

*Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя  
доктору економічних наук, професору  
Мельник Лілії Миколаївні*

## **РЕЦЕНЗІЯ**

кандидата економічних наук, доцента

**Маркович Ірини Богданівни**

на дисертаційну роботу

**Кураха Олександра Павловича**

на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами

в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України»,

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Рецензію подано за результатами детального ознайомлення та аналізу тексту дисертаційного дослідження, опублікованих наукових праць, документів, що свідчать про впровадження результатів досліджень Кураха Олександра Павловича, підготовка якого здійснювалась на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

### **1. Актуальність теми дисертації та зв'язок з науковими напрямками, темами**

У сучасних умовах прояву реформи децентралізації, цифровізації та зростання вимог до якості публічних послуг питання ефективного управління бізнес-процесами на рівні територіальних громад набуває виняткової актуальності. Трансформаційні виклики, зумовлені комплексом соціально-економічних, інституційних і технологічних змін, вимагають переходу від традиційних адміністративно-розпорядчих до процесно-орієнтованих моделей управління, здатних забезпечити результативність, прозорість та стійкість системи місцевого самоврядування. Особливої актуальності тема набуває в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад. Інклюзивність забезпечує рівний доступ різних груп населення до послуг та участі в управлінських рішеннях, що є критично важливим в умовах зростання соціальної вразливості та регіональних диспропорцій. Смарт розвиток, своєю чергою, орієнтований на використання цифрових технологій та інноваційних інструментів для підвищення ефективності й прозорості бізнес-процесів. Їх поєднання формує нову управлінську парадигму, в якій процесно-орієнтований

менеджмент виступає інтегруючою основою між соціальною відповідальністю громади та її технологічною модернізацією.

Дисертаційна робота Кураха Олександра Павловича присвячена розробці теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України. Тема дослідження відповідає актуальним проблемам розвитку системи місцевого самоврядування в Україні, оскільки традиційні функціональні підходи до управління вже не відповідають сучасним вимогам гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності.

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.

Особливої актуальності тема набуває в контексті поєднання двох стратегічних орієнтирів – інклюзивного та смарт розвитку, – взаємодія яких дозволяє сформувати синергетичний ефект між соціальною справедливістю, технологічними інноваціями та управлінською ефективністю. Попри наявність значного теоретичного доробку з менеджменту бізнес-процесів у корпоративному секторі, у сфері управління розвитком територіальних громад ця проблематика залишалася недостатньо розробленою, що і визначило наукову нішу дисертаційного дослідження.

Таким чином, тема роботи є науково обґрунтованою, практично значущою та своєчасною.

## **2. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи**

Наукова новизна дисертаційного дослідження Кураха О.П. характеризується чіткою структурованістю та відповідає сучасним вимогам до наукових праць. До основних положень, що забезпечують наукову новизну, слід віднести наступні.

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.

Удосконалено 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.

Удосконалено 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.

Удосконалено 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.

Подальшого розвитку набули 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;

Крім того, подальшого розвитку набули 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;

Подальшого розвитку набули системи 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;

Подальшого розвитку набув 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.

Загалом наукова новизна дослідження є реальною, результати є оригінальними та відображають особистий внесок здобувача у вирішення поставленого наукового завдання.

### **3. Практичне значення одержаних результатів**

Практичне значення дисертаційної роботи Кураха О.П. підтверджується широкою апробацією результатів дослідження в діяльності органів місцевого самоврядування різних рівнів та у навчальному процесі. Зокрема, рекомендації щодо оптимізації управлінських процедур та розробки інклюзивних стратегій розвитку використані у практичній роботі Департаменту економічної політики Львівської обласної державної адміністрації при удосконаленні Стратегії

розвитку Львівської області на 2021–2027 рр. (довідка № 1-52/727 від 20.12.2023).

