнтованому, партнерському та інноваційному підходах. Модель поєднує цільовий, аналітичний, організаційний, партнерський, цифровий, мотиваційний та оцінювальний блоки, формуючи цілісну архітектуру управління розвитком громади. Її реалізація забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, інтеграцію цифрових інструментів, залучення стейкхолдерів і формування системи управління, зорієнтованої на досягнення стратегічних цілей сталого розвитку.

8. Обґрунтовано необхідність використання партнерства як інструменту оптимізації управління бізнес-процесами, що дало змогу визначити його структуру, форми та принципи функціонування. Запропоновано систему багатовекторного партнерства, де інтеграція складових формує партнерську екосистему розвитку громад, сприяє підвищенню їх інституційної спроможності, активізації бізнесу, зміцненню соціальної згуртованості та реалізації цілей інклюзивного та смарт розвитку.

9. Запропоновано шляхи розвитку проєктної діяльності громад як механізму активізації бізнес-процесів, що полягають у створенні адаптивної системи інституційного забезпечення.

10. Розроблено модель проєктного офісу інклюзивного й смарт розвитку громади, який виконує функції аналітичного, координаційного та моніторингового центру. Визначено типологію можливих організаційних форм (окремий офіс, міжмуніципальний офіс, проєктний сектор, партнерський кластер або цифровий кабінет громади). Реалізація запропонованих підходів забезпечує формування стійкої інституційної системи управління розвитком громад і підвищення результативності бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перерва І.П. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539> (дата звернення: 10.10.2023)
2. Martin, J. Enterprise engineering. The Key to Corporate Survival. Volume 4, Part V: Strategic visioning. UK: Savant Institute, 1994. 110 p.
3. Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецьо Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 75-81
4. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С. 79-84
5. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Видання офіційне. Київ. ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: http://aviator.nau.edu.ua/metrolog/npd/dstu_iso_9001_2015.pdf (дата звернення: 01.11.2023)
6. Радченко А., Підвальна О. Організування малого бізнесу в аграрній сфері регіону. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3 (59). С. 224-235
7. Герасимчук В.І., Мірошніченко О.В., Онікієнко В.В. Малий та середній бізнес як сфера зайнятості: методологія, аналіз проблеми розвитку. Рада по вивченню продуктивних сил України, Український інститут соціальних досліджень. К: УІСД, 2002. 116 с.
8. Козаченко Г.В., Арзуманян А.С. Підприємництво та підприємницька діяльність: зміст категорій. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2(88). С. 28-35
9. Герман Д.С. Бізнес та підприємництво: основні риси та відмінності понять. *Інтелектуальний ресурс сьогодення: наукові задачі, розвиток та запитання: матеріали V Міжнар. наук. конф., м. Чернівці, 29*

серп. 2025 р. С. 69-72

10. Geary A. Rummler and Alan P. Brache. Improving Performance. How to Manage the White Space in the Organization Chart. Jossey-Bass, 1995
11. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons*, Elsevier. 1993. Vol. 36(5). Pp. 90-91
12. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. *Harvard Business School Press*. 1993. 337 p.
13. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. Pp. 11-27
14. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. 85. Pp. 149-160
15. Сухінін Д.В., Маматова Т.В. Процесний підхід до організації діяльності з надання муніципальних послуг. *Державне управління: теорія та практика*. 2005. № 2. С. 185
16. Tele Management Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. Morristown, NJ: TM Forum, 2000. 82 p.
17. Ходаківський О.М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 60-64
18. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
19. Гальків Л.І., Грищук Д.В. До питання генезису поняття «бізнес-процес». *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 3. С. 87 URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/121704.pdf> (дата звернення: 15.12.2023).
20. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2013. № 769. С. 125-131
21. Чорна Н.Л., Уніят Л.М. Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікація в діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*.

2022. № 4. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/974/1088> (дата звернення: 12.01.2024).

22. Бондар-Підгурська О., Нестеренко С., Лопаєнко О. Реалізація концепції постійного вдосконалення як основа підвищення ефективності управління бізнес-процесами в акціонерних товариствах України. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк, 18 лют. 2020 р. С. 259-261

23. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171-182

24. Ватченко Б.С. Генезис теоретичних підходів до трактування поняття «підприємець», «підприємництво», «бізнес». *Економічний простір*. 2025. № 198. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/324452> (дата звернення: 11.03.2025)

25. Ареф'єв С.О. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12. С. 89-93

26. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 02.02.2024)

27. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

28. Череп А.В., Лисенко О.А. Методологія впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2012. 227 с.

29. Загородна О.М., Серединська В.М. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Sophus*. 2016. URL: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192 (дата звернення: 15.03.2024)

30. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190-197
31. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
32. Бортнік А.М. Процесне управління бізнесом (за матеріалами меблевих підприємств Київського регіону): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. К., 2010. 20 с.
33. Мурована Т.О., Антонюк Я.Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100-103
34. Довбня С.Б. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 446-452.
35. Довба І.В. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. № 6. С. 130-133
36. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10. С. 287-297
37. Попова Н.В. Гурова К.Д. Управлінський консалтинг: навчальний посібник; 2-е вид. Х.: Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016, 306 с.
38. Карпюк О.А. Методика застосування концепції «Шість сигм» в системі управління якістю на підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Т.1. 2014. № 4. С.22-27
39. Рижакова Г., Приходько Д., Поколенко В., Петруха Н., Чуприна Ю., Хоменко О. Оновлення науково-методичних підходів до побудови полікритеріальної системи адміністрування діяльністю підприємств-стейкхолдерів проєктів будівництва. *Просторовий розвиток*. 2022. (1). С. 218-233.
40. Попова О.Л. Інклюзивний розвиток: нова концепція чи оновлення

- концепції сталого розвитку? *Економіка і прогнозування*. 2020. № 1. С.128-141
41. Прогнімак О.Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди vs перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1(51). С. 187-197
42. Будегай В.А. Сутність поняття «інклюзія». *Гуманітарні студії: педагогіка, всихологія, філософія*. 2022. № 13(3). С. 34-39
43. Войчук М.В. Етимологія поняття «економічна інклюзія» в контексті циклічного розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 87. С. 28-33
44. All on board: Making inclusive growth happen. *OECD*. 2014. Paris: OECD
45. Acemoglu D., Robinson J.A. *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty*. New York: Crown Business, 2012. 546 p.
46. Gupta J., Pouw N. R. M., Ros-Tonen M. A. F. Towards an Elaborated Theory of Inclusive Development. *The European Journal of Development Research*. 2015. Vol. 27, № 4. Pp. 541-559
47. Павлов О., Павлова І., Павлов–молодший О. Інклюзивність об'єднаних територіальних громад та районів України. *Економіка та суспільство*. 2022. (42). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1677> (дата звернення: 05.05.2024)
48. Rauniyar G., Kanbur R. Inclusive Development: Two Papers on Conceptualization, Application, and the ADB Perspective. 2010. 48 p. DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.57036>
49. Drucker, P.F. *The practice of management*. New York: Harper & Brothers. 1954. 404 p.
50. Exploring and Strengthening the Intersections between Social Protection, Employment and Inclusive Growth. URL: Microsoft Word - IPC-Flagship-report-issues-paper-sept16-2011_AST_IPC (дата звернення: 24.06.2024)
51. Попадинець Н. Пріоритети інклюзивного розвитку регіонів України. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія:

Економіка і менеджмент. 2019. № 2 (80). С. 91-93. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.2.18>

52. Roy G., Cooper B. The Relationship Between Infrastructure and Inclusive Economic Growth: Evidence Review. Glasgow : Fraser of Allander Institute, University of Strathclyde, 2019. 32 p.

53. Corrigan G. The inclusive growth and development report 2017. Geneva : World Economic Forum, 2017. 75 p.

54. Scottish Government. Scotland's economic strategy. Edinburgh: Scottish Government. 2015. URL: <https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-strategy-economic-transformation/> (дата звернення: 14.04.2024)

55. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Хомюк Н.Л., Войчук М.В., Савчук А.Ю., Коломечюк В.В., Цимбалюк С.М. Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання: монографія. Луцьк: Вежа-Друк. 2022. 516 с.

56. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations, 2015. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (дата звернення: 15.04.2024)

57. Ali I., Son H.H. Measuring inclusive growth. *Asian Development Review*. 2007. Vol. 24(1). Pp. 11-31

58. Кожина А.В. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком: теорія, методологія, практика: монографія. К., Кам'янець-Подільський: НАДУ, ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 452 с.

59. Звонар В.П. Смарт громада як соціально-економічний феномен. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 3. С. 76-88

60. European Commission. *Europe 2020: A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*. Brussels: European Commission, 2010. 35 p.

61. Павліци Даріюш. Інноваційні технології формування розумної громади. *Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 20 трав. 2020 р. Тернопіль:

ТНЕУ, 2020. С. 46-47

62. Іртищева І.О., Надточій І.І., Мураховська Л.П. Регіональне управління бізнес-процесами в умовах децентралізації влади в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 48-55

63. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики. Київ. 2019, 140 с.

64. World Bank. Local Economic Development. Primer A. Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans. Washington, D.C.: World Bank, 2003. 179 p.

65. Місцевий економічний розвиток: моделі, ресурси та інструменти фінансування: практичний посібник. К.: Федерація канадських муніципалітетів. Проєкт міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020. 25 с.

66. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 2006. 84(12). Pp. 78-92

67. Чепелюк М.І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 396 с.

68. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства; Пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2015. 302 с.

69. What is ISO 26000 – Guidance On Social Responsibility. URL: <https://asq.org/quality-resources/iso-26000> (дата звернення: 21.07.2023)

70. Стандарт ISO 26000: керівництво із соціальної відповідальності. URL: <https://sm-mt.com.ua/services/standart-iso26000/> (дата звернення: 02.07.2024)

71. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. НТУ КПП ім. І. Сікорського. 2015. 180 с.

72. Quality Glossary. American Society for Quality. URL:

<https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/i> (дата звернення: 01.08.2024)

73. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 93-106

74. Офіційний сайт Мукачівської міської ради. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/> (дата звернення: 13.09.2024)

75. Офіційний сайт Полянської громади Мукачівського району Закарпатської області. URL: <https://polyanska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 14.09.2024)

76. Інвестиційний паспорт Дрогобицької міської територіальної громади. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0/programy-rozvytku/> (дата звернення: 15.09.2024)

77. Офіційний сайт Східницької територіальної громади. URL: <https://skhidnytsia-rada.gov.ua/> (дата звернення: 16.09.2024)

78. Офіційний сайт Збаразької міської ради. URL: <https://www.zbarazh-rada.gov.ua> (дата звернення: 17.09.2024)

79. Офіційний сайт Великоберезовицької громади Тернопільського району Тернопільської області. URL: <https://vbsr.gov.ua/> (дата звернення: 18.09.2024)

80. Портал відкритих даних Луцької міської ради. URL: <https://data.lutskrada.gov.ua/> (дата звернення: 19.09.2024)

81. Шацький національний природний парк. URL: <https://shnp.forest.gov.ua/> (дата звернення: 20.09.2024)

82. Чернівецька міська рада. Відкриті дані. URL: <https://city.cv.ua/mt/pro-misto/vidkryti-dani-7> (дата звернення: 21.09.2024)

83. Офіційний сайт Путильської територіальної громади. URL: <https://putylska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2024)

84. Рівненська міська рада. Електронні петиції. URL: <https://rivnerada.gov.ua/portal/view-content/21031> (дата звернення: 23.09.2024)

85. Клеванська селищна громада Рівненської області. URL: <https://klevanska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 24.09.2024)
86. Івано-Франківськ – SMART CITY. URL: <https://smartcity.mvk.if.ua/> (дата звернення: 25.09.2024)
87. Верховинська селищна рада. URL: <https://verrada.gov.ua/> (дата звернення: 26.09.2024)
88. Хмельницька міська рада. Відкриті дані. URL: <https://www.khm.gov.ua/index.php/en/node/15623> (дата звернення: 27.09.2024)
89. Сатанівська селищна територіальна громада. URL: <https://satanivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 28.09.2024)
90. Бюджет Мукачівської міської територіальної громади. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0750700000/local-incomes> (дата звернення: 29.09.2024)
91. Портал відкритих даних Дрогобицької територіальної громади. URL: <https://opendata.drohobych-rada.gov.ua/dataset/%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%96-%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97> (дата звернення: 30.09.2024)
92. Рішення сесії №1025 «Про затвердження програми «Запровадження заходів з реалізації стратегії безбар'єрності на території Полянської територіальної громади» на 2023-2027 роки». URL: <https://polyanska-gromada.gov.ua/docs/1444719/> (дата звернення: 05.10.2024)
93. Вебпортал відкритих даних Луцької міської ради. URL: <https://data.lutskrada.gov.ua/> (дата звернення: 07.10.2024)
94. Великобerezовицька територіальна громада. URL: <https://vbsr.gov.ua/novyny/zhyteli-hromady-mozhut-podaty-elektronni-petytsii.html> (дата звернення: 08.10.2024)
95. Івано-Франківськ – SMART CITY. URL: <https://smartcity.mvk.if.ua/program> (дата звернення: 09.10.2024)

96. Збаразька територіальна громада. URL: <https://decentralization.ua/newgromada/4602> (дата звернення: 10.10.2024)
97. Східницька територіальна громада. Електронне звернення. URL: <https://skhidnytsia-rada.gov.ua/elektronne-zvernennya/> (дата звернення: 10.10.2024)
98. Open Budget: офіційний сайт. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2024)
99. Путильська громада. Загальна інформація про ЦНАП. URL <https://putylska-gromada.gov.ua/news/1628776420> (дата звернення: 16.10.2024)
100. Клеванська громада. URL <https://klevanska-gromada.gov.ua/viddil-centr-nadannya-administrativnih-poslug-09-52-32-13-05-2024> (дата звернення: 17.10.2024)
101. Про затвердження плану заходів із створення безбар'єрного простору в Хмельницькій територіальній громаді на 2025-2026 роки. URL: <https://www.khm.gov.ua/uk/content/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-iz-stvorennya-bezbaryernogo-prostoru-v-hmelnytskiy> (дата звернення: 05.11.2024)
102. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/> (дата звернення: 09.11.2024)
103. Дашборд «Бюджети територіальних громад України». URL: <https://decentralization.ua/finance/dashboard> (дата звернення: 09.11.2024)
104. Цифрова громада. URL: <https://hromada.gov.ua> (дата звернення: 11.12.2024)
105. Sustainable cities and communities – Indicators for smart cities. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/69050.html> (дата звернення: 21.11.2024)
106. ISO 37120:2018 Сталий розвиток міст та громад – показники міських послуг та якості життя. URL: <https://www.iso.org/standard/68498.html> (дата звернення: 22.11.2024)
107. Черній І.І., Панухник О.В. Цифрова підприємницька екосистема: суспільна значущість і ключові визначники. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 86. № 1. С. 185-193

108. Попадинець Н.М., Тимкович О.І., Дорофєєв О. Цифрова трансформація адміністративних послуг та інформаційно-комунікаційної інфраструктури територіальних громад у період децентралізації та війни. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 39-43

109. Адамчук-Коротичка М.А. Механізми фінансування програм інклюзивного розвитку за умов децентралізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том. 6. № 1. С. 58-67

110. Азін В.О., Байда Л.Ю., Грибальський Я.В., Красюкова-Еннс О.В. Доступність та універсальний дизайн: навч.-метод. посіб. за заг. ред. Байди Л. Ю., Красюкової-Еннс О. В. К., 2013. 128 с.

111. Базилюк А.В., Жулин О.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку. *Економіка та управління на транспорті*. 2015. Вип. 1. С. 19-29

112. Безугла Л.С., Бессонова А.В., Язіна В.А. Управління бізнес-процесами в умовах інклюзивного просторового розвитку територіальних громад. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 2. С. 286-297

113. Безугла Л., Куваєва Т., Андрусів У. Формування інклюзивного туризму територіальних громад як забезпечення соціально-відповідального маркетингу територій. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2022. № 1 (25). С. 138-145

114. Берданова О.В., Вакуленко В.М., Гринчук Н.М., Колтун В.С., Куйбіда В.С., Ткачук А.Ф. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. К. 2017. 129 с.

115. Бречко О. Вплив цифрових трансформацій на сферу публічних послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №1 (326). С. 199-207

116. Бречко О.В. Цифрова трансформація як передумова збереження цілісності та формування потенціалу повоєнного відновлення регіонів України. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023.

Випуск 28. С. 24-33

117. Бречко О., Желюк Т. Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу громад в умовах цифрової трансформації: ризики, маркетингові технології та управлінські виклики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 2 (340). С. 447-453

118. Васюник-Кулієва М. Універсальний дизайн в освіті. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/938-universalnij-dizajn-v-osviti> (дата звернення: 12.12.2024)

119. Вільчинська О., Ціхановська О. Роль економетричного аналізу в маркетингових дослідженнях. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-101>

120. Деякі питання надання державної підтримки внутрішньо переміщеним особам: постанова Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1544. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-nadannia-derzhavnoi-pidtrymky-vnutrishno-peremishchenym-osobam-1544-311224> (дата звернення: 12.01.2025)

121. Єріна А.М., Пальян З.О. Статистика: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 351 с.

122. Желюк Т., Жуковська А. Джерела фінансового забезпечення інклюзивного розвитку територіальних громад. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 3. С. 183-202

123. Жуковська А. Детермінанти інклюзивного розвитку муніципальних утворень. *Економічна думка*. 2020. Вип. 25. С. 42-48

124. Жуковська А.Ю. «Срібна економіка» як ресурс інклюзивного розвитку національної економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 3. С. 37-53

125. Жуковська А.Ю., Желюк Т.Л. Цифровізація публічних послуг як інструмент стратегічного управління інклюзивним розвитком національної економіки та її громад. *Економічний дискурс*. 2024. Вип. 3-4. С. 49-65

126. Жуковська А., Дяків О. Вектори та інструменти інклюзивного

розвитку територіальних громад. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 62-71

127. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 4. С. 24-45

128. Жуковська А., Шушпанов Д. Інклюзивні територіальні громади: поняття, ознаки та підходи до вимірювання рівня їх інклюзивності. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. Вип. 29. С. 121-134

129. Інклюзивний сільський розвиток в Україні: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАН України О.М. Бородіної. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2020. 257 с.

130. Gujarati D.N., Porter D.C. *Basic Econometrics*. 5th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2009. 922 p.

131. Wooldridge J.M. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. 7th ed. Boston: Cengage Learning, 2019. 816 p.

132. Офіційний сайт Stata Software. URL: <https://www.stata.com/> (дата звернення: 10.07.2025)

133. Ляшенко С.І., Ткаченко М.В. *Статистика та методи аналізу даних у публічному управлінні: навч. посібник*. Київ: Ліра-К, 2022. 312 с.

