

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії КУРАХ Олександр Павлович, 1982 року народження, громадянин України, освіта вища: у 2004 році закінчив Ужгородський державний інститут інформатики, економіки і права, Міністерство освіти і науки України, м. Ужгород і отримав повну вищу освіту за спеціальністю «Облік і аудит». У Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Міністерство освіти і науки України, виконав акредитовану освітньо-наукову програму Менеджмент.

Разова спеціалізована вчена рада №12571 утворена наказом ректора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України, м. Тернопіль, від 30 березня 2026 року № 4/7-138 у складі:

Голови разової

спеціалізованої вченої ради – Лілії МЕЛЬНИК, доктора економічних наук, професора, професора кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Рецензентів –

Сергія РАДИНСЬКОГО, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Ірини МАРКОВИЧ, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя;

Офіційних опонентів –

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

Аліни ЖУКОВСЬКОЇ, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету,

на засіданні 10 червня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Олександрю КУРАХУ

на підставі публічного захисту дисертації «Формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Дисертацію виконано у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя, Міністерство освіти і науки України, м. Тернопіль.

Наукові керівники: Віталій ПИСЬМЕННИЙ, д.е.н., доцент, професор кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя; Олена ПАНУХНИК, д.е.н., професор, провідний науковий співробітник науково-дослідного центру Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, який містить нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень щодо формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами в контексті інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад України, що дало змогу розробити науково-практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління, забезпечення узгодженості

управлінських процесів, розвиток партнерських взаємодій, інтеграцію цифрових інструментів і посилення інституційної спроможності територіальних громад.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до напряму науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а саме: науково-дослідної теми «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (№ державної реєстрації 0124U003478, 2024-2027 рр.).

Наукова новизна полягає в поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування оптимальних підходів до управління бізнес-процесами територіальних громад в контексті інклюзивного та смарт розвитку, що знайшло відображення у розробці комплексної міждисциплінарної моделі процесно-орієнтованого управління, спрямованої на забезпечення ефективності, адаптивності та результативності їх розвитку.

Наукова новизна дисертаційного дослідження відображена у таких результатах:

уперше:

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

Дисертація виконана державною мовою та оформлена згідно вимог, встановлених МОН. Дисертаційна робота викладена на 180 сторінках. Текст основної частини дисертації становить 8 авторських аркуша.

Результати дисертаційного дослідження висвітлено у 6 наукових працях, опублікованих у наукових фахових періодичних виданнях 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>.

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.

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>.

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>.

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.

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>.

У дискусії взяли участь офіційні опоненти, рецензенти та голова:

Людмила БЕЗУГЛА, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та економіки підприємства Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (офіційний опонент) у цілому позитивно оцінила дисертаційну роботу, її наукове та прикладне значення для управління розвитком територіальних громад, проте, звернула увагу на окремі дискусійні положення та твердження, які, на її думку, є недостатньо розкритими та вимагають пояснень у процесі дискусії при захисті дисертації:

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

- авторське трактування поняття «бізнес-процес територіальної громади» (підрозділ 1.1, С. 43) як структурованої послідовності процедур, що створюють цінність для мешканців, є логічним, проте потребує глибшого розмежування із суміжним поняттям «публічна послуга». У дисертації варто було б уточнити, у яких саме випадках управлінська дія органів місцевого самоврядування трансформується у повноцінний бізнес-процес, що генерує економічний ефект, а не залишається суто адміністративним регламентом;

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

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

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

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

Аліна ЖУКОВСЬКА, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету (офіційний опонент), позитивно оцінила представлену дисертаційну роботу як вагомий внесок у вирішення актуального наукового завдання, проте, висловила низку зауважень і дискусійних положень:

- у першому розділі дисертації автор достатньо ґрунтовно обґрунтовує доцільність застосування категорії «бізнес-процеси» до діяльності територіальних громад. Водночас, на нашу думку, робота виграла б від чіткішого розмежування трьох близьких, але не тотожних понять: «адміністративні процеси», «управлінські процеси» та «бізнес-процеси територіальної громади». Таке уточнення дозволило б уникнути можливої термінологічної дискусійності та посилити методологічну чистоту авторського підходу;

- у підрозділі 2.1 автором сформовано систему показників для оцінювання інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад і застосовано інтегральний підхід. Разом з тим, доцільно було б детальніше обґрунтувати логіку включення окремих індикаторів саме до інклюзивного або смарт блоку, оскільки частина показників має змішаний характер і може одночасно відображати соціальну доступність, інституційну спроможність та цифрову зрілість громади. Це дозволило б підвищити прозорість методики оцінювання;

- достатньо переконливим є використання методу попарних порівнянь і вагового агрегування при побудові інтегрального індексу. Водночас у роботі варто було б розширити пояснення щодо складу експертної групи, критеріїв добору експертів та перевірки узгодженості їхніх суджень. З огляду на те, що ваги суттєво впливають на кінцеві рейтингові позиції громад, така деталізація посилила б доказовість отриманих результатів;