Пропозиції щодо розвитку партнерської екосистеми та смарт-моніторингу впроваджено у практику Мукачівської міської ради (довідка № 869/01-35/42-26 від 06.03.2026). Методичний підхід до оцінки факторів інклюзивного та смарт розвитку використано у Збаразькій міській раді (довідка № 53/2-08 від 06.02.2026). Методичні підходи до смарт-спеціалізації місцевої економіки застосовано при розробці Стратегії розвитку Свалявської МТГ до 2027 р. (довідка № 02-13/210 від 16.02.2026). Механізм аудиту управлінських процесів та інструменти ППП доповнили Стратегію розвитку Полянської сільської ТГ до 2027 р. (довідка № 287/03-05 від 17.02.2026). Модель управління бізнес-процесами та результати опитування стейкхолдерів враховані у стратегічному плануванні Великоберезовицької СТГ до 2027 р. (довідка № 39 від 09.03.2026).

Теоретичні та практичні положення дисертації впроваджено у навчальний процес ТНТУ імені Івана Пулюя під час підготовки та викладання навчальної дисципліни «Управління проєктами з місцевого та регіонального розвитку» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління проєктами з місцевого та регіонального розвитку» спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування (довідка № 2-28/30 від 09.03.2026).

Таким чином, практичне значення дослідження є підтвердженим довідками про впровадження результатів у діяльності шести органів державної влади та місцевого самоврядування, а також в освітньому процесі, що свідчить про реальну прикладну цінність дисертаційної роботи.

#### **4. Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації в опублікованих працях здобувача.**

Наукові результати дисертаційного дослідження Кураха О.П. знайшли відображення в 17 публікаціях. Серед них 6 статей у наукових фахових виданнях України, зокрема у журналах «Соціально-економічні проблеми і держава», «Галицький економічний вісник», «Часопис економічних реформ», «Журнал з менеджменту, економіки та технологій», «Інклюзивна економіка» та «Економічний аналіз», а також 11 публікацій у збірниках матеріалів міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, включаючи конференції в США (Бостон, Сан-Франциско).

Зміст опублікованих праць охоплює всі ключові складові наукової новизни дисертації та відображає структурну логіку й дослідницьку послідовність виконаної роботи. Якісні та кількісні характеристики публікацій відповідають вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. для здобувачів ступеня доктора філософії.

Текст дисертаційного дослідження викладено академічною українською мовою, витримано у відповідності до норм наукового стилю та принципів академічної доброчесності.

Посилання на використані джерела наведено коректно й у відповідності до вимог наукового цитування. Ознак плагіату, фальсифікації даних чи інших порушень принципів академічної доброчесності у рецензованій роботі не виявлено. Дисертант чітко розмежовує власний внесок від результатів інших авторів, у спільних публікаціях особистий внесок здобувача визначено.

#### **5. Ступінь обґрунтованості та достовірність сформульованих в дисертації наукових положень, висновків і рекомендацій**

Положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є логічно структурованими, науково-обґрунтованими та підтвердженими використанням сучасних методів дослідження, достовірних статистичних даних та економічних розрахунків. Робота ґрунтується на працях вітчизняних й зарубіжних вчених, положеннях економічної науки, а також на нормах чинного законодавства України.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі Кураха О. П., підтверджуються достовірністю отриманих результатів, їх упровадженням на практиці, апробацією на міжнародних науково-практичних конференціях і обговоренням на наукових семінарах кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, де вони отримали позитивну оцінку.

#### **6. Оцінка змісту дисертації**

Дисертаційна робота Кураха О.П. є цілісним і логічно побудованим науковим дослідженням, структура якого підпорядкована досягненню поставленої мети. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (223 найменування) та додатків (на 58 сторінках), основний текст викладено на 180 сторінках, що містить 55 таблиць та 23 рисунки.

Науковий апарат дослідження є методологічно виваженим. Дисертант застосовує широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів: діалектичний метод, системний і структурно-функціональний аналіз, методи теоретичного узагальнення й індукції, порівняльного аналізу, статистичного аналізу, SWOT- і PESTEL-аналізу, кореляційно-регресійного аналізу, економіко-математичного моделювання, нормалізації (min-max), методи логічного структурування, алгоритмізації, картографування, варіантного ранжування та проєктний підхід. Поєднання кількісних і якісних методів забезпечує комплексність та надійність отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі офіційних статистичних матеріалів Державної служби статистики України, Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Міністерства фінансів України, аналітичних даних досліджуваних громад (Івано-Франківська, Дрогобицька, Рівненська, Чернівецька, Мукачівська,

Хмельницька, Луцька, Збаразька, Верховинська, Путильська, Клеванська, Полянська, Сатанівська, Східницька, Великоберезовицька та Шацька), а також матеріалів міжнародних організацій (UNDP, USAID, GIZ, U-LEAD). Репрезентативність емпіричної бази підтверджує достовірність отриманих результатів.