134. Шацька територіальна громада. URL: <https://shsrada.toolkit.in.ua/cnsp> (дата звернення: 09.09.2025)

135. Путильська громада Чернівецька область, Вижницький район. URL: <https://putylska-gromada.gov.ua/analiz-regulyatornogo-vplivu-10-11-05-21-07-2021> (дата звернення: 10.09.2025)

136. Клеванська громада. URL: <https://klevanska-gromada.gov.ua/regulyatorna-politika-15-31-13-10-11-2021> (дата звернення: 12.09.2025)

137. Верховинська територіальна громада. URL: <https://verrada.gov.ua/byudzheth-hromady/article1735206680> (дата звернення: 14.09.2025)

138. Сатанівська селищна територіальна громада. URL: <https://satanivska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2025)
139. Полянська громада. URL: <https://polyanska-gromada.gov.ua/regulyatorni-akti-12-36-39-16-06-2017> (дата звернення: 16.09.2025)
140. OMG. BPM specifications at OMG. URL: https://www.omg.org/intro/Business_Process_Modeling.pdf (дата звернення: 02.03.2025)
141. Association of Business Process Management Professionals. *ABPMP СВОК Guide*. URL: https://cdn.ymaws.com/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOOK_Guide_English.pdf (дата звернення: 15.03.2025)
142. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. OECD Public Governance Policy Papers, No. 02, OECD Publishing, Paris. 2020
143. Луцька міська рада. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/analiz-rehuliatornoho-vplyvu> (дата звернення: 04.07.2025)
144. *Геоінформаційна система Рівненської міської територіальної громади*. URL: <https://geo.rv.ua/home> (дата звернення: 05.07.2025)
145. *Івано-Франківськ. Офіційний сайт*: проекти регуляторних актів та аналізи регуляторного впливу. URL: <https://www.mvk.if.ua/rppra> (дата звернення: 25.07.2025)
146. *Хмельницька міська рада*. URL: <https://www.khm.gov.ua/content/onlayn-zapys-do-snapu-ekonomyt-vash-chas> (дата звернення: 21.08.2025)
147. *Чернівецька міська рада*. URL: <https://www.city.cv.ua/mt/regulyatorna-politika/prijnyati-regulyatorni-akti-142> (дата звернення: 12.08.2025)
148. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата

звернення: 25.08.2025)

149. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.09.2025)

150. Інтерактивна карта статусу територіальних громад відповідно до Наказі Мінреінтеграції від 22.12.2022 р. № 309. URL: <https://tdukr.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=a1cf75d784924d3a83986f33ce1f830a> (дата звернення: 27.05.2025)

151. Каркач А., Семигіна Т. Цифрова компетентність людей літнього віку. Таллін: Teadmus, 2024, 322 с.

152. Киризиук С.В. Методичні підходи та прикладні оцінки інклюзивного сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 113-121

153. Комплементарність інформаційно-цифрових і соціально-економічних перетворень як умова стабільного розвитку суспільства: монографія; за ред. чл.-кор. НАН України А.А. Гриценка; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2021. 400 с.

154. Конвенція про права осіб з інвалідністю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text (дата звернення: 15.02.2025)

155. Курах О. Дослідження загальних характеристик ефективних бізнес-процесів. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р.; за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 68-69

156. Курах О. Інституційна спроможність територіальних громад як детермінанта ефективності бізнес-процесів. Scientific forum: theory and practice of research: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the IX International Scientific and Theoretical Conference, September 19, 2025. San Francisco, USA: International Center of Scientific Research. Pp. 33-35

157. Курах О. Моделі оптимізації управління бізнес-процесами у

територіальних громадах України. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики», 10 жовтня – 10 листопада 2025 р.; редкол.: Л.М. Варава, А.Ю. Шахно та ін. КНУ: Кривий Ріг: Видавець Р.А. Козлов. 2025. С. 96-98

158. Курах О. Напрями інноваційного розвитку ринку житлового будівництва. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 31 березня 2023 р.; за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 7-8

159. Курах О. Оптимізація бізнес-процесів для сталого розвитку територіальних громад. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р.; за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 108 с. / С. 104-105

160. Курах О. Особливості впровадження концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах з метою стимулювання їх інклюзивного та смарт розвитку. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 3. С. 698-715

161. Курах О. Особливості функціонування сфер державного управління, що охоплені процесами децентралізації в Україні. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р.; за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 19-20

162. Курах О. Партнерство влади, бізнесу та громади як фактор підвищення результативності управління бізнес-процесами. Матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми управління економічною безпекою підприємництва: виклики та перспективи цифровізації бізнесу», 11-12 грудня 2025 р. Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харків. авіац. ін-т», 2025. С. 13-15

163. Курах О. Партнерство з бізнесом як механізм оптимізації розвитку громад через індустріальні парки та бізнес-інкубатори. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 41-42

164. Курах О. Розробка стратегій і політик управління бізнес-процесами в територіальних громадах. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 17 листопада 2025 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. С. 106-107

165. Курах О. Фактори ефективності управління територіальними громадами в демографічному, фінансовому та інституційному вимірах на прикладі окремих територій. International Scientific and Practical Conference «Theory and Practice of Modern Management, Accounting, Economics, and Law: Global Dimension and Local Specifics»: Conference Proceedings. Boston, USA, September 30, 2025. Pp. 38-41

166. Курах О.П. Забезпечення життєздатності територіальних громад України в умовах подолання фінансових та інноваційних викликів. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3 (55). С. 30-37

167. Курах О.П. Особливості формування взаємозв'язку між управлінням бізнес-процесами та інклюзивним і смарт-розвитком територіальних громад. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 4 (10). С. 50-58

168. Курах О., Панухник О. Ринок нерухомості на заході України у часи війни. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції

«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р.; за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 176-178.

169. Курах О.П. Оцінка впливу інклюзивного та смарт розвитку на управління бізнес-процесами в територіальних громадах України. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 2. С. 262-276

170. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 67-73

171. Маркович І. Фінансові механізми стимулювання інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 3 (95). С. 133-140

172. Маркович І.Б. Стратегічні орієнтири розбудови цифрового суспільства: європейський досвід та уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 11. С. 1-7

173. Мацюк І. Аналіз можливостей інклюзивного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 33. С. 19-27

174. Мельник Л. Соціальні інновації як основа інклюзивного місцевого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2 (33). С. 40-51

175. Мельник Л. Формування ефективного механізму управління бізнес-процесами в умовах смарт-розвитку територіальних громад. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 97. № 6. С. 188-198

176. Мельник Л.М. Синергія інновацій, цифровізації та підприємництва в контексті сталого розвитку територіальних громад. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 3 (59). С. 55-62

177. Мельник Л., Ландяк Т., Коваль С. Специфіка та орієнтири формування соціально відповідальної поведінки підприємства в умовах цифрової економіки. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 10 (38). С. 143-156

178. Ортіна Г.В., Сокіл О.Г., Прус Ю.О., Застрожнікова І.В., Єфіменко Л.М. Сталий розвиток місцевих громад в умовах децентралізації: монографія. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019. 171 с.

179. Острянин С.О., Безугла Л.С., Белобородова М.В., Кулівар В.В. Економічні стратегії розвитку інклюзивного туризму для реабілітації та реінтеграції ветеранів: сучасні виклики та перспективи. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2 (86). С. 184-196

180. Павлик В. Механізм оцінювання інклюзивного розвитку сільських громад. *Scientific Collection «Intercofe»*. 2021. № 69. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/14022> (дата звернення: 10.10.2025)

181. Павлик В.П. Методичний інструментарій оцінювання інклюзивного розвитку сільських територіальних громад. *Scientific collection «Interconf»*. 2022. № 109. С. 29-47

182. Панасюк В.М., Жуковська А.Ю. Агломерації як драйвери просторового розвитку в повоєнній Україні. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2025. № 53. С. 252-260

183. Панухник О.В., Голич Н.В. Особливості використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації. *Часопис економічних реформ*. Харків. № 3(39), 2020. С. 17-29

184. Панухник О., Курах О. Можливості імплементації міжнародних передових знань та досвіду у сталий розвиток «розумних» міст і територіальних громад України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 111-118

185. Панухник О., Янчинський В., Курах О. «Зелена» відбудова України: спроможність вітчизняного бізнесу щодо відновлення та подальшого

інклюзивного розвитку територій. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 93-100

186. Паспорт Великогаївської громади. URL: <https://velykogaivska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-09-50-50-30-08-2016/> (дата звернення: 10.02.2025)

187. Паспорт Мукачівської міської територіальної громади за 2024 рік. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/pasport-mukachivskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi> (дата звернення: 13.02.2025)

188. Патицька Х. О. Фінансово-економічний потенціал територіальних громад: механізми функціонування та активізації: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2019. 209 с.

189. Петрова І.Л., Балика О.Г., Качан Г.М. Цифрова економіка та поява цифрової зайнятості. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*. 2020. Volume 10, Issue 2. P. 10-20.

190. Письменний В.В. Methodological instrumentarium for understanding the essence of local budget revenues. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2023. Вип. 69. С. 93-102

191. Письменний В.В. Забезпечення самостійності місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. *Вісник соціально-економічних досліджень*. №1 (76). 2021. С. 144-156

192. Письменний В.В. Корупційні ризики в управлінні фінансами територіальних громад в контексті російсько-української війни. *Галицький економічний вісник*. 2024. Вип. 6 (91). С. 102-110

193. Письменний В.В. Реалізація принципів управління фінансами територіальних громад в умовах російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2 (31). С. 11-20

194. Письменний В.В. Розвиток організаційно-правового забезпечення формування доходів місцевих бюджетів України. *Наукові записки Інституту законодавства*. 2021. Вип. 1. С. 132-142

195. Письменний В.В., Рудан В.Я. Методи управління фінансами територіальних громад в умовах російсько-української війни. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 3. С. 351-363

196. Про затвердження місцевого плану заходів Дрогобицької міської територіальної громади на 2025-2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: рішення Виконавчого комітету Дрогобицької міської ради № 328 від 21.10.2025 року. URL: <https://doc.drohobych-rada.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2025)

197. Про затвердження плану заходів Дрогобицької міської територіальної громади на 2023-2024 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: рішення Виконавчого комітету Дрогобицької міської ради № 728-р від 29.11.2023 року. URL: <https://doc.drohobych-rada.gov.ua> (дата звернення: 29.11.2025)

198. Про затвердження Плану заходів з реалізації у 2023-2025 роках на території Великогаївської сільської ради Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. URL: <https://velykogaivska-gromada.gov.ua/news/1699352452/> (дата звернення: 16.12.2025)

199. Про затвердження Програми додаткового соціально-медичного захисту на 2023-2024 роки: рішення сесії Мукачівської міської ради № 898 від 22.12.2022 р. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-prohramy-dodatkovoho-sotsialno-medychnoho-zakhystu-na-2023-2024-roky-2> (дата звернення: 24.12.2025)

200. Про затвердження Програми поліпшення безбар'єрного простору Мукачівської міської територіальної громади на 2025-2027 роки: рішення Мукачівської міської ради № 2060 від 28.11.2024 р. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-prohramy-polipshennia-bezbariernoho-prostoru-mukachivskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady-na-2025-2027-roky-3> (дата звернення: 29.11.2025)

201. Про створення КУ «Інклюзивно-ресурсний центр Полянської

сільської ради» та затвердження його штатної чисельності: рішення Полянської сільської ради Свалявського району Закарпатської області № 961 від 03.09.2020 року. URL: <https://polyanska-gromada.gov.ua/inkluzivnoresursnij-centr-polyanskoi-silskoi-radi-09-01-02-24-12-2020/> (дата звернення: 09.04.2025)

202. Про створення місцевої Ради безбар'єрності Дрогобицької міської територіальної громади: рішення Виконавчого комітету Дрогобицької міської ради № 45 від 12.02.2025 року. URL: <https://doc.drohobych-rada.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2025)

203. Про створення робочої групи з питань моніторингу безбар'єрності: розпорядження міського голови міста Дрогобича № 729-р від 29.11.2023 року. URL: <https://doc.drohobych-rada.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2025)

204. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Дрогобицької міської територіальної громади на 2025 рік. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0/programy-rozvytku/> (дата звернення: 26.01.2026)

205. Радинський С., Левицький В., Крупка А. Використання цифрових технологій у підприємстві: сучасний погляд та правова база. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2 (20). С. 73-87

206. Радинський С., Маркович І. Соціально відповідальне ведення бізнесу як драйвер інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 11 (51). С. 485-499

207. Статут КУ «Інклюзивно-ресурсний центр Полянської сільської ради». URL: <https://polyanska-gromada.gov.ua/inkluzivnoresursnij-centr-polyanskoi-silskoi-radi-09-01-02-24-12-2020/> (дата звернення: 10.05.2025)

208. Статут територіальної громади міста Мукачева. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/pro-misto/statut-teritorialnoyi-gromadi> (дата звернення: 19.02.2026)

209. Стойка В.С. Теоретичні підходи до визначення поняття «стійкість територіальних громад». *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*.

2022. Випуск 76. С. 169-175

210. Стратегія розвитку Мукачівської міської територіальної громади до 2027 року. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/upravlinnya-mistom/strategiya-2027/strategiya-rozvitku-mukachivskoyi-otg-do-2027-roku> (дата звернення: 22.08.2025)

211. Стратегія розвитку Полянської сільської територіальної громади до 2027 року. URL: <https://polyanska-gromada.gov.ua/strategiya-rozvitku-polyanskoi-silskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2027-roku-proekt-15-08-40-14-11-2023/> (дата звернення: 10.02.2025)

212. Стратегія сталого розвитку Дрогобицької міської територіальної громади до 2030 р. Центр інноваційної економіки та медицини, орієнтований на людину (нова редакція – 2024). URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/%d0%b5%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%bc%d1%96%d0%ba%d0%b0/programy-rozvytku/> (дата звернення: 13.05.2025)

213. Химич І.Г., Панухник О.В., Черній І.І. Фінансова безпека бізнесу – індикатор фінансового менеджменту в умовах кризи. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 122-133

214. Черній І.І., Панухник О.В. Суб'єкти бізнесу в умовах цифровізації економіки: зміна функціональних ролей і форм взаємодії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3(46). С. 201-206

215. Шкуро В.П. Інклюзивний дизайн як складова розвитку міст. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. Вип. 1(5). 2019. К., 2019. С. 55-57

216. Radynskyy S., Ratynskiy V., Diachenko N., Diachenko V., Krupka A., Lobodina Z., Pohrishchuk H., Dobizha N., Shpylyk S., Bendiuh V. Improving the financing mechanism for the development of local communities based on the use of digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. 2 (13 (128)). Pp. 35-46

217. Radynskyy S., Ratynskiy V., Krupka A., Shpylyk S., Pohrishchuk H., Dobizha N., Zarichna N., Pysmennyi V., Piniak I., Burlitska O. Innovative approaches to project financing management in the context of digitalization: micro-

and macro-aspects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 3, No. 13 (135). Pp. 87-95

218. Radynskyy S., Ratynskiy V., Lobodina Z., Shpylyk S., Pohrishchuk H., Dobizha N., Bei S., Diachenko N., Diachenko V., Piniak I. Devising investment strategies as a source of financial support to the development of territorial communities in the era of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. 13 (132). Pp. 38-47

219. Sorokivska O., Panukhnyk O., Fedotova Ya., Popadynets N. Communicative interaction between the public and the government authorities in the conditions of the pandemic: analysis of challenges and opportunities. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2022, 6(3), 07. URL: <https://is-journal.com/is/article/view/117> (дата звернення: 10.02.2025)

220. Strutynska I., Kozbur H., Melnyk L., Dmytrotsa L., Sorokivska O. Bridging the Digital Divide: a Tailored Digital Maturity Model for SME Transformation. In: Ermolayev, V., et al. Information and Communication Technologies in Education, Research, and Industrial Applications. ICTERI 2025. Communications in Computer and Information Science. 2025. Vol. 2763. Springer, Cham. Pp. 227-243

221. Zhukovska A., Brechko O. Evaluation of the level of inclusive development of the Ukrainian economy. *Economics – Innovative and Economics Research Journal*. 2024. Vol. 12. № 3. Pp. 425-440

222. Zhukovska A., Dluhopolskyi O., Zheliuk T., Shushpanov D., Brechko O., Kryvokulska N., Horiachko K. Silver economy: analysis of world trends and forecast for Ukraine. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021. Vol. 24 (7). Pp. 1-12

223. Zhukovska A., Dluhopolskyi O., Zheliuk T., Brechko O. Assessment of the potential of Ukraine's economy in the sphere of inclusive development. *Academy review*. 2025. Vol. 63. №. 2. Pp. 7-21

ДОДАТКИ

Вплив інклюзивного та смарт розвитку на бізнес-процеси в міських досліджуваних територіальних громадах

Сфери для дослідження	Демографічна структура населення	Бюджетна спроможність	Інфраструктурне забезпечення	Цифрова трансформація	Соціальна інклюзивність	Інституційна спроможність
1	2	3	4	5	6	7
Мукачівська МТГ						
Сприятливий вплив	Потужний субрегіональний центр: сервісна економіка, торгівля, ділова активність, транспортні коридори підтримують МСП	Доходи від послуг/торгівлі та нерухомості створюють ресурс для модернізації середовища	Транспортна доступність, сервісні й рекреаційні можливості підвищують привабливість для підприємництва	Е-сервіси можуть скорочувати адмінбар'єри, підвищувати прозорість процедур	Культурна активність і соціальні програми можуть підтримувати зайнятість у послугах і мікробізнесі	Потенціал кластеризації (послуги/креатив/переробка) через партнерства
Ризики та проблеми	Міграційна мобільність і дефіцит кадрів; нерівність «центр-периферія»	Чутливість до кон'юнктури (торгівля/туризм/логістика); обмежені «довгі» інвестресурси	Навантаження на мережі/дороги; дефіцит сучасних бізнес-просторів (інкубатори, коворкінги, промзони)	Недостатність інтегрованих рішень «для бізнесу»: інвестирина, геодані, регламенти підключень	Сезонність попиту в частині секторів; слабка адресність підтримки ВПО/жінок/60+ у підприємстві	Нестача інституції супроводу інвестора/підприємця; ситуативність партнерств із бізнесом
Дрогобицька МТГ						
Сприятливий вплив	Субрегіональний центр: попит на послуги/торгівлю, потенціал синергії з рекреаційним контуром регіону	Доходи від міської економіки створюють можливості модернізації середовища та інфраструктури	Оновлення міського простору та мобільності може знижувати витрати бізнесу й підвищувати доступність ринку	Е-послуги скорочують транзакційні витрати підприємців; цифрові канали підсилюють прозорість	Соціальні та культурні інституції підтримують якість життя, попит, можливості для соціального підприємництва	Можливість кластерних ініціатив (послуги/переробка/креатив) через партнерства
Ризики та проблеми	Відтік молоді; нерівність між міською частиною та приєднаними територіями	Висока потреба в капітальних вкладеннях; обмежені фінансові інструменти підтримки МСП	Зношеність інженерних мереж; дефіцит інвестмайданчиків під переробку/виробництво; логістичні «вузькі місця»	Нестача «кабінету підприємця», інвестирина/геоданих; фрагментарність ІТ-рішень	Недостатня адресність інтеграції ВПО/жінок/60+ у підприємство; ризик маргіналізації окремих територій	Нестача інституцій економічного розвитку (офіс/агенція), ризик ситуативного діалогу з бізнесом