- у другому розділі дисертації здійснено порівняльний аналіз територіальних громад західного регіону України. Водночас вибір громад, які мають відносно вищу ймовірність досягнення результатів у сфері інклюзивного та смарт розвитку, певною мірою звужує можливості екстраполяції висновків на менш спроможні громади. Було б доцільно окремо зазначити обмеження такої вибірки та окреслити як запропонована методика може адаптуватися до громад із низькою бюджетною, цифровою або інституційною спроможністю;

- у роботі значну увагу приділено цифровим інструментам смарт розвитку, проте дещо меншою мірою розкрито ризики цифрової нерівності, кібербезпеки, захисту персональних даних і алгоритмічної непрозорості управлінських рішень. Оскільки смарт розвиток не може оцінюватися лише через наявність цифрових сервісів, доцільним було б ширше розглянути питання цифрової інклюзії, цифрової грамотності населення та доступності цифрових каналів для вразливих груп;

- у практичних рекомендаціях дисертації доцільно було б ширше представити систему КРІ для оцінювання результативності оптимізації бізнес-процесів громад. Зокрема, йдеться не лише про швидкість процедур або рівень цифровізації, а й про показники доступності послуг, задоволеності мешканців, залучення вразливих груп, зменшення транзакційних витрат для бізнесу та підвищення прозорості управління.

Сергій РАДИНСЬКИЙ, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (рецензент), відмітив, що робота є самостійною, змістовною та завершеною науковою працею, в якій викладено авторський підхід щодо проблематики дослідження, та попри це, має місце низка питань дискусійного характеру:

- емпіричний аналіз (С. 69-94) зосереджено переважно на територіальних громадах західного регіону України. Доцільним було б чіткіше обґрунтувати репрезентативність такої вибірки для формування загальноукраїнських висновків або окреслити межі поширення отриманих результатів на громади інших регіонів;

- методичний підхід до інтегрального оцінювання інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад на С. 82-90 та С. 95-114, має прикладний характер і є перспективним для використання в аналітичній практиці. Водночас він потребує детальнішого розкриття процедур добору індикаторів, обґрунтування вагових коефіцієнтів, перевірки узгодженості експертних суджень, а також проведення комплексного аналізу впливу зміни ваг і порогових значень на результати інтегрального оцінювання. Дана пропозиція забезпечила б підвищення методичної прозорості дослідження, посилення достовірності інтегральних оцінок та обґрунтованості порівняльних висновків щодо рівня інклюзивного і смарт розвитку територіальних громад;

- результати анкетування експертів (С. 115-121) мають важливе значення для практичної частини дослідження, проте доцільно було б ширше подати характеристику

вибірки респондентів, її структуру за групами учасників, географією, статусом у громаді та рівнем залучення до управлінських процесів, що дало б можливість підвищити рівень обґрунтованості отриманих експертних оцінок, посилити доказовість висновків та чіткіше визначити межі їх практичного використання для різних типів територіальних громад;

- запропонована модель управління бізнес-процесами територіальної громади (С. 156-170) є змістовною, однак її практичне використання можна було б посилити шляхом розроблення більш деталізованої дорожньої карти впровадження із зазначенням етапів, відповідальних суб'єктів, ресурсного забезпечення, строків реалізації, ризиків і важливих показників результативності. Реалізація таких заходів забезпечила б підвищення прикладної цінності запропонованої моделі, полегшила б її адаптацію до практики управління територіальними громадами та сприяла б більш чіткому контролю за результатами оптимізації бізнес-процесів;

- рекомендації щодо партнерства та проєктної діяльності (С. 171-194) доцільно було б доповнити прикладами типових проєктів для різних типів територіальних громад – міських, селищних і сільських – із зазначенням очікуваних соціально-економічних ефектів, можливих джерел фінансування та механізмів моніторингу результатів.

Ірина МАРКОВИЧ, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (рецензент), зазначила, що робота є цілісним та актуальним науковим дослідженням, у якому представлено авторський підхід до розв'язання окресленої проблематики, проте, водночас вивчення матеріалів дисертації дає підстави для порушення низки дискусійних питань:

- у підрозділі 1.2 автор розкриває зміст смарт 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;

- дисертант декларує у вступі, що одним із завдань є «провести оцінювання основних факторів впливу на інклюзивний і смарт 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;

- в емпіричній частині дослідження (підрозділ 2.2) для оцінки впливу факторів на інтегральний рівень інклюзивного та смарт 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;

- 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;

- 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 унеможливило відтворення процедури вибору іншими дослідниками чи практиками.

Лілія МЕЛЬНИК, доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (голова разової спеціалізованої вченої ради) дала позитивну оцінку отриманим результатам, підкресливши, що в умовах трансформації системи місцевого самоврядування, цифровізації управлінських процесів, викликів воєнного часу та потреб повоєнного відновлення держави формування ефективних підходів до управління бізнес-процесами територіальних громад є ключовою передумовою забезпечення їх інклюзивного та смарт розвитку.

Голова ради відзначила належний науковий рівень дисертаційної роботи та глибокі знання здобувача у тематиці дослідження.

Результати відкритого голосування:

«За» п'ять членів ради,

«Проти» нуль членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Олександрі КУРАХУ ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої вченої ради



Лілія МЕЛЬНИК
(власне ім'я та прізвище)