У першому розділі здійснено теоретичне осмислення поняття «бізнес-процес» у системі управління розвитком територіальних громад. Заслуговує на увагу авторський підхід, згідно з яким бізнес-процеси розглядаються не лише як економічні операції чи управлінські процедури, а як комплексна взаємодія економічних, соціальних, інституційних і цифрових компонентів муніципальної діяльності. Обґрунтовано взаємодоповнювальний характер інклюзивного та смарт вимірів розвитку громад, де інклюзивність виступає соціальною основою легітимності смарт-трансформацій, а смарт інструменти підвищують ефективність інклюзивної політики. Теоретична логіка розділу вибудована послідовно і методологічно коректно.

Другий розділ присвячено комплексній діагностиці сучасного стану управління бізнес-процесами в 16 територіальних громадах західного регіону України. Розроблена система аналітичних показників для оцінювання рівня інклюзивного та смарт розвитку громад охоплює демографічний потенціал, бюджетну спроможність, економічну активність, соціальну сферу та розвиток сервісів і цифрової інфраструктури. Побудова інтегральних підіндексів із застосуванням методу попарних порівнянь для обґрунтування вагових коефіцієнтів підвищує методичну коректність агрегування. Доповнення кількісного аналізу опитуванням стейкхолдерів (органів місцевого самоврядування, підприємницького середовища, громадського сектору та активних мешканців) із наступним узгодженням експертних оцінок забезпечило порівнянність статистичних і якісних характеристик. Побудована кореляційно-регресійна модель дозволила встановити, що визначальний вплив на інклюзивний та смарт розвиток громад чинять переважно фактори соціальної інфраструктури, тоді як показники економічної активності та фінансової автономії виявилися другорядними, – цей результат є науково значущим і практично важливим.

У третьому розділі запропоновано інтегровану модель управління бізнес-процесами, яка поєднує стратегічний, процесний, цифровий та інклюзивний контури. Модель охоплює цільовий, аналітичний, організаційний, партнерський, цифровий, мотиваційний й оцінювальний блоки та передбачає включення «інклюзивного фільтра» на кожному етапі проєктування процесів. Практичний інструментарій оптимізації включає підходи до реорганізації управлінських і сервісних процесів, партнерську екосистему та механізми проєктної діяльності. Побудовано алгоритм упровадження концептуальної моделі та дорожню карту налагодження партнерських відносин в громадах.

Висновки та рекомендації дисертації є достатньо аргументованими й обґрунтованими, логічно впливають з проведеного дослідження та відповідають сформульованим завданням.

#### **7. Відповідність дисертаційної роботи вимогам МОН України**

Дисертаційна робота загалом має чітку та продуману структуру, у ній дотримано логічну послідовність викладу теоретичних положень, які підкріплено відповідними практичними матеріалами та узагальненнями результатів наукових публікацій. У дослідженні простежується самостійний та оригінальний авторський підхід до вирішення поставленого наукового завдання. Отже, дисертація є завершеною науковою працею, яку викладено державною мовою з використанням фахової термінології галузі знань 07 Управління та адміністрування.

За змістовим наповненням, рівнем оформлення, актуальністю та глибиною опрацювання наукових проблем подана дисертаційна робота Кураха Олександра Павловича повністю відповідає вимогам спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування.

#### **8. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

Оцінюючи дисертаційну роботу Кураха О.П. загалом як цілісне та актуальне дослідження, слід водночас висловити низку зауважень, що можуть стати предметом наукової дискусії або потребують додаткового уточнення.