1	2	3	4	5	6	7
Збарзька МТГ						
Сприятливий вплив	Формує базу локального споживчого попиту та кадровий потенціал для МСП; підтримує розвиток сімейного підприємництва і самозайнятості	Забезпечує фінансування базових сервісів і мінімальних програм підтримки підприємництва; дає можливість співфінансувати проекти розвитку (за наявності МТД)	Наявність транспортної доступності та комунальних мереж створює умови для торгівлі, агропереробки, сервісної економіки та туризму; інфраструктурні інвестиції підвищують привабливість території	Е-адміністрування та цифрові канали взаємодії зменшують бюрократію і витрати часу підприємців; цифрова прозорість підвищує довіру та підзвітність	Розвиток доступних сервісів і підтримка вразливих груп підсилюють зайнятість і локальний попит; соціальне підприємництво може стати додатковим драйвером МСП	Базовий функціональний каркас (ЦНАП, правова/реєстраційна функція, землевпорядкування) забезпечує мінімальну керованість процесів; наявність/потенціал агенції розвитку посилює проєктність і партнерства
Ризики та проблеми	Відтік молоді та міграційні коливання знижують підприємницьку динаміку й інноваційність; старіння населення звужує ринок праці та ускладнює масштабування бізнесу	Обмеженість власних доходів і ресурсів зменшує можливості модернізації інфраструктури, цифровізації та підтримки МСП; зростає залежність від грантів/субвенцій і ризик «проєктної фрагментації»	Обмеженість інженерної підготовки територій і якість доріг/мереж стримують інвестиції та розвиток виробничих МСП; зростають логістичні витрати бізнесу і транзакційні бар'єри	Фрагментарність цифровізації і слабка інтеграція даних не дозволяють перейти до «data-driven» управління; цифровий розрив для частини населення/підприємців обмежує ефективність е-сервісів	Нерівний доступ до послуг у старостинських округах та обмежені ресурси соціальної інфраструктури посилюють ризики соціального виключення; низька безбар'єрність зменшує участь частини населення в економічному житті	Дефіцит спеціалізованих функцій підтримки МСП, слабкі контури KPI/ex-post оцінювання та процесної інтеграції рішень знижують ефективність використання ресурсів; ризик фрагментарних управлінських рішень і повільного впровадження змін
Луцька МТГ						
Сприятливий вплив	Обласний центр: концентрація кадрів, попиту, освіти й сервісів підтримує МСП у торгівлі та послугах	Вища податкова база (ПДФО, місцеві податки, земля/нерухомість) → ресурс для інфраструктури й проєктів розвитку	Розвинені комунальні мережі й транспорт підвищують продуктивність бізнесу; потенціал логістики/індустріальних локацій	Смарт-послуги та цифрова комунікація з владою зменшують адмінвитрати бізнесу; потенціал відкритих даних	Освітньо-культурна інфраструктура підвищує якість життя, утримує людський капітал і споживчий попит	Вища управлінська спроможність → потенціал партнерств «влада-бізнес-ЗВО-НГО», проєктного менеджменту

1	2	3	4	5	6	7
Ризики та проблеми	Маятникова міграція, відтік молоді; нерівність «центр-околиці/периферія» в участі в економіці	Високі поточні видатки великого міста; ризик недофінансування програм підтримки МСП/інновацій	Зношеність мереж у частині районів; затори/паркування як транзакційні витрати; дефіцит підготовлених майданчиків	Фрагментарність IT-рішень; нестача «кабінету підприємця», інвестмапи/геопорталу, інтегрованих панелей	Нерівний доступ до можливостей у різних районах; слабка підтримка соціального підприємництва/вразливих груп	Ризики бюрократизації процедур; недостатня сталість механізмів діалогу та супроводу інвестпроектів
Чернівецька МТГ						
Сприятливий вплив	Освітньо-культурний центр: ЗВО формують кадри; сервісна економіка підтримує мікробізнес і креативні індустрії	Податкова база міста підтримує благоустрій/оновлення середовища, що покращує бізнес-клімат	Публічні простори й міські сервіси підсилюють привабливість для малого бізнесу, туризму, HoReCa.	Е-сервіси можуть прискорювати взаємодію бізнесу з владою; відкритість даних підсилює прозорість	Соціально-культурна активність формує інклюзивне середовище та розширює підприємницьку участь	Потенціал партнерств «місто-ЗВО-бізнес-НГО» для креативних та інноваційних проектів
Ризики та проблеми	Міграційна мобільність; «вимивання» молоді; територіальні дисбаланси в межах громади	Високі поточні видатки; обмеженість програм, спрямованих на інновації та розвиток МСП	Зношеність мереж і транспорту; дефіцит сучасної бізнес-інфраструктури (інкубатори, коворкінги) як системної політики	Недостатня інтеграція цифрових рішень; слабка «цифрова вітрина інвестора» (карти ресурсів, підключення, регламенти)	Бар'єри участі для вразливих груп (фінанси/навички); слабка підтримка соціального підприємництва	Нестача системи супроводу інвестпроектів; ризики бюрократизації та повільних погоджень
Рівненська МТГ						
Сприятливий вплив	Обласний центр: концентрація послуг, освіти, зайнятості; потенціал інноваційного попиту (IT/креатив/сервіси)	Ширша податкова база створює ресурс для цифровізації, транспорту, оновлення інфраструктури	Розвиток транспорту, комунальних мереж і промислово-логістичних локацій підвищує продуктивність бізнесу	Е-послуги та відкритість даних можуть зменшувати адмінбар'єри й підвищувати прозорість	Розвиток соціальної інфраструктури та публічних просторів підсилює якість життя й споживчий попит	Потенціал партнерств «влада-бізнес-ЗВО» для інновацій та підготовки кадрів
Ризики та проблеми	Відтік кадрів; дисбаланси доступу до можливостей між районами/окраїнами	Високі видатки на утримання; конкуренція пріоритетів зменшує ресурс підтримки МСП/інновацій	Зношеність мереж; проблеми мобільності/затори; дефіцит сучасної бізнес-інфраструктури (інкубатори, техпростори)	Недостатність інтегрованих інструментів (геопортал, інвест-панель, «єдине вікно»), цифровий розрив частини МСП	Нерівний доступ до сервісів; слабка інституціоналізація підтримки соціального підприємництва	Ризики бюрократизації; нестача системного супроводу інвестпроектів і регулярного діалогу з бізнесом

1	2	3	4	5	6	7
Івано-Франківська МТГ						
Сприятливий вплив	Підприємницька культура, освітнє середовище → розвиток МСП у послугах, креативних індустріях, ІТ	Міська ресурсність дає змогу інвестувати в мобільність, простори розвитку, цифрові сервіси	Туристично-сервісний потенціал регіону стимулює бізнес-активність; міські сервіси підтримують МСП	Потенціал розвитку «смарт-міста» та цифрових послуг для бізнесу	Культурно-освітні простори підсилюють зайнятість і попит; інклюзивні сервіси розширюють участь у економіці	Партнерства з університетами та бізнес-спільнотами можуть зміцнювати інноваційну екосистему
Ризики та проблеми	Відтік кадрів; дисбаланс «центр-периферія» в межах громади	Конкуренція бюджетних пріоритетів; ризик недофінансування стартап/інноваційних інструментів	Транспортні «вузькі місця», навантаження на мережі; нестача підготовлених ділянок під виробництво/логістик у	Ризик точкових рішень без інтеграції; недостатність інвестиційної карти/геопорталу та «єдиного входу» для підприємця	Недостатня адресність програм для ВПО/жінок/60+; нерівний доступ до сервісів на окраїнах	Недостатня формалізація інституцій економічного розвитку (офіс/агенція/супровід); ризики «персоналізації» політик
Хмельницька МТГ						
Сприятливий вплив	Великий міський ринок і концентрація торгівлі/послуг підтримують МСП; освітній потенціал формує кадри	Порівняно широка податкова база → можливість фінансувати модернізацію середовища та цифровізацію	Розвиток торговельних і сервісних локацій підтримує підприємництво; потенціал промайданчиків/складів	Е-послуги знижують транзакційні витрати; потенціал «смарт-управління» міськими процесами	Освіта, публічні простори й соціальні сервіси формують якість життя та попит на локальні послуги	Потенціал партнерств «влада-бізнес-освіта» для підготовки кадрів і масштабування інновацій
Ризики та проблеми	Відтік кадрів; перевантаження міської інфраструктури підвищує витрати бізнесу (мобільність/логістика)	Висока вартість утримання інфраструктури; недостатність адресних програм підтримки інноваційного МСП	Зношеність мереж у частині територій; дефіцит інноваційної бізнес-інфраструктури (інкубатори, R&D-простори)	Фрагментарність цифрової екосистеми; нестача відкритих даних/панелей для інвестиційних рішень	Нерівність доступу до можливостей між районами; слабка підтримка соціального підприємництва	Ризики бюрократизації та регуляторних бар'єрів; нестача регулярних консультацій із бізнесом

Вплив інклюзивного та смарт розвитку на бізнес-процеси в селищних/сільських досліджуваних територіальних громадах

Сфери для дослідження	Демографічна структура населення	Бюджетна спроможність	Інфраструктурне забезпечення	Цифрова трансформація	Соціальна інклюзивність	Інституційна спроможність
1	2	3	4	5	6	7
Полянська СТГ						
Сприятливий вплив	Рекреаційно-курортний профіль стимулює МСП у гостинності, сервісах, харчуванні, локальних продуктах	МСП і туристичні сервіси можуть формувати власні доходи для благоустрою та проєктів розвитку	Інвестиції в дороги, водопостачання, благоустрій підвищують конкурентність туристичних бізнесів	Онлайн-промоція та цифрові сервіси підсилюють продажі й бронювання, формують «вітрину» громади	Туризм створює робочі місця й можливості для сімейного бізнесу та самозайнятості	Можливість кластеризації гостинності та локальних продуктів через партнерства з бізнесом і НГО
Ризики та проблеми	Висока сезонність, конкуренція між локаціями; дефіцит кадрів у сервісі	Ризик бюджетної залежності від одного сектору; обмеженість програм модернізації й підтримки інновацій у бізнесі	Перевантаження мереж у сезон; нестача структурованих бізнес-майданчиків, проблеми паркування/мобільності	Недостатня інтеграція цифрових рішень (єдиний туристичний портал, геодані), низька дата-аналітика потоків	Ризик нерівних можливостей для віддалених сіл; слабка підтримка соціального підприємництва та інтеграції вразливих груп	Брак системи управління якістю сервісів; слабка інституційна спроможність супроводу інвестпроєктів
Східницька СТГ						
Сприятливий вплив	Курортна спеціалізація формує сталий попит на послуги, оздоровлення, харчування, розміщення; умови для мікробізнесу	Доходи від туристичних сервісів та землекористування можуть підтримувати інфраструктуру гостинності	Благоустрій, дороги, водні/екологічні проєкти прямо впливають на конкурентність бізнесу гостинності	Онлайн-канали продажів/бронювання підсилюють МСП; цифрова промоція підвищує впізнаваність громади	Туризм розширює зайнятість і самозайнятість; можливості для сімейного підприємництва	Партнерства з бізнесом можуть формувати курортний продукт, стандарти сервісу, локальний бренд

Продовження Табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
Ризики та проблеми	Сезонність і конкуренція; залежність зайнятості від туристичних потоків; кадровий дефіцит	Ризик монозалежності бюджету; обмежені інструменти підтримки диверсифікації бізнесу	Перевантаження мереж у сезон; потреба модернізації інженерної інфраструктури, відсутність бізнес-інкубатора/коворкінгу	Відсутність інтегрованих цифрових інструментів, слабка аналітика управління потоками	Недостатність політик залучення ВПО/жінок/60+ до бізнесу; ризик соціальної нерівності між туристичними й нетуристичними зонами	Брак інституцій розвитку туризму; слабка система «єдиного вікна» для підприємця/інвестора
Великобerezовицька СТГ						
Сприятливий вплив	Приміська громада з позитивною динамікою населення; висока трудова мобільність і попит на послуги завдяки близькості до Тернополя	Доходи від ПДФО, єдиного податку, плати за землю та оренди; участь у програмах співфінансування	Вигідне розташування біля транспортних коридорів; наявність ЦНАП, освітніх і медичних установ; реалізуються проекти благоустрою	Сайт забезпечує доступ до публічної інформації та сервісів; е-реєстрація документів, онлайн-зв'язок із владою	Культурні та молодіжні заходи; інклюзивні класи; бібліотека як публічний простір; доступні послуги для людей з інвалідністю	Стратегія розвитку до 2027 р., відкритий бюджет, органи участі, громадські слухання
Ризики та проблеми	Неповна інтеграція нових мешканців у локальну економіку; дисбаланс активності між центром і сільськими НП	Власні надходження не повністю забезпечують самодостатність; недостатні програми підтримки МСП та пільгові механізми	Слабка інженерна інфраструктура у старих кварталах; відсутність бізнес-інкубаторів та коворкінгів; індустріальна зона не сформована повністю	Відсутні спеціалізовані онлайн-інструменти для бізнесу, геопортал, мобільні застосунки, інтегровані панелі	Немає чіткої політики підтримки соціального підприємництва; недостатні платформи залучення ВПО, жінок-підприємниць, осіб 60+	Відсутні спеціалізовані структури економічного розвитку інвесторів; не налагоджено партнерство з бізнесом і ЗВО
Шацька СТГ						
Сприятливий вплив	Рекреаційна спеціалізація формує сезонне зростання попиту на послуги, торгівлю, HoReCa; можливості самозайнятості в мікробізнесі	Потенціал доходів від землекористування, туризму та МСП дозволяє співфінансувати благоустрій і базові інфраструктурні проекти	Інвестиції в дороги, благоустрій, прибережну/туристичну інфраструктуру напряду підвищують виручку МСП	Цифрова промоція громади, мапи сервісів, онлайн-комунікація здатні збільшувати туристичний попит і видимість бізнесів	Подієвість, культурні ініціативи та публічні простори можуть активізувати локальну зайнятість і залучення різних груп до мікропідприємництва	Можливість кластеризації туризму/послуг і партнерств «влада-бізнес-НГО» для підвищення якості сервісу

Продовження Табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
Ризики та проблеми	Сезонність зайнятості та доходів; відтік молоді; дефіцит кадрів у сервісі в пікові періоди	Нестабільність доходів поза сезоном; обмеженість інструментів підтримки підприємництва та диверсифікації економіки	Перевантаження інфраструктури в сезон (вода/відходи/дороги); нестача бізнес-просторів і сервісної інфраструктури	Відсутність інтегрованих сервісів для туриста (геопортал, онлайн-бронювання, «кабінет підприємця»), слабка аналітика потоків	Нерівний доступ до послуг у віддалених селах; слабка підтримка соціального підприємництва та зайнятості вразливих груп	Брак інституцій розвитку (офіс туризму/проектний офіс), ризик «точкових проектів» без системної моделі
Путильська СТГ						
Сприятливий вплив	Самозайнятість і мікробізнес (ремесла, послуги, локальні продукти) можуть бути опорою інклюзивної економіки	Участь у державних/обласних програмах співфінансування дає шанс «розблокувати» базові проекти (дороги, соціальна інфраструктура)	Навіть точкові покращення доріг/зв'язку можуть різко знизити логістичні витрати та підвищити доступ до ринків	Діджитал-канали можуть компенсувати периферійність (онлайн-продажі, дистанційні послуги, е-сервіси громади)	Локальні мережі взаємодопомоги можуть підтримувати зайнятість і включеність вразливих груп	Кооперація (агро/ремесла/туризм) може стати інклюзивною моделлю розвитку та зайнятості
Ризики та проблеми	Депопуляція/старіння, трудова міграція; вузький локальний ринок → складність масштабування бізнесу	Низька податкова база, залежність від трансфертів; обмежене фінансування програм розвитку МСП	Висока вартість утримання мереж на розосередженій території; логістичні бар'єри, слабкі інженерні мережі	Цифровий розрив (покриття/навички), низька цифрова зрілість МСП; відсутність локальних цифрових платформ/панелей	Обмежений доступ до якісних освітніх/медичних послуг; слабкі програми інтеграції ВПО та підтримки жінок/60+	Дефіцит управлінських кадрів і проектної спроможності; слабкий супровід кооперативних/підприємницьких ініціатив
Клеванська СТГ						
Сприятливий вплив	Приміський ефект і близькість до міського ринку праці стимулюють торгівлю, послуги, логістику та мале виробництво	Вища економічна активність формує відносно стабільні власні доходи для інфраструктурних проектів	Транспортна доступність підвищує привабливість для складів/сервісів/переробки, зменшує логістичні витрати бізнесу	Е-документообіг та ЦНАП знижують адмінвитрати; потенціал цифрових сервісів для підприємця	Освіта й молодіжні простори можуть утримувати людський капітал і підтримувати підприємницьку активність	Потенціал партнерств з бізнесом та освітніми закладами для розвитку кадрів і локальних ініціатив
Ризики та проблеми	«Вітик» попиту в більший центр; маятникова міграція знижує локальну залученість у розвиток громади	Конкуренція з сусідніми громадами за інвестиції; недостатність адресної підтримки інноваційного МСП	Нерівність якості доріг/мереж між населеними пунктами; дефіцит підготовлених майданчиків і промзон	Брак інтегрованих рішень (геопортал, інвест-мапа, «кабінет підприємця»), слабка аналітика управління даними	Недостатність програм залучення вразливих груп до зайнятості/підприємництва; розрив «центр-периферія»	Низька формалізація економічного розвитку (відсутність офісу/інвестпакета); ситуативність діалогу з бізнесом

1	2	3	4	5	6	7
Верховинська СТГ						
Сприятливий вплив	Туристично-рекреаційний потенціал і локальна культура підтримують мікробізнес (садиби, ремесла, послуги, гіді)	Туризм і послуги можуть формувати власні доходи та підґрунтя для співфінансування проектів розвитку	Покращення доріг, зв'язку, громадських просторів підвищує доступність і конкурентність туристичного бізнесу	Онлайн-маркетинг і цифрові сервіси можуть розширювати ринки збуту для місцевих бізнесів і промоцію громади	Збереження культурної спадщини та локальної ідентичності підсилює соціальну згуртованість і кооперацію в бізнесі	Можлива кластеризація туризму та локальних продуктів через партнерства з НГО/бізнесом
Ризики та проблеми	Сезонність зайнятості; депопуляція та відтік молоді; кадровий дефіцит у сервісі	Обмеженість податкової бази поза сезоном; високі витрати на інфраструктуру гірських територій	Складність утримання доріг/мереж; ризики транспортної ізоляції в зимовий період; дефіцит сучасних бізнес-об'єктів	Нерівне покриття інтернетом; низькі цифрові навички частини населення/МСП; відсутність єдиної цифрової «вітрини» громади	Обмежений доступ до якісних соціальних послуг; недостатня підтримка соціального підприємництва й зайнятості вразливих груп	Брак інституцій розвитку туризму; слабка система управління туристичними потоками та стандартами сервісу
Сатанівська СТГ						
Сприятливий вплив	Курортно-рекреаційна спеціалізація стимулює малий бізнес у послугах, харчуванні, оздоровленні	Доходи від туризму/послуг і землекористування можуть підтримувати благоустрій та інфраструктуру гостинності	Проекти благоустрою, доріг, води/освітлення підвищують туристичну привабливість і виручку бізнесу	Цифрові сервіси для туриста (мапи, події, інфо) можуть посилювати попит і впізнаваність місцевих бізнесів	Розвиток середовища гостинності створює робочі місця для різних груп населення	Партнерства «влада-бізнес» можуть формувати стандарти сервісу та туристичний продукт громади
Ризики та проблеми	Сезонність попиту; відтік молоді; дефіцит кадрів у сервісі та управлінні	Нестабільність доходів; обмежені інструменти диверсифікації економіки та підтримки МСП поза сезоном	Ризики перевантаження інфраструктури в пікові періоди; потреба модернізації мереж, відсутність бізнес-інкубаторів	Недостатність інтегрованих цифрових продуктів (геопортал/туристичний кабінет), слабка аналітика та промоція	Обмежені програми підтримки жінок-підприємниць, ВПО, 60+; ризик нерівності доступу до послуг у селах громади	Брак інституцій розвитку туризму/інвестицій; слабкий супровід проєктів і координація стейкхолдерів

Додаток В

Таблиця В.1

Демографічні показники досліджуваних територіальних громад

Область	Територіальна громада	Населення	Площа, км ²	Густота, осіб/км ²
Закарпатська	Мукачівська МТГ	110 483	266.9	413.9
	Полянська СТГ	13 792	232.1	59.4
Львівська	Дрогобицька МТГ	121 778	426.2	285.7
	Східницька СТГ	16 360	414.3	39.5
Тернопільська	Збаразька МТГ	38 915	590.8	65.9
	Великобerezовицька СТГ	23 174	202.0	114.7
Волинська	Луцька МТГ	240 292	383.1	627.2
	Шацька СТГ	16 482	761.1	21.7
Чернівецька	Чернівецька МТГ	270 578	180.4	1499.9
	Путильська СТГ	11 289	231.6	48.7
Рівненська	Рівненська МТГ	253 406	62.7	4041.6
	Клеванська СТГ	13 744	110.6	124.3
Івано-Франківська	Івано-Франківська МТГ	287 533	263.8	1090.0
	Верховинська СТГ	19 845	407.2	48.7
Хмельницька	Хмельницька МТГ	293 223	493.9	593.7
	Сатанівська СТГ	9 946	339.1	29.3

Таблиця В.2

Показники бюджетної спроможності досліджуваних територіальних громад

Область	Територіальна громада	Доходи загального фонду на 1 мешканця, грн.
Закарпатська	Мукачівська МТГ	7546.1
	Полянська СТГ	4909.4
Львівська	Дрогобицька МТГ	3937.6
	Східницька СТГ	3321.1
Тернопільська	Збаразька МТГ	4357.9
	Великобerezовицька СТГ	5164.2
Волинська	Луцька МТГ	8271.6
	Шацька СТГ	4070.7
Чернівецька	Чернівецька МТГ	7250.2
	Путильська СТГ	3297.2
Рівненська	Рівненська МТГ	8058.9
	Клеванська СТГ	7704.5
Івано-Франківська	Івано-Франківська МТГ	8060.7
	Верховинська СТГ	2702.0
Хмельницька	Хмельницька МТГ	8239.0
	Сатанівська СТГ	4459.9

Таблиця В.3

Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду
досліджуваних територіальних громад

Область	Громада	Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %
Закарпатська	Мукачівська МТГ	21.2
	Полянська СТГ	42.4
Львівська	Дрогобицька МТГ	31.5
	Східницька СТГ	47.3
Тернопільська	Збаразька МТГ	31.5
	Великобerezовицька СТГ	35.8
Волинська	Луцька МТГ	23.0
	Шацька СТГ	28.3
Чернівецька	Чернівецька МТГ	27.4
	Путильська СТГ	18.1
Рівненська	Рівненська МТГ	25.0
	Клеванська СТГ	15.3
Івано-Франківська	Івано-Франківська МТГ	26.1
	Верховинська СТГ	20.1
Хмельницька	Хмельницька МТГ	25.7
	Сатанівська СТГ	42.5

Таблиця В.4

Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду
досліджуваних територіальних громад

Область	Громада	Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня
Закарпатська	Мукачівська МТГ	26 338.9
	Полянська СТГ	35 362.0
Львівська	Дрогобицька МТГ	31 640.4
	Східницька СТГ	44 673.6
Тернопільська	Збаразька МТГ	42 539.7
	Великобerezовицька СТГ	42 146.3
Волинська	Луцька МТГ	28 079.4
	Шацька СТГ	38 506.9
Чернівецька	Чернівецька МТГ	25 210.4
	Путильська СТГ	39 720.5
Рівненська	Рівненська МТГ	25 251.0
	Клеванська СТГ	38 711.7
Івано-Франківська	Івано-Франківська МТГ	27 614.8
	Верховинська СТГ	43 588.2
Хмельницька	Хмельницька МТГ	27 096.0
	Сатанівська СТГ	37 749.6

Джерело: сформовано автором на основі [102]

PESTEL-аналіз областей Західного регіону України для оцінювання спроможності інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад

Область	P (Political)	E (Economic)	S (Social)	T (Technological)	En (Environmental)	L (Legal)
1	2	3	4	5	6	7
Закарпатська	Прикордонність з ЄС → висока роль транскордонної співпраці; підвищені вимоги до координації безпеки/логістики	Туризм, логістика, переробка; потенціал релокації бізнесу та експорту	Сезонна зайнятість; міграційні потоки та попит на соціальну інтеграцію	Потреба масштабувати е-сервіси для бізнесу/туристів; цифрові рішення для логістики	Карпатські екосистеми → обмеження на забудову/туризм; ризику паводків/ерозії	Висока чутливість до земельно-містобудівних регулювань і природоохоронних режимів; акцент на CEO/екостандартах
Львівська	Потужний управлінський центр + транскордонна взаємодія; висока інтенсивність відновлення/проектного управління	Диверсифікована економіка (послуги, МСП, виробництво, логістика); сильний інвестиційний попит	Висока урбанізація; значний вплив ВПО на ринок праці та соціальні послуги	Розвинуті ІТ-компетентності; можливості смарт-рішень (мобільність, е-демократія, data-сервіси)	Урбаністичні екологічні проблеми + рекреаційні зони Карпатського передгір'я	Високі вимоги до прозорості процедур (закупівлі/містобудування); актуальність регуляторної якості для МСП
Тернопільська	Орієнтація на проектно-програмне управління розвитком; потреба міжмуніципальної кооперації	Агро-переробка, МСП, локальна логістика; потенціал кластерів у харчовій переробці	Старіння/міграція молоді; потреба «утримання» людського капіталу через зайнятість і освіту	Смарт-інфраструктура у малих громадах (е-послуги, освітлення, енергоменеджмент)	Сільськогосподарське навантаження на довкілля; потреба відновлення екосистем	Значущість земельного регулювання й просторового планування; інструменти CEO для програм/проектів
Волинська	Прикордонність (потоки товарів/людей); важливість стійкості публічних послуг і логістики	Агро-переробка, деревообробка, логістика; потенціал індустріальних майданчиків	Розосередженість населення; попит на мобільні/цифрові сервіси	Смарт-рішення для транспорту/логістик и та е-послуг у громадах	Лісові та водні ресурси → потреба сталого природокористування	Висока значущість природоохоронного та лісового регулювання; прозорі земельні процедури для інвестпроектів

1	2	3	4	5	6	7
Чернівецька	Прикордонний регіон (транзит/кооперація); акцент на згуртованість та адаптивність	МСП, торгівля, агросектор, туризм; обмеження «масштабу ринку» поза обласним центром	Демографічні виклики та міграційні коливання; потреба доступності послуг у гірських/периферійних ТГ	Розвиток е-сервісів як спосіб компенсувати територіальну розосередженість	Карпатські та передкарпатські екосистеми; паводкові ризики; обмеження на освоєння територій	Висока роль екологічних процедур (СЕО/ОВД) і земельного регулювання для інфраструктурних проєктів
Рівненська	Потреба посилення інституційної спроможності для управління ресурсними ризиками	Промисловість + агроланцюги; потреба розвитку переробки та логістики	Ризики соціальної нерівності між центром і периферією; зайнятість у МСП	Цифровізація управління земельними/просторовими даними та сервісами як критичний драйвер	Екологічні ризики від ресурсного використання; актуальність відходів/води	Високий регуляторний тиск у сферах ресурсів та екології; потреба комплаєнсу й прозорості
Івано-Франківська	Карпатський регіон → висока роль регіональної кооперації та туристичного управління	Туризм + енергетика/переробка; потенціал інноваційних і креативних МСП	Демографічна мобільність; попит на якісні послуги в гірських ТГ	Вищий потенціал цифрових/інноваційних ініціатив; можливості смарт-туризму та е-врядування	Гірські екосистеми, паводки/зсуви; обмеження інфраструктурного будівництва	Підвищені вимоги до природоохоронних режимів і містобудівних рішень; необхідність узгодження проєктів з еко-стандартами
Хмельницька	Відносна управлінська стабільність; важливість координації інфраструктурних проєктів області	Агрпереробка, торгівля/логістика, виробництво; потреба модернізації інфраструктури	Міграційні переміщення; потреба підтримки зайнятості та доступності послуг у малих громадах	Поступова цифровізація сервісів; потенціал смарт-інфраструктури (освітлення, ЖКГ, е-послуги)	Ризики деградації ґрунтів, водних ресурсів; потреба поводження з відходами	Суттєве значення тарифно-регуляторних рішень у ЖКГ; договірні моделі (ESCO/концесії) як інструмент модернізації

Органи управління інклюзивним та смарт розвитком у досліджуваних територіальних громадах

Територіальна громада	Координаційно-стратегічний контур	Партнерський/проектний контур (залучення ресурсів, стейкхолдери)
1	2	3
Міські ТГ		
Мукачівська МТГ	Міська рада; відділ економіки, фінансове управління, бухоблік, муніципальна інспекція, ЦНАП	Відділ міжнародного співробітництва та регіонального розвитку (інвестиції/донори/партнерства)
Дрогобицька МТГ	Міська рада; фінансове управління, бухоблік, управління інвестицій та економрозвитку, ЦНАП, правове забезпечення, оргзабезпечення, закупівлі	Інвест-та проєктний контур: управління інвестицій та економрозвитку, комунікаційна функція, закупівлі/контракти
Збаразька МТГ	Міська рада; профільні відділи (фінансово-господарський, загальний, містобудування і земвідносини, ЗЕД-спеціаліст, ЦНАП	КУ «Агенція розвитку Збаражчини» як інституційний підсилювач проєктності/грантів/партнерств
Луцька МТГ	Міська рада; профільні департаменти (управління економіки, фінансів, ЖКГ); ЦНАП як сервісний вузол	Дорадчі органи (громадські/молодіжні ради), взаємодія з бізнесом і НУО; проєктна діяльність/МТД (за потреби – проєктний офіс)
Чернівецька МТГ	Міська рада; департаменти економіки, фінансів, містобудування, ЖКГ; ЦНАП	Партнерства з університетами/НУО; участь громади (консультації/слухання); проєктна підтримка
Рівненська МТГ	Міська рада; департаменти економіки, фінансів, відділи ЖКГ; ЦНАП	Міжсекторні ради/платформи (громадські, бізнес-консультації), проєкти МТД/держпрограми
Івано-Франківська МТГ	Міська рада; департаменти економічного розвитку, фінансів, ЖКГ, архітектури; ЦНАП	Партнерства з ІТ/креативними спільнотами, університетами, НУО; грантова/проєктна діяльність
Хмельницька МТГ	Міська Рада, департаменти економіка, фінансів, інфраструктури; ЦНАП	Дорадчі органи та публічні консультації; взаємодія з бізнесом/НУО; проєкти модернізації ЖКГ

1	2	3
Селищні / сільські ТГ		
Полянська СТГ	Сільська рада; ЦНАП-контур (у різних форматах)	Партнерства з курортним бізнесом і НУО для проєктів сервісної/соціальної інфраструктури
Східницька СТГ	Селищна рада, ЦНАП-контур	Кластеризація з сусідніми курортними ТГ (маркетинг/екологія/інфраструктура), проєктні партнерства
Великобerezовицька СТГ	Селищна рада; ЦНАП-контур	Агломераційні/міжмуніципальні партнерства з Тернопільською МТГ; проєкти модернізації інфраструктури
Шацька СТГ	Селищна рада/виконком; апарат; фінансовий відділ; земельні/комунальні питання; (часто) ЦНАП або віддалене робоче місце	Туристично-екологічні партнерства, громадські ініціативи; міжмуніципальна кооперація за сервісами (відходи/дороги)
Путильська СТГ	Селищна рада	Партнерства з НУО/донорами для соціальних та інфраструктурних проєктів
Клеванська СТГ	Селищна рада; ЦНАП-контур	Агломераційні партнерства з містом (кадри/послуги/інфраструктура)
Верховинська СТГ	Селищна рада	Туристично-культурні партнерства, міжмуніципальні проєкти (дороги, безпека)
Сатанівська СТГ	Селищна рада	Партнерство з бізнесом курорту (CSR/екологічні ініціативи), громадські платформи

Джерело: сформовано автором на основі [148-149]

Додаток Е

Таблиця Е.1

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Мукачівської МТГ

$U_{\text{сер.1}} = \sqrt[7]{1 \times 2 \times 1 \times 2 \times \frac{1}{2} \times 2 \times 2} = \sqrt[7]{8} = 1,34$	$a_{i1} = 1 + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{2} + 2 + \frac{1}{2} + \frac{1}{2} = 6$	0,175
$U_{\text{сер.2}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{3} \times 1 \times 1} = \sqrt[7]{0,0825} = 0,7$	$a_{i2} = 2 + 1 + 2 + 1 + 3 + 1 + 1 = 11$	0,09
$U_{\text{сер.3}} = \sqrt[7]{1 \times 2 \times 1 \times 2 \times 1 \times 2 \times 2} = \sqrt[7]{16} = 1,49$	$a_{i3} = 1 + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{2} = 5$	0,194
$U_{\text{сер.4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{3} \times 1 \times 1} = \sqrt[7]{0,0825} = 0,7$	$a_{i4} = 2 + 1 + 2 + 1 + 3 + 1 + 1 = 11$	0,09
$U_{\text{сер.5}} = \sqrt[7]{2 \times 3 \times 1 \times 3 \times 1 \times 3 \times 3} = \sqrt[7]{162} = 2,068$	$a_{i5} = \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + 1 + \frac{1}{3} + 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{3} = 3,82$	0,27
$U_{\text{сер.6п}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{3} \times 1 \times 1} = \sqrt[7]{0,0825} = 0,7$	$a_{i6} = 2 + 1 + 2 + 1 + 3 + 1 + 1 = 11$	0,09
$U_{\text{сер.7}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{3} \times 1 \times 1} = \sqrt[7]{0,0825} = 0,7$	$a_{i7} = 2 + 1 + 2 + 1 + 3 + 1 + 1 = 11$	0,09
$\lambda_{\text{max}} = 7,066$		
$I_y = 0,004$ оцінки узгоджені		

Таблиця Е.2

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Полянської СТГ

$U_{\text{сер.1}} = \sqrt[7]{1 \times 2 \times \frac{1}{4} \times 3 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{3}} = \sqrt[7]{0,0495} = 0,63$	$a_{i1} = 1 + \frac{1}{2} + 4 + \frac{1}{3} + 5 + 2 + 3 = 15,83$	0,07
$U_{\text{сер.2}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{5} \times 2 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{4}} = \sqrt[7]{0,0033} = 0,44$	$a_{i2} = 2 + 1 + 5 + \frac{1}{2} + 5 + 3 + 4 = 20,5$	0,047
$U_{\text{сер.3}} = \sqrt[7]{4 \times 5 \times 1 \times 5 \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 3} = \sqrt[7]{75} = 1,85$	$a_{i3} = \frac{1}{4} + \frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{5} + 2 + 2 + \frac{1}{3} = 5,98$	0,2
$U_{\text{сер.4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{5} \times 1 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{5}} = \sqrt[7]{0,00033} = 0,31$	$a_{i4} = 3 + 2 + 5 + 1 + 5 + 4 + 5 = 25$	0,034
$U_{\text{сер.5}} = \sqrt[7]{5 \times 5 \times 2 \times 5 \times 1 \times 2 \times 4} = \sqrt[7]{3000} = 3,13$	$a_{i5} = \frac{1}{5} + \frac{1}{5} + \frac{1}{2} + \frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{4} = 2,68$	0,336
$U_{\text{сер.7}} = \sqrt[7]{3 \times 4 \times \frac{1}{2} \times 5 \times \frac{1}{3} \times 2 \times 1} = \sqrt[7]{19,8} = 1,52$	$a_{i7} = \frac{1}{3} + \frac{1}{4} + 2 + \frac{1}{5} + 3 + \frac{1}{2} + 1 = 11,08$	0,164
$U_{\text{сер.6п}} = \sqrt[7]{2 \times 3 \times \frac{1}{3} \times 4 \times \frac{1}{4} \times 1 \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{0,99} = 0,99$	$a_{i6} = \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + 3 + \frac{1}{4} + 4 + 1 + 2 = 7,28$	0,107
$\lambda_{\text{max}} = 7,2$		
$I_y = 0,036$ оцінки припустимі		

Таблиця Е.3

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Дрогобицької МТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times 2 \times 2 \times 1 \times 2 \times \frac{1}{2} \times 1} = \sqrt[7]{4} = 1,23$	$a_{i1} = 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{2} + 2 + 1 = 6,5$	0,160
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{3} \times 1} = \sqrt[7]{0,165} = 0,77$	$a_{i2} = 2 + 1 + 1 + 1 + 1 + 3 + 1 = 10$	0,103
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{0,09} = 0,7$	$a_{i3} = 2 + 1 + 1 + 1 + 1 + 3 + 2 = 11$	0,093
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 2 \times \frac{1}{2} \times 1} = \sqrt[7]{1} = 1$	$a_{i4} = 1 + 1 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 2 + 1 = 7,5$	0,133
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{0,04} = 0,63$	$a_{i5} = 2 + 1 + 1 + 2 + 1 + 3 + 2 = 12$	0,084
$U_{\text{сер. 6 II}} = \sqrt[7]{2 \times 3 \times 3 \times 2 \times 3 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{216} = 2,15$	$a_{i6} = \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + \frac{1}{3} + \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + 1 + \frac{1}{2} = 3,49$	0,281
$U_{\text{сер. 7}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 2 \times 1 \times 2 \times \frac{1}{2} \times 1} = \sqrt[7]{2} = 1,1$	$a_{i7} = 1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{2} + 2 + 1 =$	0,146
$\lambda_{\text{max}} = 7,06$		
$I_y = 0,01$ оцінки узгоджені		