1. У підрозділі 1.2 автор розкриває зміст smart розвитку переважно через призму цифрових технологій, відкритих даних та інноваційного управління, що є цілком обґрунтованим підходом. Водночас авторське бачення того, які саме цифрові інструменти є найбільш реалістичними для впровадження в громадах з різним рівнем ресурсної та технологічної готовності, органічно доповнило б теоретичний блок і надало б йому більшої прикладної цінності.

2. Дисертант декларує у вступі, що одним із завдань є «провести оцінювання основних факторів впливу на інклюзивний і smart розвиток територіальних громад на основі використання SWOT- і PESTEL-аналізу».

Однак у підрозділі 2.1 SWOT- і PESTEL-аналіз проведено індивідуально для кожної з 16 громад, а узагальнювальний крос-порівняльний аналіз, який би дозволив виявити спільні системні закономірності та типові профілі громад, фактично відсутній.

Таке узагальнення підвищило б науково-аналітичну цінність другого розділу та забезпечило більш надійне підґрунтя для рекомендацій третього розділу.

3. В емпіричній частині дослідження (підрозділ 2.2) для оцінки впливу факторів на інтегральний рівень інклюзивного та smart розвитку громад побудовано кореляційно-регресійну модель. Зважаючи на те, що кількість спостережень є відносно невеликою порівняно з кількістю включених факторних змінних, а скоригований  $R^2$  становить 0,517, було б

корисно супроводити інтерпретацію результатів короткими застереженнями щодо індикативного характеру отриманих оцінок. Це надало б висновкам більшої методологічної коректності та прозорості.

4. У підрозділі 3.1 запропоновано концептуальну модель управління бізнес-процесами, яка включає 7 блоків (цільовий, аналітичний, організаційний, партнерський, цифровий, мотиваційний, оцінювальний). Проте алгоритм взаємодії між блоками і механізм зворотного зв'язку між оцінювальним і цільовим контурами потребують детальнішого роз'яснення, зокрема щодо того, як результати моніторингу ініціюють коригування управлінських рішень у реальних умовах функціонування громади.

5. У підрозділі 3.3 запропоновано шість інституційних варіантів організації проєктної діяльності в громаді (проєктний офіс, міжмуніципальний проєктний офіс, проєктний сектор у структурі відділу економічного розвитку, регіональна або кластерна координація, проєктний альянс, проєктний кабінет) і застосовано метод варіантного ранжування для обґрунтування вибору між ними. Разом із тим, критерії ранжування та числові оцінки, покладені в основу порівняння варіантів, не розкрито з достатньою прозорістю – не зазначено, хто і яким чином виставляв оцінки, що унеможливорює відтворення процедури вибору іншими дослідниками чи практиками.

Зазначені дискусійні положення і зауваження не знижують загальної наукової цінності та практичної значущості дослідження, а радше вказують на перспективні напрями його подальшого поглиблення і розвитку.

#### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Кураха Олександра Павловича на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України» є самостійним завершеним науковим дослідженням, яке відзначається актуальністю обраної проблематики, міждисциплінарною методологією, належним теоретико-методичним рівнем та науковою новизною. Автором вирішено важливе науково-прикладне завдання – розроблено теоретико-методичні та прикладні засади формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку громад, що дозволило сформулювати нові рекомендації щодо підвищення ефективності муніципального управління та підтримки місцевого підприємницького середовища в умовах повоєнного відновлення.

Дисертація написана академічною українською мовою з дотриманням норм наукового стилю, структурної та логічної цілісності. перефразувати У дослідженні використано сучасний категоріальний апарат, актуальні теоретичні підходи, кількісні та якісні методи, що відповідають сучасним стандартам управлінської науки. За науковим

змістом, рівнем обґрунтованості положень, глибиною теоретичного аналізу та практичною значущістю результатів, робота повністю відповідає вимогам, встановленим для дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертаційна робота Кураха Олександра Павловича на тему «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261, а також Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент у галузі знань 07 – Управління та адміністрування.

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Тернопільського національного  
технічного університету імені Івана Пулюя



Ірина МАРКОВИЧ



*Ірина Маркович*  
*Віт О. Жуков*