Таблиця Е.4

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Східницької СТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times 2 \times \frac{1}{4} \times 3 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{3}} = \sqrt[7]{0,0495} = 0,63$	$a_{i1} = 1 + \frac{1}{2} + 4 + \frac{1}{3} + 5 + 2 + 3 = 15,83$	0.070
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{5} \times 2 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{4}} = \sqrt[7]{0,0033} = 0,44$	$a_{i2} = 2 + 1 + 5 + \frac{1}{2} + 5 + 3 + 4 = 20,5$	0.047
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{4 \times 5 \times 1 \times 5 \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 3} = \sqrt[7]{75} = 1,85$	$a_{i3} = \frac{1}{4} + \frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{5} + 2 + 2 + \frac{1}{3} = 5,98$	0.242
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{5} \times 1 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{5}} = \sqrt[7]{0,00033} = 0,31$	$a_{i4} = 3 + 2 + 5 + 1 + 5 + 4 + 5 = 25$	0.034
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{5 \times 5 \times 2 \times 5 \times 1 \times 2 \times 4} = \sqrt[7]{3000} = 3,13$	$a_{i5} = \frac{1}{5} + \frac{1}{5} + \frac{1}{2} + \frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{4} = 2,68$	0.336
$U_{\text{сер. 6}} = \sqrt[7]{3 \times 4 \times \frac{1}{2} \times 5 \times \frac{1}{3} \times 2 \times 1} = \sqrt[7]{19,8} = 1,52$	$a_{i6} = \frac{1}{3} + \frac{1}{4} + 2 + \frac{1}{5} + 3 + \frac{1}{2} + 1 = 11,08$	0.164
$U_{\text{сер. 7 II}} = \sqrt[7]{2 \times 3 \times \frac{1}{3} \times 4 \times \frac{1}{4} \times 1 \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{0,99} = 0,99$	$a_{i7} = \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + 3 + \frac{1}{4} + 4 + 1 + 2 = 7,28$	0.107
$\lambda_{\text{max}} = 7,2$		
$I_y = 0,036$ оцінки припустимі		

Таблиця Е.5

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Збарзької МТГ

$U_{\text{сер.1}} = \sqrt[7]{1 \times 2 \times 1 \times 3 \times 2 \times 1 \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{6} = 1,29$	$a_{i1} = 1 + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{2} + 1 + 2 = 6,33$	0,165
$U_{\text{сер.2}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{3}} = \sqrt[7]{0,33} = 0,85$	$a_{i2} = 2 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + 3 = 9,5$	0,108
$U_{\text{сер.3}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{3}} = \sqrt[7]{0,66} = 0,94$	$a_{i3} = 1 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + 3 = 8,5$	0,119
$U_{\text{сер.4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{5}} = \sqrt[7]{0,00825} = 0,5$	$a_{i4} = 3 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 5 = 16$	0,064
$U_{\text{сер.5}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{4}} = \sqrt[7]{0,125} = 0,74$	$a_{i5} = 2 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 4 = 11$	0,095
$U_{\text{сер.6 п}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{1} = 1$	$a_{i6} = 1 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + 2 = 7,5$	0,127
$U_{\text{сер.7}} = \sqrt[7]{2 \times 3 \times 3 \times 5 \times 4 \times 2 \times 1} = \sqrt[7]{720} = 2,56$	$a_{i7} = \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + \frac{1}{4} + \frac{1}{2} + 1 = 3,41$	0,322
$\lambda_{\text{max}} = 7,06$		
$I_y = 0,014$ оцінки узгоджені		

Таблиця Е.6

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Великоберезовицької СТГ

$U_{\text{сер.1}} = \sqrt[7]{1 \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{3} \times 3 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{2} \times 2} = \sqrt[7]{0,0495} = 0,63$	$a_{i1} = 1 + 4 + 3 + \frac{1}{3} + 5 + 2 + \frac{1}{2} = 15,83$	0,070
$U_{\text{сер.2}} = \sqrt[7]{4 \times 1 \times 2 \times 5 \times \frac{1}{3} \times 3 \times 5} = \sqrt[7]{198} = 2,12$	$a_{i2} = \frac{1}{4} + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{5} + 3 + \frac{1}{3} + \frac{1}{5} = 5,48$	0,242
$U_{\text{сер.3}} = \sqrt[7]{3 \times \frac{1}{2} \times 1 \times 5 \times \frac{1}{2} \times 2 \times 4} = \sqrt[7]{30} = 1,62$	$a_{i3} = \frac{1}{3} + 2 + 1 + \frac{1}{5} + 2 + \frac{1}{2} + \frac{1}{4} = 6,28$	0,164
$U_{\text{сер.4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{5} \times 1 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{0,00033} = 0,31$	$a_{i4} = 3 + 5 + 5 + 1 + 5 + 4 + 2 = 25$	0,034
$U_{\text{сер.5}} = \sqrt[7]{5 \times 3 \times 2 \times 5 \times 1 \times 4 \times 5} = \sqrt[7]{3000} = 3,13$	$a_{i5} = \frac{1}{5} + \frac{1}{3} + \frac{1}{2} + \frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{4} + \frac{1}{5} = 2,68$	0,336
$U_{\text{сер.7 п}} = \sqrt[7]{2 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times 4 \times \frac{1}{4} \times 1 \times 3} = \sqrt[7]{0,99} = 0,99$	$a_{i7} = \frac{1}{2} + 3 + 2 + \frac{1}{4} + 4 + 1 + \frac{1}{3} = 7,28$	0,107
$U_{\text{сер.2}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{4} \times 2 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{3} \times 1} = \sqrt[7]{0,0033} = 0,44$	$a_{i2} = 2 + 5 + 4 + \frac{1}{2} + 5 + 3 + 1 = 20,5$	0,047
$\lambda_{\text{max}} = 7,2$		
$I_y = 0,036$ оцінки припустимі		

Таблиця Е.7

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Шацької СТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times 4 \times \frac{1}{3} \times 5 \times 2 \times 3 \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{19,8} = 1,53$	$a_{i1} = 1 + \frac{1}{4} + 3 + \frac{1}{5} + \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + 2 = 7,28$	0.164
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{\frac{1}{4} \times 1 \times \frac{1}{5} \times 2 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{5}} = \sqrt[7]{0,0033} = 0,44$	$a_{i2} = 4 + 1 + 5 + \frac{1}{2} + 3 + 2 + 5 = 20,5$	0.047
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{3 \times 5 \times 1 \times 5 \times 4 \times 5 \times 2} = \sqrt[7]{3000} = 3,13$	$a_{i3} = \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{5} + \frac{1}{4} + \frac{1}{5} + \frac{1}{2} = 2,68$	0.336
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{5} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{5} \times 1 \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{5}} = \sqrt[7]{0,00033} = 0,31$	$a_{i4} = 5 + 2 + 5 + 1 + 4 + 3 + 5 = 25$	0.034
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 3 \times \frac{1}{4} \times 4 \times 1 \times 2 \times \frac{1}{3}} = \sqrt[7]{0,99} = 0,99$	$a_{i5} = 2 + \frac{1}{3} + 4 + \frac{1}{4} + 1 + \frac{1}{2} + 3 = 11,08$	0.107
$U_{\text{сер. 6 п}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times 2 \times \frac{1}{5} \times 3 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{4}} = \sqrt[7]{0,0495} = 0,65$	$a_{i6} = 3 + \frac{1}{2} + 5 + \frac{1}{3} + 2 + 1 + 4 = 15,83$	0.070
$U_{\text{сер. 7}} = \sqrt[7]{2 \times 5 \times \frac{1}{2} \times 5 \times 3 \times 4 \times 1} = \sqrt[7]{300} = 2,26$	$a_{i7} = \frac{1}{2} + \frac{1}{5} + 2 + \frac{1}{5} + \frac{1}{3} + \frac{1}{4} + 1 = 3,41$	0.242
$\lambda_{\text{max}} = 7,2$		
$I_y = 0,03$ оцінки припустимі		

Таблиця Е.8

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Чернівецької МТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 2 \times 3 \times 2 \times 2 \times 3} = \sqrt[7]{72} = 1,84$	$a_{i1} = 1 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + \frac{1}{2} + \frac{1}{2} + \frac{1}{3} = 4,16$	0,246
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 2 \times 2 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{8} = 1,34$	$a_{i2} = 1 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{2} = 5,5$	0,18
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{2} = 1,1$	$a_{i3} = 2 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 7$	0,147
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1} = \sqrt[7]{0,04125} = 0,63$	$a_{i4} = 3 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 1 = 12$	0,084
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1} = \sqrt[7]{0,25} = 0,82$	$a_{i5} = 2 + 2 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 9$	0,111
$U_{\text{сер. 6}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{2} = 1,1$	$a_{i6} = 2 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 7$	0,147
$U_{\text{сер. 7}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1} = \sqrt[7]{0,04125} = 0,63$	$a_{i7} = 3 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 1 = 12$	0,084
$\lambda_{\text{max}} = 7,089$		
$I_y = 0,01$ оцінки узгоджені		

Таблиця Е.9

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Путильської СТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times 4 \times \frac{1}{3} \times 5 \times 3 \times 2 \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{19,8} = 1,52$	$a_{i1} = 1 + \frac{1}{4} + 3 + \frac{1}{5} + \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + 2 = 7,28$	0.164
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{\frac{1}{4} \times 1 \times \frac{1}{5} \times 2 \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{5}} = \sqrt[7]{0,0033} = 0,44$	$a_{i2} = 4 + 1 + 5 + \frac{1}{2} + 3 + 2 + 5 = 20,5$	0.047
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{3 \times 5 \times 1 \times 5 \times 5 \times 4 \times 2} = \sqrt[7]{3000} = 3,13$	$a_{i3} = \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{5} + \frac{1}{4} + \frac{1}{5} + \frac{1}{2} = 2,68$	0.336
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{5} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{5} \times 1 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{5}} = \sqrt[7]{0,00033} = 0,31$	$a_{i4} = 5 + 2 + 5 + 1 + 3 + 4 + 5 = 25$	0.034
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times 2 \times \frac{1}{5} \times 3 \times 1 \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{4}} = \sqrt[7]{0,0495} = 0,65$	$a_{i5} = 3 + \frac{1}{2} + 5 + \frac{1}{3} + 1 + 2 + 4 = 15,83$	0.070
$U_{\text{сер. 6 п}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 3 \times \frac{1}{4} \times 4 \times 2 \times 1 \times \frac{1}{3}} = \sqrt[7]{0,99} = 0,99$	$a_{i6} = 2 + \frac{1}{3} + 4 + \frac{1}{4} + \frac{1}{2} + 1 + 3 = 11,08$	0.107
$U_{\text{сер. 7}} = \sqrt[7]{2 \times 5 \times \frac{1}{2} \times 5 \times 4 \times 3 \times 1} = \sqrt[7]{300} = 2,26$	$a_{i7} = \frac{1}{2} + \frac{1}{5} + 2 + \frac{1}{5} + \frac{1}{4} + \frac{1}{3} + 1 = 3,48$	0.242
$\lambda_{\text{max}} = 7,2$		
$I_y = 0,03$ оцінки припустимі		

Таблиця Е.10

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Рівненської МТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1} = \sqrt[7]{0,5} = 0,9$	$a_{i1} = 1 + 2 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 8$	0,127
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{2 \times 1 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{8} = 1,34$	$a_{i2} = \frac{1}{2} + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 5,5$	0,186
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{4} = 1,23$	$a_{i3} = 1 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 6$	0,168
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{1 \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1} = \sqrt[7]{0,125} = 0,74$	$a_{i4} = 1 + 2 + 2 + 1 + 2 + 1 + 1 = 10$	0,104
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{4} = 1,23$	$a_{i5} = 1 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 6$	0,168
$U_{\text{сер. 6}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{2} = 1,1$	$a_{i6} = 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 6,5$	0,154
$U_{\text{сер. 7 пр.в}} = \sqrt[7]{1 \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times 1} = \sqrt[7]{0,0625} = 0,67$	$a_{i7} = 1 + 2 + 2 + 1 + 2 + 2 + 1 = 11$	0,093
$\lambda_{\text{max}} = 7,09$		
$I_y = 0,015$ оцінки узгоджені		

Таблиця Е.11

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Клеванської СТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{4} \times 3 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{2} \times 2} = \sqrt[7]{0,0495} = 0,65$	$a_{i1} = 1+3 + 4 + \frac{1}{3} + 5 + 2 + \frac{1}{2} = 15,83$	0.070
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{3 \times 1 \times \frac{1}{2} \times 5 \times \frac{1}{3} \times 2 \times 4} = \sqrt[7]{19,8} = 1,52$	$a_{i2} = 4+1 + 5 + \frac{1}{2} + 3 + 2 + 5 = 20,5$	0.164
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{4 \times 2 \times 1 \times 5 \times \frac{1}{2} \times 3 \times 5} = \sqrt[7]{300} = 2,26$	$a_{i3} = \frac{1}{4} + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{5} + 2 + \frac{1}{3} + \frac{1}{5} = 3,48$	0.242
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{5} \times 1 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{0,00033} = 0,31$	$a_{i4} = 3+5+5 + 1 + 5 + 4 + 2 = 25$	0.034
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{5 \times 3 \times 2 \times 5 \times 1 \times 4 \times 5} = \sqrt[7]{30000} = 3,31$	$a_{i5} = \frac{1}{5} + \frac{1}{3} + \frac{1}{2} + \frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{4} + \frac{1}{5} = 2,68$	0.336
$U_{\text{сер. 6 п}} = \sqrt[7]{2 \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{3} \times 4 \times \frac{1}{4} \times 1 \times 3} = \sqrt[7]{0,99} = 0,99$	$a_{i6} = \frac{1}{2} + 2 + 3 + \frac{1}{4} + 4 + 1 + \frac{1}{3} = 11,08$	0.107
$U_{\text{сер. 7}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{5} \times 2 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{3} \times 1} = \sqrt[7]{0,0033} = 0,44$	$a_{i7} = 2 + 4 + 5 + \frac{1}{2} + 5 + 3 + 1 = 20,5$	0.047
$\lambda_{\text{max}} = 7,2$		
$I_y = 0,03$ оцінки припустимі		

Таблиця Е.12

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Івано-Франківської МТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 2} = \sqrt[7]{0,25} = 0,82$	$a_{i1} = 1+2 + 1 + 2 + 1 + 2 + \frac{1}{2} = 9,5$	0,109
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{2 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 3} = \sqrt[7]{6} = 1,29$	$a_{i2} = \frac{1}{2} + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + \frac{1}{3} = 6$	0,173
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{1} = 1$	$a_{i3} = 1+1 + 1 + 2 + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 7,5$	0,134
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{2 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 4} = \sqrt[7]{8} = 1,34$	$a_{i4} = \frac{1}{2} + 2 + 1 + 1 + 1 + 1 + \frac{1}{4} = 6,75$	0,219
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{1} = 1$	$a_{i5} = 2+2 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 9$	0,134
$U_{\text{сер. 6}} = \sqrt[7]{2 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 1 \times 3} = \sqrt[7]{6} = 1,29$	$a_{i6} = 2 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 7$	0,173
$U_{\text{сер. 7}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{3} \times 1} = \sqrt[7]{0,0068} = 0,49$	$a_{i7} = 3 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 1 = 11$	0,059
$\lambda_{\text{max}} = 7,078$		
$I_y = 0,013$ оцінки узгоджені		

Таблиця Е.13

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Верховинської СТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times 3 \times \frac{1}{4} \times 4 \times \frac{1}{2} \times 2 \times \frac{1}{3}} = \sqrt[7]{0,99} = 0,99$	$a_{i1} = 1 + \frac{1}{3} + 4 + \frac{1}{4} + 2 + \frac{1}{2} + 3 = 11,08$	0.107
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{3 \times 1 \times \frac{1}{5} \times 2 \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{5}} = \sqrt[7]{0,0033} = 0,44$	$a_{i2} = \frac{1}{3} + 1 + 5 + \frac{1}{2} + 4 + 2 + 5 = 20,5$	0.047
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{4 \times 5 \times 1 \times 5 \times 3 \times 4 \times 2} = \sqrt[7]{3000} = 3,13$	$a_{i3} = \frac{1}{4} + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{5} + \frac{1}{3} + \frac{1}{4} + \frac{1}{2} = 2,68$	0.336
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{4} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{5} \times 1 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{5}} = \sqrt[7]{0,00033} = 0,31$	$a_{i4} = 4 + 2 + 5 + 1 + 3 + 2 + 5 = 25$	0.034
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{2 \times 4 \times \frac{1}{3} \times 3 \times 1 \times 3 \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{19,8} = 1,52$	$a_{i5} = \frac{1}{2} + \frac{1}{4} + 3 + \frac{1}{3} + 1 + \frac{1}{3} + 2 = 7,28$	0.164
$U_{\text{сер. 6 п}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 2 \times \frac{1}{4} \times 2 \times \frac{1}{3} \times 1 \times \frac{1}{4}} = \sqrt[7]{0,04125} = 0,63$	$a_{i6} = 2 + \frac{1}{2} + 4 + \frac{1}{2} + 3 + 1 + 4 = 15$	0.07
$U_{\text{сер. 7}} = \sqrt[7]{3 \times 5 \times \frac{1}{2} \times 5 \times 2 \times 4 \times 1} = \sqrt[7]{300} = 2,26$	$a_{i7} = \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + 2 + \frac{1}{5} + \frac{1}{4} + \frac{1}{2} + 1 = 3,48$	0.242
$\lambda_{\text{max}} = 7,2$		
$I_y = 0,036$ оцінки припустимі		

Таблиця Е.14

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Хмельницької МТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times 2 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{8} = 1,34$	$a_{i1} = 1 + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 6,5$	0,179
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times 1} = 0,125 = 0,74$	$a_{i2} = 2 + 1 + 2 + 1 + 2 + 1 + 1 = 9$	0,1
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{1 \times 2 \times 1 \times 2 \times 1 \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{8} = 1,34$	$a_{i3} = 1 + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{2} + 1 + 1 + \frac{1}{2} = 5,5$	0,179
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times 1} = \sqrt[7]{0,015} = 0,55$	$a_{i4} = 2 + 1 + 2 + 1 + 1 + 3 + 2 = 12$	0,084
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{1 \times 2 \times 1 \times 3 \times 1 \times 2 \times 3} = \sqrt[7]{36} = 1,67$	$a_{i5} = 1 + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{3} + 1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{3} = 3,83$	0,224
$U_{\text{сер. 6}} = \sqrt[7]{1 \times 1 \times 1 \times 2 \times \frac{1}{2} \times 1 \times 2} = \sqrt[7]{2} = 1,1$	$a_{i6} = 1 + 1 + 1 + \frac{1}{2} + 2 + 1 + \frac{1}{2} = 7$	0,149
$U_{\text{сер. 7}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times 1} = \sqrt[7]{0,0375} = 0,62$	$a_{i7} = 2 + 1 + 2 + 1 + 3 + 2 + 1 = 12$	0,084
$\lambda_{\text{max}} = 7,066$		
$I_y = 0,011$ оцінки узгоджені		

Таблиця Е.15

Інформаційне забезпечення розрахунку локального вектора для факторів впливу на спроможність інклюзивного та смарт-розвитку Сатанівської СТГ

$U_{\text{сер. 1}} = \sqrt[7]{1 \times 2 \times \frac{1}{4} \times 3 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{3}} = \sqrt[7]{0,0495} = 0,63$	$a_{i1} = 1 + \frac{1}{2} + 4 + \frac{1}{3} + 5 + 2 + 3 = 15,83$	0.070
$U_{\text{сер. 2}} = \sqrt[7]{\frac{1}{2} \times 1 \times \frac{1}{5} \times 2 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{3} \times \frac{1}{4}} = \sqrt[7]{0,0033} = 0,44$	$a_{i2} = 2 + 1 + 5 + \frac{1}{2} + 5 + 3 + 4 = 20,5$	0.047
$U_{\text{сер. 3}} = \sqrt[7]{4 \times 5 \times 1 \times 5 \times 3 \times 4 \times 2} = \sqrt[7]{3000} = 3,13$	$a_{i3} = \frac{1}{4} + \frac{1}{2} + 1 + \frac{1}{5} + \frac{1}{3} + \frac{1}{4} + \frac{1}{2} = 3,48$	0.242
$U_{\text{сер. 4}} = \sqrt[7]{\frac{1}{3} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{5} \times 1 \times \frac{1}{5} \times \frac{1}{4} \times \frac{1}{5}} = \sqrt[7]{0,00033} = 0,31$	$a_{i4} = 3 + 2 + 5 + 1 + 5 + 4 + 5 = 25$	0.034
$U_{\text{сер. 5}} = \sqrt[7]{5 \times 5 \times 2 \times 5 \times 1 \times 4 \times 3} = \sqrt[7]{3000} = 3,13$	$a_{i5} = \frac{1}{5} + \frac{1}{5} + \frac{1}{2} + \frac{1}{5} + 1 + \frac{1}{4} + \frac{1}{3} = 2,68$	0.336
$U_{\text{сер. 6 п}} = \sqrt[7]{2 \times 3 \times \frac{1}{3} \times 4 \times \frac{1}{4} \times 1 \times \frac{1}{2}} = \sqrt[7]{0,99} = 0,99$	$a_{i6} = \frac{1}{2} + \frac{1}{3} + 2 + \frac{1}{4} + 4 + 1 + 2 = 11,08$	0.107
$U_{\text{сер. 7}} = \sqrt[7]{3 \times 4 \times \frac{1}{2} \times 5 \times \frac{1}{3} \times 2 \times 1} = \sqrt[7]{19,8} = 1,52$	$a_{i7} = \frac{1}{3} + \frac{1}{4} + 2 + \frac{1}{5} + 3 + \frac{1}{2} + 1 = 11,08$	0.16
$\lambda_{\text{max}} = 7,2$		
$I_y = 0,036$ оцінки припустимі		

**Анкета для експертного оцінювання факторів ефективного управління
бізнес-процесами в територіальних громадах**

Мета опитування: зібрати експертні оцінки щодо рівня розвитку ключових факторів, які визначають ефективність управління бізнес-процесами в територіальних громадах. Отримані дані будуть використані для побудови факторної моделі в межах дисертаційного дослідження.

Інструкція для респондентів

Будь ласка, оцініть рівень розвитку наведених нижче факторів у межах Вашої громади за чотирибальною шкалою:

- 1 – низький рівень
- 2 – помірний, обмежений рівень
- 3 – середній рівень
- 4 – високий рівень

АНКЕТА

I. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ЕКСПЕРТА

1. Прізвище, ім'я, по батькові (необов'язково) _____

2. Посада/професійна діяльність _____

3. Громада, яку Ви представляєте (потрібне підкреслити):

- Мукачівська МТГ
- Полянська СТГ
- Дрогобицька МТГ
- Східницька СТГ
- Збаразька МТГ
- Великоберезовицька СТГ
- Луцька МТГ
- Шацька СТГ
- Чернівецька МТГ
- Путильська СТГ
- Рівенська МТГ
- Клеванська СТГ
- Івано-Франківська МТГ
- Верховинська СТГ
- Хмельницька МТГ
- Сатанівська СТГ

II. ОЦІНЮВАННЯ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

Інструкція для респондентів

Будь ласка, оцініть рівень розвитку наведених нижче факторів у межах Вашої громади за чотирибальною шкалою:

- 1 – низький рівень
- 2 – помірний, обмежений рівень
- 3 – середній рівень
- 4 – високий рівень

№ з/п	Фактор	Бали				Коментар (за бажанням)
		1	2	3	4	
1.	Інституційні фактори (ефективність місцевого самоврядування, управлінські компетенції)					
2.	Людський капітал (освітній рівень, кваліфікація, міграційні тенденції)					
3.	Інфраструктурна база (стан доріг, комунікацій, соціальної інфраструктури)					
4.	Інноваційний потенціал (наявність інноваційних проєктів, наукових установ, стартапів)					
5.	Економічна активність (динаміка бізнесу, підприємництва, інвестиції)					
6.	Рівень цифровізації (електронні послуги, доступ до інтернету, ІТ-ініціативи)					
7.	Соціальна згуртованість (громадська активність, волонтерство, співпраця між секторами)					

III. ДОДАТКОВІ ЗАПИТАННЯ:

1. Чи вважаєте Ви, що в громаді, яку Ви представляєте, сформовано сприятливе середовище для розвитку підприємництва та місцевих бізнес-ініціатив?

- Так
- Ні

2. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням, що рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування Вашої громади є достатнім для ефективного управління бізнес-процесами?

- погоджуюсь
- частково погоджуюсь
- не погоджуюсь

3. Будь ласка, оцініть у балах від 1 до 5 (де 1 – найвагомійший, 5 – найменш вагомий) фактори, на Вашу думку, найбільше стримують розвиток громади, яку Ви представляєте:

низька інституційна спроможність органів місцевого самоврядування та обмежена якість управлінських рішень;

недостатній розвиток місцевого підприємництва та слабка інтеграція бізнесу в стратегії розвитку громади;

висока залежність бюджету громади від міжбюджетних трансфертів і дотацій;

недостатній рівень розвитку соціальної інфраструктури та людського капіталу;

низький рівень цифровізації управлінських і бізнес-процесів у громаді.

4. Будь ласка, оцініть у балах від 1 до 7 (де 1 – найвагомійший, 7 – найменш вагомий) важливість зазначених першочергових заходів із поживлення бізнес-процесів в територіальній громаді, яку Ви представляєте:

стратегічне планування економічного розвитку громади;

розвиток соціальної інфраструктури як чинника економічної активності;

запровадження муніципальних програм підтримки малого та середнього підприємництва (гранти, пільгові кредити, компенсації);

розвиток партнерств між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськими організаціями;

створення або активізація місцевих інституцій розвитку бізнесу (бізнес-центри, хаби, інкубатори, агенції місцевого розвитку);

спрощення адміністративних процедур і підвищення прозорості взаємодії бізнесу з органами влади;

підтримка локальних виробничих і коопераційних ініціатив, орієнтованих на внутрішні ресурси громади.

5. Інші коментарі і пропозиції _____

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В ДОСЛІДЖЕННІ!

**Тематика фокус-групових дискусій з експертами
(з метою узгодження позицій та верифікації отриманих оцінок)**

1. Інституційні фактори

- ✓ Які сильні та слабкі сторони системи місцевого самоврядування у Вашій громаді?
- ✓ Наскільки ефективними є управлінські компетенції керівних органів?
- ✓ Чи існує потреба в додаткових механізмах підзвітності та прозорості?

2. Людський капітал

- ✓ Який рівень освітньої та професійної підготовки населення?
- ✓ Як впливають міграційні процеси на кадровий потенціал?
- ✓ Чи достатньо ресурсів для розвитку молоді та залучення кваліфікованих кадрів?

3. Інфраструктурна база

- ✓ Які об'єкти соціальної та економічної інфраструктури найбільше потребують розвитку?
- ✓ Чи існують обмеження у доступі до транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури?
- ✓ Наскільки інфраструктура відповідає потребам бізнесу та населення?

4. Інноваційний потенціал

- ✓ Чи розвиваються у громаді інноваційні проекти, стартапи, науково-дослідні ініціативи?
- ✓ Які бар'єри заважають упровадженню інновацій?
- ✓ Чи існує співпраця між бізнесом, освітою та владою у сфері інновацій?

5. Економічна активність

- ✓ Які сфери підприємництва найбільш розвинені у громаді?
- ✓ Чи є достатній рівень інвестиційної привабливості?
- ✓ Які механізми можуть стимулювати зростання бізнесу?

6. Рівень цифровізації

- ✓ Наскільки доступними є цифрові послуги для населення?
- ✓ Чи забезпечена громада якісним інтернет-покриттям?
- ✓ Які ініціативи з цифрової трансформації були реалізовані останнім часом?

7. Соціальна згуртованість

- ✓ Який рівень громадської активності та волонтерства?
- ✓ Чи існує співпраця між владою, бізнесом і громадськими організаціями?
- ✓ Наскільки громада є консолідованою у вирішенні соціально-економічних питань?

Результати моделювання в програмі «Stata 19»

	Average	Standard deviation	Variation index, %	N
x_1	188,652	121,961	64,6	18
x_2	7697,681	2713,709	35,3	18
x_3	8470,558	5068,719	59,8	18
x_4	13,677	7,441	54,4	18
x_5	767,221	388,041	50,6	18
x_6	9,322	3,858	41,4	18
x_7	0,534	0,162	30,3	18
Y	0,625	0,122	19,5	18

R= 0,84621564 R ₂ = 0,71608090 Correct. R ₂ = 0,51733753 F(7,10)=3,6030 p						
	BETA	Standard error BETA	B	Standard error BETA	t(10)	p
Free m.			0,354257	0,113518	3,12070	0,010861
x_1	-0,817845	0,304351	-0,000819	0,000305	-2,68718	0,022810
x_2	0,027684	0,225676	0,000001	0,000010	0,12267	0,904798
x_3	0,524152	0,297459	0,000013	0,000007	1,76210	0,108534
x_4	-0,454935	0,358561	-0,007466	0,005884	-1,26878	0,233257
x_5	-0,001664	0,212936	-0,000001	0,000067	-0,00781	0,993918
x_6	-0,002578	0,250428	-0,000082	0,007926	-0,01029	0,991988
x_7	-0,817845	0,292441	0,771724	0,219895	3,50951	0,005636

Прогнозні значення, залишки та розрахункові дані для визначення середньої помилки апроксимації багатofакторної моделі інтегрального рівня інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад

Одиниці спостереження	Фактичні значення y	Прогнозні значення, y_x	$y - y_x$	$ y - y_x $	$\frac{ y - y_x }{y}$	$\left \frac{y - y_x}{y} \right \times 100$
1	0,474634	0,361037	0,113597	0,113597	0,239335994	23,9336
2	0,549253	0,590488	-0,041235	0,041235	0,075074692	7,5075
3	0,431372	0,493989	-0,062617	0,062617	0,145157776	14,5158
4	0,659726	0,682720	-0,022994	0,022994	0,034853864	3,4854
5	0,665762	0,678885	-0,013123	0,013123	0,019711248	1,9711
6	0,669263	0,670985	-0,001722	0,001722	0,00257298	0,2573
7	0,563802	0,635739	-0,071937	0,071937	0,127592666	12,7593
8	0,767068	0,709816	0,057252	0,057252	0,074637451	7,4637
9	0,779874	0,714270	0,065604	0,065604	0,084121281	8,4121
10	0,526000	0,600831	-0,074831	0,074831	0,142264259	14,2264
11	0,559580	0,597049	-0,037469	0,037469	0,066959148	6,6959
12	0,495600	0,447970	0,047630	0,04763	0,09610573	9,6106
13	0,652000	0,624214	0,027786	0,027786	0,042616564	4,2617
14	0,711000	0,677303	0,033698	0,033697	0,047393812	4,7394
15	0,515300	0,595666	-0,080366	0,080366	0,155959635	15,5960
16	0,585000	0,682690	-0,097690	0,09769	0,166991453	16,6991
17	0,791000	0,722984	0,068016	0,068016	0,085987358	8,5987
18	0,859000	0,768598	0,090402	0,090402	0,105240978	10,5241
Мінімум	0,431372	0,361037	-0,097690			
Максимум	0,859000	0,768598	0,113597			
Середнє	0,625291	0,625291	0,000000			9,5143

Пріоритетні напрями реалізації ППП у досліджуваних територіальних громадах

Громада	Потенційно пріоритетні сфери для ППП	Обґрунтування
1	2	3
МТГ		
Мукачівська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток транспортної та логістичної інфраструктури 2. Енергоефективна модернізація комунальних об'єктів 3. Туристично-рекреаційні проекти (санаторії, фестивалі, розвиток веломаршрутів) 	Потужний промислово-транспортний центр області, активний бізнес-сектор, сприятливі умови для інвестицій у туризм, логістику та міську інфраструктуру
Дрогобицька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відновлення промислових територій під креативні кластери 2. ППП у сфері «розумного міста» (енергоефективність, цифрові сервіси, безпека) 1. Туристично-оздоровчі ініціативи 	Високий освітній та інноваційний потенціал, розвинена культурна інфраструктура, активна взаємодія влади з бізнесом та громадськістю
Збаразька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Туристично-історичні проекти (Збаразький замок, зелений туризм) 2. ППП у сфері переробки сільськогосподарської продукції 2. Створення енергетичних кооперативів 	Сильний історико-культурний бренд і розвинений аграрний потенціал; наявність перспектив для «зелених» інвестицій
Луцька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація громадського транспорту і дорожньої інфраструктури (в т.ч. диспетчеризація/квиток як сервіс) 2. Енергоефективність і ESCO-модернізація комунальних будівель/освітлення 3. Індустріальні/логістичні майданчики та інженерна підготовка територій 	Обласний центр із концентрацією бізнес-активності: ППП доцільне для капіталомістких, стандартизованих активів (транспорт/енергоефективність/інфраструктура), де легко визначити показники та ризики

1	2	3
Чернівецька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реконструкція водопостачання/водовідведення та дощової інфраструктури 2. Реновація історико-культурних об'єктів під туристичні/креативні функції (концесійні/орендні моделі) 3. Модернізація міського транспорту та паркувальної інфраструктури 	Поєднання історико-культурного потенціалу й потреби модернізації базових мереж: ППП може забезпечити довгострокові інвестиції та контрактну дисципліну щодо якості сервісу
Рівненська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поводження з відходами (сортування/переробка/полігон, МБО) 2. Модернізація теплопостачання/котелень та енергоефективність житлово-комунальної інфраструктури <p>Інженерна інфраструктура для виробничих/індустріальних локацій</p>	Інфраструктурні проекти з передбачуваною технологією (відходи/тепло) є класично придатними для ППП за принципами OECD (цінність/ризик/контрактний контроль)
Івано-Франківська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Енергоефективність (ESCO) + «розумне» вуличне освітлення як інфраструктурний сервіс 2. Транспортна мобільність (маршрутна мережа, електротранспорт/зарядна інфраструктура) 3. Перетворення промислових територій у кластери/публічні простори (mixed-use концесія/оренда з інвестиційними зобов'язаннями) 	Місто з вираженим людським/інноваційним потенціалом: ППП доречне там, де технологія не «надто швидко змінюється», а результати вимірювані (енергоефективність/транспорт/реновації)
Хмельницька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Транспортно-логістична інфраструктура (під'їзні шляхи, транспортні вузли, паркування) 2. Відходи та утилізація/переробка (міжмуніципальні рішення) 3. Модернізація водоканалу/очисних споруд і систем освітлення 	Високий торговельно-логістичний потенціал: ППП ефективне як механізм прискорення модернізації комунальної та транспортної інфраструктури із чіткими KPI сервісу
СТГ		
Полянська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Курортно-оздоровчі проекти (санаторії, СПА-комплекси, термальні води) 2. Розвиток екотуризму та рекреаційної інфраструктури 3. ППП у сфері локального виробництва (еко-продукти, ремесла) 	Визнана курортна територія з природним потенціалом і зацікавленістю бізнесу в інвестиціях у сферу оздоровлення та відпочинку
Східницька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток рекреаційно-оздоровчої інфраструктури (санаторії, SPA, туристичні маршрути) 2. Впровадження енергоефективних технологій у сфері ЖКГ 3. ППП у сфері промоції територіального бренду «Східниця – екологічний курорт» 	Громада з потужним природно-рекреаційним потенціалом, високим туристичним попитом і потребою у модернізації інфраструктури через залучення приватних інвестицій

1	2	3
Великобескирівська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Створення промислового парку та логістичних хабів Модернізація комунальної інфраструктури (водопостачання, енергозбереження, освітлення) ППП у сфері поводження з відходами 	Вигідне географічне розташування поблизу м. Тернополя; промислово-виробничий потенціал, наявність земель для залучення інвесторів
Шацька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Еко-туристична інфраструктура (маршрути, візит-центри, парковки, кемпінги). Водопостачання/водовідведення та «озерна» екологічна інфраструктура. Відходи (роздільний збір, сезонні потоки, сортування) 	Рекреаційна громада з сезонним навантаженням: PPP доцільне для інфраструктури з прогнозованими потоками та вимірюваними стандартами якості
Путильська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Дорожня та мостова інфраструктура (гірська доступність). Децентралізована енергетика (ВДЕ/теплопостачання соціальних об'єктів). Переробка/заготівля локальної продукції (лісові ресурси, малі виробництва) з сервісною логістикою 	Гірська/периферійна громада: пріоритет – доступність і енергонадійність; PPP доречне як інструмент залучення капіталу під довгострокові сервісні контракти
Клеванська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Комунальна інфраструктура (вода/освітлення/тепло) через ESCO-механізми. Індустріально-логістичні майданчики для МСП (приміська економіка). Відходи (контейнери/сортування/логістика вивезення) 	Приміська громада (ефект агломерації): PPP доцільне для інженерної підготовки територій та комунальних сервісів із чітким тарифно-сервісним контуром
Верховинська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Туристично-рекреаційна інфраструктура (маршрути, безпека, сервісні зони). Дорожня доступність/транспортні вузли для туризму. Енергоефективність соціальної інфраструктури (школи/амбулаторії) через ESCO 	Гірська туристична спеціалізація: PPP допомагає модернізувати інфраструктуру під стандарти сервісу й безпеки, що відповідає «people-first» логіці (доступність/якість)
Сатанівська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Курортно-оздоровчі та природоохоронні проекти (санаторні об'єкти/маршрути). Модернізація водопостачання/очисних споруд (курортне навантаження). Енергоефективність і модернізація комунальних об'єктів 	Курортна спеціалізація: пріоритет – інфраструктура, що забезпечує якість сервісу й екологічні стандарти, де контрактні показники можна чітко зафіксувати

Джерело: запропоновано автором

Пріоритетні напрями реалізації бізнес-партнерства у досліджуваних територіальних громадах

Громада	Потенційно пріоритетні напрями бізнес-партнерства	Обґрунтування
1	2	3
МТГ		
Мукачівська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення міської ради підприємців. 2. Розвиток бізнес-хабу «Мукачево Development». 3. Формування кластеру переробної промисловості та логістики 	Висока концентрація МСП, активне підприємницьке середовище, потреба в координації бізнес-ініціатив і спрощенні регулювання
Дрогобицька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення креативного кластеру «Smart Drohobych». 2. Розвиток малого бізнесу у сфері послуг і торгівлі. 3. Співпраця влади з бізнесом у сфері цифрової економіки 	Потужна освітньо-наукова база, ІТ-сектор, культурна інфраструктура – можливість формувати креативну економіку
Збаразька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування агро-логістичного кластеру. 2. Розвиток підприємництва у сфері зеленого туризму. 3. Створення місцевого бізнес-центру підтримки МСП 	Аграрно-туристичний профіль громади, потенціал переробки продукції та розвитку локального бренду
Луцька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Міська рада підприємців/бізнес-консультативна рада. 2. Розвиток міського бізнес-хабу (інкубація МСП, консультації, гранти). 3. Кластер МСП у сфері логістики, виробництва та сервісів (агломераційні ланцюги) 	Обласний центр із високою концентрацією МСП; потрібні платформи координації та «єдині правила взаємодії» для зниження транзакційних витрат бізнесу.
Чернівецька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Платформа «місто-бізнес-культура» (креативні індустрії, події). 2. Мережа партнерств у сфері туризму/NoReCa (єдиний туристичний продукт). 3. Партнерство з університетами: програми дуальної освіти/стажувань для МСП 	Поєднання культурного капіталу та туристичного потенціалу з потребою посилення людського капіталу для сервісних галузей

1	2	3
Рівненська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> Бізнес-рада + регулярні «регуляторні діалоги» (спрощення процедур). Кластер переробної промисловості/деревообробки/будматеріалів (ланцюги доданої вартості). Партнерства у сфері circular economy (відходи/переробка/вторсировина) 	Потреба системної взаємодії влади та бізнесу щодо інфраструктурних обмежень; перспективність кластеризації виробничих МСП і «циркулярних» моделей
Івано-Франківська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерства з ІТ-та креативним сектором (міські інноваційні рішення/стартап-середовище). Бізнес-хаб/акселератор МСП (інновації, експорт, гранти). Кластер креативної економіки та міських сервісів (дизайн, медіа, освітні продукти) 	Високий інноваційний потенціал та людський капітал: доцільно розвивати партнерства «освіта-бізнес-влада» та екосистему стартапів/МСП
Хмельницька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерства з торговельно-логістичним бізнесом (маркетплейси, ярмарки, дистрибуція). Бізнес-асоціація МСП для стандартів якості/саморегуляції (торгівля, послуги). Партнерства з професійно-технічною освітою: підготовка кадрів для МСП 	Сильний торговельно-підприємницький профіль: критична потреба – координація бізнес-спільноти, стандарти сервісу та кадрове забезпечення
СТГ		
Полянська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Підтримка малого бізнесу у сфері туризму та оздоровлення. Розвиток бренду «Полянська вода» і супутніх бізнесів. Впровадження менторських програм для місцевих підприємців 	Розвинений туризм, потреба у диверсифікації бізнесу навколо рекреації та виробництва
Східницька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Розвиток мережі приватних оздоровчих закладів і туристичних послуг. Створення асоціації «Східниця – територія бізнесу». Підтримка екологічного та сімейного підприємництва 	Потужний курортно-рекреаційний потенціал, потреба в малому бізнесі навколо туризму, сувенірною виробництва та сервісу
Великобerezовицька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Створення логістично-промислового кластера. Розвиток спільних ініціатив малого бізнесу у сфері будівництва та послуг. <p>Відкриття муніципального бізнес-хабу</p>	Розташування поруч із обласним центром, зростаючий промислово-торговельний потенціал

1	2	3
Шацька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерство «туризм-сервіс-екологія» (єдиний туристичний продукт). 2. Кооперація МСП у сфері гостинності (мережі садиб, кемпінги, гастротуризм). 3. Локальний бренд і крафтові продукти (маркетинг, спільні продажі) 	Рекреаційна громада із сезонним попитом: потрібні мережеві форми кооперації бізнесу та управління туристичною пропозицією
Путильська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кооперація виробників (лісові/ягідні/медові продукти) + переробка. 2. Партнерство у сфері гірського туризму (маршрути, безпека, сервісні точки). 3. Менторські програми для мікропідприємництва (самозайнятість, ремесла) 	Гірська периферійна СТГ: партнерства мають компенсувати «ефект масштабу», підвищувати доступ до ринків і підтримувати самозайнятість
Клеванська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерства з бізнесом агломерації (субпідряди, постачання, сервіс). 2. Кластер МСП у сфері логістики/будівництва/послуг. 3. Муніципальний бізнес-хаб (консультації, грантові заявки, підготовка кадрів) 	Приміська громада: ключовий драйвер – інтеграція у міські ланцюги вартості та організація «точки входу» для МСП-інвесторів
Верховинська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерство «туризм-культура-ремесла» (кластери гостинності). 2. Кооперація виробників крафту (сувеніри, локальна кухня, ярмарки). 3. Спільні проєкти з бізнесом щодо сервісної інфраструктури туризму (навігація, маршрути) 	Високий рекреаційний і культурний потенціал гірської території: партнерства потрібні для стандартизації сервісів і комерціалізації культурного продукту
Саганівська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Курортно-оздоровчі бізнес-мережі (санаторії, медицина, wellness). 2. Партнерства у сфері еко-туризму (маршрути, подієві проєкти). 3. Асоціація підприємців курорту (саморегуляція якості сервісу) 	Курортна спеціалізація: важливо об'єднати бізнес навколо якості послуг і спільного маркетингу території

Джерело: запропоновано автором

Пріоритетні напрями реалізації соціального партнерства у досліджуваних територіальних громадах

Громада	Пріоритетні напрями соціального партнерства	Обґрунтування
1	2	3
МТГ		
Мукачівська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерство влади, бізнесу та освітніх закладів у сфері професійної підготовки молоді. 2. Програми підтримки соціального підприємництва. 3. Ініціативи з розвитку доступного житла для вразливих груп 	Висока урбанізація та динамічний ринок праці зумовлюють потребу у співпраці щодо зайнятості, освіти та соціальної адаптації населення
Дрогобицька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з університетом та місцевими підприємцями у сфері дуальної освіти. 2. Розвиток інклюзивної освіти та соціальної інфраструктури. 3. Програми соціальної реінтеграції ветеранів і ВПО 	Потужна освітньо-наукова база, наявність активних громадських організацій і волонтерського руху
Збаразька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соціальні ініціативи у сфері підтримки молоді та малозабезпечених сімей. 2. Співпраця з бізнесом у сфері професійного навчання та стажувань. 3. Розвиток соціально орієнтованих туристичних програм 	Значна частка сільського населення потребує доступу до соціальних послуг і зайнятості; розвинений освітній потенціал громади
Луцька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерство з роботодавцями та закладами освіти щодо дуальної/професійної підготовки (попит МСП). 2. Програми підтримки ветеранів і ВПО (працевлаштування, перекваліфікація, психологічна підтримка). 3. Розвиток інклюзивної міської інфраструктури (доступні сервіси/простори) 	Обласний центр із великим ринком праці та значним навантаженням на соціальні послуги; потреба у координації «влада-бізнес-освіта-НУО» для зайнятості й інклюзії
Чернівецька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерства з університетами/коледжами та бізнесом (стажування, дуальна освіта). 2. Інтеграційні програми для молоді, ВПО та вразливих груп (кар'єрні центри/соціальні сервіси). 3. Соціально-культурні ініціативи з НУО та бізнесом (підтримка культурних просторів, міські події з соціальним ефектом) 	Поєднання освітнього й культурного потенціалу з потребою соціальної інтеграції та зменшення нерівності доступу до послуг

1	2	3
Рівненська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерства у сфері охорони здоров'я та профілактики (корпоративні програми здоров'я, підтримка реабілітації). Профорієнтація, перекваліфікація та працевлаштування (роботодавці – освіта – служби зайнятості). Соціальна відповідальність бізнесу (CSR): підтримка соціальних сервісів/громадських просторів 	Стійкий промислово-сервісний профіль: соціальне партнерство потрібне для підвищення якості людського капіталу й доступності сервісів
Івано-Франківська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерство «місто – університети – бізнес» у сфері навичок (цифрові/креативні компетентності). Розвиток соціального підприємництва (інклюзивні послуги, зайнятість). Програми підтримки ветеранів/ВПО (реінтеграція, менторство, працевлаштування) 	Високий освітній та інноваційний потенціал створює основу для партнерств, що перетворюють знання на зайнятість і соціальну інтеграцію
Хмельницька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерства з бізнесом у сфері професійної підготовки кадрів для торгівлі/логістики/послуг. Інклюзивні програми (доступність сервісів, підтримка людей з інвалідністю). Соціально орієнтовані програми підтримки малозабезпечених (харчування, соціальні сервіси, адресна допомога) 	Активний торговельно-сервісний сектор і значний попит на кадри; соціальне партнерство потрібне для зниження соціальних ризиків і підвищення доступності
СТГ		
Полянська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерські програми з готельно-оздоровчими закладами для працевлаштування місцевих жителів. Ініціативи щодо інклюзивного туризму. Підтримка соціальних підприємств, що працюють у сфері обслуговування 	Курортний характер громади сприяє створенню робочих місць у сфері послуг і туризму; наявність соціально орієнтованого бізнесу
Східницька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Розвиток соціального туризму та оздоровчих програм для малозабезпечених груп. Ініціативи «Бізнес для громади» – спільні акції місцевих підприємців і влади. Підтримка соціально орієнтованих волонтерських проєктів 	Рекреаційна громада з високим потенціалом залучення соціально відповідального бізнесу до спільних проєктів у сфері здоров'я та відпочинку

1	2	3
Велико-березовицька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерство з місцевими підприємствами у сфері соціальної відповідальності. Програми підтримки молоді та людей з інвалідністю. Ініціативи з розвитку доступного громадського простору 	Промислово-урбанізована громада з активним бізнес-середовищем і потребою у посиленні соціальної інтеграції
Шацька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Соціально-відповідальний туризм: програми сезонної зайнятості для молоді та вразливих груп. Партнерства з НУО щодо екопросвіти й охорони довкілля (озера/території відпочинку). Інклюзивні туристичні маршрути та доступність рекреаційних об'єктів. 	Туристично-рекреаційний профіль із сезонністю: соціальне партнерство підсилює зайнятість, екологічну відповідальність та інклюзивність сервісів
Путильська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерства для підтримки віддалених населених пунктів (мобільні соціальні/медичні сервіси). Програми зайнятості та самозайнятості (ремесла, зелений туризм) із залученням бізнесу/НУО. Реабілітаційні та психологічні програми для ветеранів/родин 	Гірська територія з обмеженою доступністю: соціальне партнерство потрібне для мобільних послуг, зайнятості та підтримки вразливих груп
Клеванська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерства з підприємствами агломерації для працевлаштування та стажувань молоді. Підтримка інклюзивних сервісів у громаді (доступні простори, соціальні послуги). Програми розвитку молоді та «кар'єрні маршрути» (освіта – практика – робота) 	Приміська громада: важливо інституціоналізувати перехід «освіта – робота» та розширити соціальні послуги через партнерства
Верховинська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Соціально-культурні партнерства (збереження спадщини, підтримка ремесл як зайнятості). Програми доступності/мобільності (транспорт до соціальних послуг, інклюзивні сервіси). Партнерства у сфері безпеки й здоров'я туристів та місцевих 	Поєднання гірської специфіки та туристичного навантаження: потрібні партнерства для збереження людського капіталу й доступності послуг
Саганівська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерські програми із санаторно-курортним сектором для зайнятості та навчання персоналу. Ініціативи з інклюзивного туризму та оздоровчих програм для вразливих груп. Програми «бізнес для громади» (CSR-проекти на підтримку соціальної інфраструктури) 	Курортна громада має потенціал соціально відповідального бізнесу й може масштабувати соціальні програми через партнерства

Джерело: запропоновано автором

Пропозиції щодо міжмуніципального партнерства для досліджуваних громад

Громада	Територіально близькі партнери	Основні напрями співпраці	Форми реалізації партнерства
1	2	3	4
МТГ			
Мукачівська МТГ (Закарпатська обл.)	Полянська, Чинадіївська, Свалявська, Великолучківська громади	1. Курортно-рекреаційний кластер «Смарт Карпати» 2. Спільна транспортна логістика та модернізація доріг регіонального значення 3. Енергетичні проєкти (сонячні та біоенергетичні станції)	Меморандум про створення туристично-енергетичного кластеру; спільне комунальне підприємство з обслуговування транспортної інфраструктури
Дрогобицька МТГ (Львівська обл.)	Трускавецька, Бориславська, Східницька громади	1. Курортно-оздоровчий консорціум «Оздоровчі Карпати» 2. Розвиток медичного та еко-туризму 3. Спільні програми з енергоефективності та водопостачання	Угода про створення курортного консорціуму «Оздоровчі Карпати»; міжмуніципальний екоцентр
Збаразька МТГ (Тернопільська обл.)	Великобerezовицька, , Тернопільська, Лановецька громади	1. Туристично-культурний маршрут «Замки Поділля» 2. Співпраця у сфері утилізації відходів і благоустрою 3. Розвиток спільного бізнес-інкубатора для МСП	Спільний туристичний проєкт; міжмуніципальне підприємство «ЕкоТернопіль»; угода про співробітництво МСП
Луцька МТГ (Волинська обл.)	Боратинська, Підгайцівська, Ківерцівська, Рожищенська ТГ (агломераційне кільце)	1. Агломераційна мобільність (маршрути, диспетчеризація, паркування) 2. Спільна інженерна інфраструктура та поводження з відходами 3. Індустріально-логістичні майданчики (спільна промоція/підготовка територій)	Угода про міжмуніципальне співробітництво; спільна програма мобільності; спільне КП/установа для інфраструктури/відходів; спільний інвестиційний офіс
Чернівецька МТГ (Чернівецька обл.)	Сторожинецька, Глибоцька, Новоселицька, Кіцманська ТГ	1. Водо-каналізаційні/дощові системи (басейновий підхід) 2. Спільний комплекс поводження з відходами 3. Туристично-культурні маршрути та подієва економіка (місто + передмістя)	Міжмуніципальна програма ЖКГ; спільне КП/концесійний «оператор» (за моделлю співпраці ТГ); спільний маркетинговий офіс туризму

1	2	3	4
Рівненська МТГ (Рівненська обл.)	Здолбунівська, Клеванська, Костопільська, Острозька ТГ	1. Відходи (сортування/логістика/переробка) на кластерній основі 2. Спільні інфраструктурні проекти «вода – дороги – освітлення» 3. Ринок праці та профосвіта (узгодження потреб МСП)	Угода про співробітництво + спільний інвестпроект; спільна установа/КП з відходів; міжмуніципальні програми профпідготовки
Івано-Франківська МТГ (Івано-Франківська обл.)	Ямницька, Угринівська, Тисменицька, Богородчанська ТГ (агломераційне кільце/передгір'я)	1. Агломераційний транспорт і доступність (маршрути, хаби, паркування) 2. Відходи та екологічна інфраструктура (сортування/переробка) 3. Інноваційно-освітні партнерства (дуальна освіта, інкубатори для МСП)	Спільна програма мобільності; спільне КП/оператор відходів; консорціум «освіта – бізнес – громади» (угода/меморандум)
Хмельницька МТГ (Хмельницька обл.)	Чорнострівська, Красилівська, Старокостянтинівська, Деражнянська ТГ	1. Логістика/дорожня інфраструктура та транспортні вузли 2. Відходи (міжмуніципальна система збору/сортування) 3. Водопостачання/водовідведення та енергозбереження в ЖКГ	Меморандум/угода про логістичний коридор; міжмуніципальне КП з відходів; спільна програма «Енерго-ЖКГ» (ESCO-модулі на кілька громад)
СТГ			
Полянська СТГ (Закарпатська обл.)	Мукачівська, Свалявська, Іршавська громади	1. Курортно-оздоровчий кластер «Мінеральні води Закарпаття» 2. Спільне управління рекреаційними ресурсами та екологічний моніторинг 3. Програми розвитку локальних туристичних маршрутів	Спільне підприємство з управління рекреацією; угода про координацію туристичної інфраструктури
Східницька СТГ (Львівська обл.)	Бориславська, Дрогобицька, Трускавецька громади	1. Розвиток оздоровчо-курортного кластера «Східниця – Трускавець – Борислав» 2. Екологічні проекти з охорони водних ресурсів 3. Інформаційно-туристична платформа Карпатського регіону	Курортний консорціум «Оздоровчі Карпати»; міжмуніципальна програма сталого туризму; спільний маркетинговий офіс

1	2	3	4
Великобerezовицька СТГ (Тернопільська обл.)	Тернопільська, Збаразька, Підгороднянська ТГ	1. Розвиток логістично-промислового коридору «Тернопіль – Збараж» 2. Спільні програми з енергозбереження й благоустрою 3. Співпраця у сфері освіти та підготовки кадрів	Меморандум про створення індустріального парку; спільна програма «ЕнергоТернопільщина»
Шацька СТГ (Волинська обл.)	Любомльська, Ковельська, Ратнівська ТГ (озерно-лісова зона)	1. Туристично-екологічний кластер «Шацькі озера» 2. Спільна система відходів і сезонного благоустрою 3. Екологічний моніторинг водних ресурсів та безпека туристів	Меморандум про туристичний кластер; спільне КП/оператор сезонної інфраструктури; міжмуніципальна програма екомоніторингу/безпеки
Путильська СТГ (Чернівецька обл.)	Вижницька, Сторожинецька ТГ; партнерство з Верховинською СТГ (міжобласно, Карпати)	1. Дорожня доступність і зимове утримання доріг (гірські маршрути) 2. Туристичні маршрути «Карпатська дуга» (культура/еко-туризм) 3. Енергостійкість (біоенергія/локальні котельні) для соціальних об'єктів	Спільна програма дорожньої інфраструктури; міжмуніципальний туристичний офіс/маркетинг; спільний енергосервісний проект (ESCO/кооперація)
Клеванська СТГ (Рівненська обл.)	Рівненська, Здолбунівська, Костопільська ТГ	1. Агломераційна мобільність (приміські маршрути) 2. Спільні інженерні мережі/ЖКГ (вода, освітлення) 3. Підтримка МСП через спільний сервісний/інвестиційний офіс	Угода про співробітництво; спільна програма транспорту; спільна установа/КП ЖКГ; «єдине вікно» для інвестора на кілька ТГ
Верховинська СТГ (Івано-Франківська обл.)	Косівська, Яремчанська ТГ; партнерство з Путильською СТГ (міжобласно)	1. Туристично-культурний кластер (маршрути, події, безпека) 2. Міжмуніципальна система гірського рятування/безпеки 3. Спільні проекти енергоефективності соціальної інфраструктури	Консорціум/меморандум туристичного кластеру; спільна служба/підрозділ безпеки; спільні енерго-програми (ESCO/співфінансування)
Сатанівська СТГ (Хмельницька обл.)	Гусятинська (Тернопільська обл., міжобласно), Чемеровецька, Городоцька ТГ	1. Курортно-рекреаційний кластер «Медобори» 2. Водочистка/екологічні програми (курортне навантаження) 3. Спільна система відходів і благоустрою рекреаційних територій	Угода про рекреаційний кластер; спільна еко-програма/центр моніторингу; міжмуніципальне КП з відходів

Джерело: запропоновано автором

Додаток Т
Таблиця Т.1

Пріоритетні напрями реалізації громадського партнерства у досліджуваних територіальних громадах

Громада	Потенційно пріоритетні напрями громадського партнерства	Обґрунтування / коментар
1	2	3
МТГ		
Мукачівська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток електронної демократії (петиції, консультації, бюджети участі) 2. Формування громадських рад при виконкомі та департаментах міської ради 3. Програма підтримки ініціатив молоді та ОСББ 	Високий рівень цифровізації управління, активна молодіжна політика та значний потенціал самоорганізації населення
Дрогобицька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадження «Школи громадської участі» 2. Партнерство з університетами та громадськими організаціями у сфері розвитку локальної демократії 3. Проведення форумів «Громада і влада: простір довіри» 	Потужна освітня база, активне громадянське суспільство, досвід реалізації проєктів відкритого врядування
Збаразька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження бюджету участі на рівні старостинських округів 2. Створення громадських консультативних центрів 3. Програми громадського моніторингу інфраструктурних проєктів 	Переважно сільський тип громади, потреба в залученні населення до місцевих процесів і контролю за управлінськими рішеннями
Луцька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток е-демократії (петиції, е-консультації, бюджет участі, відкриті дані) 2. Громадські ради/консультативні платформи при ключових департаментах (економіка, ЖКГ, містобудування) 3. Програми підтримки ініціатив ОСББ, молодіжних просторів і локальних мікропроєктів 	Обласний центр із високою концентрацією активних груп і ОСББ; доцільно інституціоналізувати участь для підвищення якості рішень, прозорості та довіри
Чернівецька МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерство з НУО та університетами у форматі «громадські лабораторії» (урбаністика, соціальні сервіси, культурні проєкти) 2. Громадські платформи співуправління культурною спадщиною та туристичними просторами 3. Програми громадського моніторингу якості послуг (транспорт, благоустрій, інклюзія) 	Потужний культурно-освітній ресурс; важливо перевести громадську активність у сталі механізми співвиробництва політик і сервісів
Рівненська МТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Громадські консультації та публічні «регуляторні діалоги» з бізнесом/мешканцями 2. Програми громадського контролю екологічних і інфраструктурних проєктів (відходи, вода, ремонтні роботи) 3. Підтримка ОСББ та енергоініціатив через спільні проєкти 	Інфраструктурні виклики (відходи/ЖКГ) потребують соціальної легітимності рішень і підзвітності; ОСББ – ядро самоорганізації в середовищі

1	2	3
Івано-Франківська МПГ	<ol style="list-style-type: none"> Партнерства «місто-ІТ/креативні спільноти» для співпроекування е-сервісів і міських рішень Програми громадського бюджетування/мікрогрантів для локальних ініціатив «Школа громадської участі» для лідерів кварталів, ОСББ, молодіжних команд 	Високий потенціал креативної економіки та цифрових компетентностей; співпроекування сервісів підсилює смарт-компонент і підвищує якість управління
Хмельницька МПГ	<ol style="list-style-type: none"> Інституціоналізація публічних консультацій у сферах торгівлі, транспорту, благоустрою (регулярні слухання/форуми) Громадський моніторинг інфраструктурних проєктів і закупівель (публічні звіти, наглядові групи) Програми підтримки громадських ініціатив у сфері інклюзії та доступності міського простору 	Активний підприємницький та торговельний профіль міста потребує постійного «суспільного діалогу» і прозорості рішень; інклюзивність – ключ до соціальної згуртованості
СТГ		
Полянська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Ініціатива «Моя Поляна»: підтримка малих локальних ініціатив мешканців Проведення громадських слухань щодо розвитку курортної інфраструктури Розвиток платформи «Smart Poliana» для цифрової взаємодії мешканців і влади 	Активна туристична діяльність громади потребує публічного діалогу з мешканцями; високий потенціал локальної самоорганізації
Східницька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Формування платформи «Східниця – активні громада» Підтримка волонтерських і екологічних ініціатив Проведення громадських слухань щодо розвитку курортної території 	Рекреаційна громада з активним населенням; висока мотивація мешканців до участі у прийнятті рішень і контролі за розвитком території
Великобerezовицька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> Запровадження муніципальних грантів для громадських організацій Підтримка ініціатив ОСББ та співпраця з бізнесом у соціальних проєктах Громадські консультації під час розроблення стратегії розвитку громади 	Сусідство з обласним центром створює можливості для активізації громадського сектору та посилення соціальної відповідальності бізнесу

1	2	3
Шацька СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Громадські ради/наглядові групи з питань туризму та охорони довкілля (сезонне навантаження) 2. Партнерство з еко-НУО та волонтерами: моніторинг берегових зон, прибирання, екоосвіта 3. Механізми участі для локальних ініціатив (мікропроекти, сільські комітети, «ініціативний бюджет») 	Рекреаційна громада з високою сезонністю; потрібні механізми співуправління ресурсами та прозорості рішень щодо рекреаційної інфраструктури
Путильська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Громадські консультації у форматі “виїзних зустрічей” по віддалених селах (доступність участі) 2. Партнерства з НУО/волонтерами щодо соціальної підтримки вразливих груп і ветеранів 3. Підтримка локальних ініціатив самозайнятості (ремесла, зелений туризм) через громадські команди/менторів 	Гірська й розосереджена громада: участь треба організувати мобільно; сильний потенціал самоорганізації – критичний компенсатор інфраструктурних обмежень.
Клеванська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Публічні консультації щодо просторового розвитку (земля, житлова забудова, транспортні зв'язки з містом) 2. Підтримка ОСББ/ініціативних груп (двори, безпека, енергоефективність) 3. Молодіжна рада/учнівське самоврядування як канал залучення молоді до розвитку громади 	Приміська громада: конфлікти інтересів «земля – забудова – інфраструктура» потребують прозорого діалогу; важливо інституціоналізувати участь молоді й ОСББ
Верховинська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Партнерство з культурними та туристичними спільнотами (збереження спадщини, події, ремесла) 2. Громадські механізми безпеки й реагування (волонтерські групи, інформаційні кампанії для туристів) 3. Участь мешканців у пріоритизації інфраструктурних проєктів (дороги, доступність послуг) через слухання/опитування 	Гірська туристична громада: потрібні механізми «співуправління» туристичним розвитком і підтримки безпеки/соціальної згуртованості
Саганівська СТГ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Громадські слухання та дорадчі групи щодо розвитку курорту та природоохоронних режимів 2. Партнерство з еко-ініціативами: прибирання, зелені маршрути, інформаційні кампанії 3. Програми підтримки локальних ініціатив (молодь, спорт, культура) через мікрогранти/конкурси 	Курортна спеціалізація посилює потребу в суспільному контролі та екологічній відповідальності; громадські механізми підвищують легітимність рішень

Джерело: запропоновано автором



УКРАЇНА
ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
СДРПОУ 38557560, 79008, м. Львів, вул. В. Винниченка, 18 тел. 261- 21-55, факс 235-60-80
E-mail: deploda@loda.gov.ua

20.11.2023 № 1-52/727 На № від

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
КУРАХА Олександра Павловича

Автором зосереджено увагу на важливості інтеграції сучасних управлінських практик, що спрямовані на підтримку інклюзивності та інновацій у розвитку громад. Висвітлено критичні аспекти створення ефективних механізмів управління, які враховують соціальні, економічні та екологічні виміри розвитку, а також акцентується на важливості смарт-технологій у вирішенні локальних проблем та задоволенні потреб громади. Розроблено рекомендації щодо оптимізації управлінських процедур та підходів, зокрема через впровадження інтегрованих інформаційних систем та розробки інклюзивних стратегій розвитку, що сприяють сталості та комплексному прогресу громад.

Результати дисертаційного дослідження Кураха О.П. розглянуті Департаментом економічної політики та мають вагомое практичне значення.

Заявлені матеріали дослідження будуть використовуватися у практичній роботі за напрямом діяльності департаменту, зокрема при удосконаленні Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027.

Директор



Степан КУЙБІДА



МУКАЧІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
Мукачівської міської ради

пл.Духновича Олександра, 2, м. Мукачеве, Закарпатська обл., 89600, тел. (03131) 2 10 47, 3 46 90
E-mail: mvk@mukachevo-rada.gov.ua, <http://mukachevo-rada.gov.ua>, код ЄДРПОУ 04053743

№ _____

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент
КУРАХА Олександра Павловича

Мукачівська міська рада підтверджує практичне значення результатів дисертаційного дослідження КУРАХА Олександра Павловича на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

На основі пропозицій автора було доповнено засади функціонування партнерської екосистеми Мукачівської міської територіальної громади та удосконалено роботу комунікаційних майданчиків для діалогу з бізнесом, що сприятиме розвитку моделі управління в напрямі інклюзивної взаємодії стейкхолдерів.

Враховання запропонованих дисертантом методичних підходів при реалізації окремих проєктів дозволило підсилити цифрову простежуваність дій посадових осіб та інтегрувати елементи смарт-моніторингу на основі задоволеності користувачів, що позитивно вплинуло на інституційну спроможність міської ради.

Окремі результати дисертаційної роботи використані для оптимізації практичної діяльності Мукачівської міської ради в частині розвитку процесно-орієнтованого управління. Зокрема, в межах Мукачівської міської територіальної громади було апробовано методика вдосконалення бізнес-процесів, що через уточнення процедур та функціональне розмежування фронт- і бек-офісів дозволило підвищити узгодженість взаємодії підрозділів при формуванні сервісних маршрутів.

Практичну цінність має також використання інклюзивних критеріїв на етапі підготовки рішень, що сприяє забезпеченню безбар'єрності інформаційних потоків та адаптивності каналів зв'язку до потреб різних груп населення.

Перший заступник міського голови з
питань діяльності виконавчих органів
міської ради



Ростислав ФЕДІВ

МУКАЧІВСЬКА МІСЬКА РАДА
889/01-35/42-26 від 06.03.2026





СВАЛЯВСЬКА МІСЬКА РАДА ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

пл. Головна, 1, м. Свалява, Мукачівський район, Закарпатська область, 89300, тел. +380504963835
e-mail: city@svalyavska-gromada.gov.ua, web: www.svalyavska-gromada.gov.ua, код ЄДРПОУ 04053884

На № _____ від _____

16.02.2026 № 02-13/210

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент
КУРАХА Олександра Павловича

Результати дисертаційної роботи КУРАХА Олександра Павловича на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт-розвитку територіальних громад України», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», інтегровані в практичну діяльність Свалявської міської ради.

Процес актуалізації Стратегії розвитку територіальної громади до 2027 року базувався на авторській методиці смарт-спеціалізації місцевої економіки. Це дозволило змістити акцент на підтримку інноваційного підприємництва та прискорити розбудову локальної цифрової інфраструктури. Застосування цих підходів створило умови для залучення технологічних інвестицій та оптимізації ключових бізнес-процесів у межах територіальної громади.

Сфери муніципального менеджменту доповнено розробленою автором архітектурою смарт-врядування та новими протоколами взаємодії влади з бізнес-середовищем. Таке рішення забезпечило перехід до проактивної моделі надання публічних послуг, що базується на принципах інклюзивності та мінімізації адміністративних бар'єрів.

Діяльність структурних підрозділів Свалявської міської ради підсилена запропонованою в дисертації системою моніторингу, яка використовує індикатори інклюзивного розвитку для оцінки ефективності управління. Впровадженій інструментарій підвищив інституційну спроможність ради оперативно реагувати на економічні виклики та сприяти формуванню відкритого інвестиційного середовища з високим рівнем соціальної відповідальності.

В.о. Свалявського міського голови



Мирослава СКРИПИНЕЦЬ



ЗБАРАЗЬКА МІСЬКА РАДА

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

майдан Франка І., 1, місто Збараж, Тернопільський район, Тернопільська область, 47302,
тел./факс (03550) 2-13-13, E-mail: economy@zbarazh-rada.gov.ua, код ЄДРПОУ 43962810

від 06.02.2016 № 53/2-01

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент
КУРАХА Олександра Павловича

Результати проведеного КУРАХОМ Олександром Павловичем дослідження на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України», подане на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент, становить значний науковий інтерес і має прикладне практичне значення.

Дисертація спрямована на вирішення актуальних завдань сучасного муніципального менеджменту, що зумовлені необхідністю вдосконалення системи управління бізнес-процесами в територіальних громадах, підвищення ефективності їх функціонування, а також забезпечення інноваційного, інклюзивного та смарт-розвитку. Наукові результати автора сприяють формуванню методичних і організаційних засад розвитку місцевої економіки, впровадженню інноваційних підходів у діяльність органів місцевого самоврядування та зміцненню управлінської спроможності територіальних громад.

Запропонований автором методичний підхід до оцінки впливу факторів на інтегральний рівень інклюзивного та смарт розвитку Збаразької міської територіальної громади, що базується на багатофакторному кореляційно-регресійному моделюванні, дозволив встановити вирішальний вплив стану соціальної інфраструктури та демографічного потенціалу на цей показник.

Практичне застосування напрацьованих автором дозволило активізувати управлінські рішення на рівні територіальної громади, спрямовані на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та інтеграцію бюджетної політики з цілями інклюзивного та смарт розвитку.

Надані рекомендації є обґрунтованими в контексті посилення взаємодії між фінансовою спроможністю територіальної громади, економічною активністю суб'єктів бізнесу та населення. Вони сприяли впровадженню інноваційних управлінських і цифрових рішень, здатних трансформувати наявні ресурси у довгострокову економічну стійкість і подальшу соціальну інтеграцію Збарзької міської територіальної громади.

Начальник управління



Олександр ВОЙЦІХОВСЬКИЙ



**ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКА СЕЛИЩНА РАДА
ФІНАНСОВИЙ ВІДДІЛ**

вул. Микулинська, 42, с-ще Велика Березівця Тернопільського району
Тернопільської області, 47724, тел.: (0352)404035, e-mail: velikoberezovitska@ternoopil.gov.ua
код згідно ЄДРПОУ: 43942553

від 9.03 2026р. № 39

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент
КУРАХА Олександра Павловича

Дисертаційна робота на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України» КУРАХА Олександра Павловича є актуальною науковою розробкою, що враховує сучасні виклики щодо забезпечення економічної стійкості територіальних громад селищного типу та інтеграції інноваційних управлінських підходів у діяльність органів місцевого самоврядування.

Важливим елементом практичної реалізації основних наукових положень дисертації стало впровадження авторської моделі управління бізнес-процесами, яка поєднує стратегічний, цифровий та інклюзивний контури управління. Результати проведеного автором опитування стейкхолдерів (представників ОМС, бізнесу, мешканців) та розроблені методичні підходи щодо типізації процесів за рівнем доданої вартості були використані під час аналізу соціально-економічного стану Великоберезовицької селищної територіальної громади та безпосередньо враховані в процесі стратегічного планування її розвитку до 2027 року.

Запропоновані алгоритми сприяють підвищенню ефективності прийняття рішень у децентралізованому середовищі через застосування інклюзивного фільтра при проєктуванні муніципальних послуг та впровадження смарт-технологій для автоматизації рутинних операцій. Практична зробанія результатів дослідження дозволила оптимізувати взаємодію між владою та бізнесом і сформувавши систему моніторингу розвитку на основі інтегральних індексів, що має стратегічне значення для підвищення якості управління та економічного зростання території.

Начальник фінансового відділу



Ольга КАЗИМИРИВ



ПОЛЯНЬСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
МУКАЧІВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ
вул. Духновича, 63, с. Поляна, 89313, тел.: (03133) 3-20-21
e-mail: central@polyanska-gromada.gov.ua код згідно з ЄДРПОУ 04351587

17.02.2026р. № 287/03-05

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент
КУРАХА Олександра Павловича

Окремі результати дисертаційної роботи КУРАХА Олександра Павловича на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт-розвитку територіальних громад України» впроваджені в практичну діяльність Полянської сільської ради та використані при розробці стратегічних документів розвитку територіальної громади.

Зокрема, реалізація Стратегії розвитку Полянської сільської територіальної громади до 2027 року доповнена авторськими механізмами аудиту управлінських процесів та інструментами стимулювання інвестицій на засадах публічно-приватного партнерства. Застосування цих підходів підвищило ефективність використання курортно-рекреаційного потенціалу та забезпечило прозору взаємодію між владою та бізнесом.

Виконання завдань Національної стратегії створення безбар'єрного простору до 2030 року підкріплено впровадженням авторських алгоритмів підтримки інклюзивного підприємництва. Це розширило можливості для самореалізації вразливих верств населення та зміцнило соціальну стійкість громади.

Муніципальний менеджмент ради оптимізовано шляхом впровадження рекомендацій щодо цифрової трансформації управлінських послуг. Використання запропонованих фінансово-економічних інструментів дозволило знизити адміністративні витрати, удосконалити моніторинг результативності рішень та адаптувати систему управління до умов цифрової економіки.

В.о. сільського голови
Виконавець



Неля ПЕТРУС



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tnpu.edu.ua>, E-mail: tnpu@tnpu.edu.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

09.03.2026 № ДД8-331 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
здобувача ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

КУРАХА Олександра Павловича

на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в
контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України»
у освітній процес Тернопільського національного технічного університету імені
Івана Пулюя

Дисертаційна робота КУРАХА Олександра Павловича виконана 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» кафедри економіки та фінансів (державний реєстраційний номер 0124U003478; наказ ТНТУ № 4/2-157 від 29.03.2024), де автором обґрунтовано теоретико-методичні засади трансформації управлінських процесів через цифровізацію та вдосконалено підходи до стратегічного планування смарт розвитку територіальних громад на засадах інклюзивності. Запропоновані рішення безпосередньо спрямовані на впровадження інтелектуальних систем управління, що забезпечують стійкість та високу ефективність функціонування низових територіальних утворень у межах сучасних фінансово-економічних систем України.

Проректор з наукової роботи,
д.т.н., професор



Павло МАРУЦАК

Виконавця:
Ірина МАРТИНИК
0983743737



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>. E-mail: tntu@tntu.edu.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

09.03.2026 № 228-330 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
здобувача ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент
КУРАХА Олександра Павловича

на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в
контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України»
в освітній процес Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя

Сформульовані та розроблені у дисертаційному дослідженні аспіранта КУРАХА Олександра Павловича теоретичні та практичні положення щодо інструментарію оптимізації бізнес-процесів територіальних громад на засадах інклюзивності та смарт-розвитку, впроваджено у навчальний процес 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.

Зокрема, в межах Тем 3. «Визначення кола зацікавлених сторін, опрацювання засобів розв'язання проблеми, вихід на продукт та результати проєкту» автором застосовано методіку архітектурного моделювання бізнес-процесів територіальної громади з використанням «інклюзивного фільтра» та інструментів смарт-аналітики для ідентифікації потреб стейкхолдерів. Результати дозволяють пояснити здобувачам алгоритм проєктування сервісно-орієнтованих маршрутів надання публічних послуг, що базуються на розподілі функцій між фронт- та бек-офісом, та навчити їх формувати цільові показники результативності проєктів через призму доступності й цифрової трансформації місцевого самоврядування.

Проректор з науково-педагогічної роботи,
к.т.н., доцент



Степан ДЯЧУК

Виконавець:
Олена СОРОКІВСЬКА
0672086892