

О. П. Курах, аспірант

імейл: arenabud.svl@gmail.com

<http://orcid.org/0009-0000-7554-9290>

**Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна**

ОЦІНКА ВПЛИВУ ІНКЛЮЗИВНОГО ТА СМАРТРОЗВИТКУ НА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

У статті досліджено особливості впливу інклюзивного та смартрозвитку на функціонування бізнес-процесів та управління ними у територіальних громадах Західної України. Удосконалено теоретико-методичні підходи до аналізу, які, на відміну від нинішніх, ґрунтуються на врахуванні демографічних, соціальних, бюджетних, інституційних та цифрових характеристик громад, а також відмінностях між міськими, селищними та сільськими територіальними одиницями. Це дало змогу ідентифікувати ключові тенденції, драйвери та ризики для розвитку бізнес-процесів у різних типах територіальних громад і визначити перспективи інклюзивного розвитку територій.

У наукових розвідках застосовано підхід порівняльного аналізу, що дав змогу виокремити відмінності між міськими (Мукачівською, Дрогобицькою, Збаразькою) та селищними/сільськими громадами (Полянською, Східницькою, Великобerezовицькою). Установлено, що міські громади демонструють вищий рівень цифрової зрілості, інституційної спроможності та бюджетної забезпеченості, що сприяє стабільнішому та ефективнішому розвитку підприємництва, зокрема малого й середнього бізнесу. Водночас громади із селищним і сільським профілем характеризуються активним розвитком туристичного, рекреаційного й житлового напрямів, де важливим чинником виступає інклюзивний туризм як спосіб підвищення привабливості територій. Крім того, вони мають обмежений доступ до цифрових інструментів і потребують посилення соціальної інклюзії.

Обґрунтовано, що підвищення результативності бізнес-процесів у громадах можливе лише завдяки комплексному інструментарію, до якого входять: розвиток інклюзивного підприємництва (для жінок, молоді, ВПО, людей з інвалідністю); створення локальних центрів підтримки малого та

середнього бізнесу, зокрема й у форматі бізнес-інкубаторів або хабів; упровадження цифрових платформ, онлайн-сервісів і геоінформаційних систем для взаємодії з органами влади; інституційне укріплення управлінських структур через департаменти економічного розвитку або агенції підтримки інновацій; модернізацію стратегій розвитку громад з урахуванням компонентів смартспеціалізації та сталого інклюзивного зростання.

Результати дослідження дають змогу сформувати методичну й практичну основу для розроблення моделей управління бізнес-процесами у громадах з різним типом розвитку. Зроблено висновок, що смартпідходи та інклюзивні методи поєднують для забезпечення стійкості бізнес-середовища, збалансованого використання ресурсів і підвищення конкурентних переваг.

Перспективи подальших досліджень полягають в оцінці ефективності впровадження окремих інструментів інклюзивного та смартрозвитку для виявлення конкурентних переваг і драйверів зростання територіальних громад задля формування пропозицій щодо оптимального управління бізнес-процесами в них.

Ключові слова: малий і середній бізнес, соціально відповідальний бізнес, підприємництво, інклюзивний розвиток, інклюзивний туризм, смартпідходи, цифровізація, привабливість території, методи управління

Постановка проблеми. Ефективність управління бізнес-процесами в територіальних громадах сьогодні визначають не лише за загальним рівнем соціально-економічного розвитку, а й за здатністю громад поєднувати інклюзивні підходи з елементами смарттрансформації та підвищувати власну інноваційну активність. В Україні, зокрема у прикордонних і західних регіонах, це питання ускладнено через неоднорідність ресурсної бази (урбанізовані центри, приміські й сільські території), сезонність економік (курортні та громади з потенціалом інклюзивного туризму), високу трудовою мобільність і міграційні процеси, а також наслідки повномасштабної війни (релокація, навантаження на публічні сервіси).

Практична проблема полягає у відсутності типологічно чутливих, інтегрованих механізмів управління, які би могли оперативнo підвищити цифрову зрілість громади, забезпечити соціальну інклюзію в бізнесі, зміцнити інституційну підтримку малого та середнього бізнесу, стимулювати розвиток соціально-відповідального бізнесу, а також скоротити фінансові ризики, пов'язані з концентрацією надходжень або сезонною залежністю. Нинішні підходи здебільшого є надто

урбаноцентричними або орієнтованими на однотипні рішення, що знижує їхню інноваційність і, відповідно, ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях зазначеної проблематики увагу зосереджено здебільшого на питаннях функціонування місцевого самоврядування, цифровізації публічного сектору, інклюзивного розвитку територій, механізмах публічно-приватного партнерства, підтримці малого і середнього бізнесу та ін. Найвідомішими дослідниками цих тем є Е. Лібанова [1], М. Поворозник, О. Чальцева [2], Л. Баценко [3], О. Коломицева [4], О. Подзій [5] та ін.

Проте, незважаючи на чимало досліджень, є певні прогалини – недостатня кількість порівняльних емпіричних напрацювань, у яких одночасно враховано інклюзивний підхід та смарткомпоненти для різних типів громад, а також їхній вплив на управління бізнес-процесами й розвиток соціально-відповідального бізнесу. Тому це дослідження, у якому запропоновано порівняльний аналіз обраних територіальних громад Закарпаття, Львівщини та Тернопільщини з акцентом на демографічні, бюджетні, інфраструктурні, цифрові, соціально-інклюзивні та інституційні характеристики для оцінювання рівня ефективності управління бізнес-процесами в них, можна вважати доповненням відомих наукових результатів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження впливу інклюзивного та смартрозвитку на ефективність бізнес-процесів у територіальних громадах різного типу (міські, селищні, сільські), а також розробка методологічного й практичного підґрунтя для вдосконалення моделей управління в різнопрофільних групах територіальних утворень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішне управління бізнес-процесами в територіальних громадах залежить не лише від рівня їх соціально-економічного розвитку, а й від наявного потенціалу у сфері інклюзивного та смартрозвитку. Інклюзивний розвиток територій передбачає врахування інтересів усіх груп населення, зокрема соціально вразливих, тоді як смарткомпонент передбачає цифровізацію, прозорість управління та аналітично обґрунтоване ухвалення рішень. Поєднання цих чинників формує сприятливий бізнес-клімат, посилює інноваційну активність та забезпечує стійке зростання територіальних громад.

Обрані для практичного дослідження Закарпатська, Львівська та Тернопільська області вирізняються прикордонним розташуванням, активною трудовою міграцією та різнорівневим розвитком. У кожній області визначено по дві територіальні громади – міську та селищну/сільську – для забезпечення типологічного балансу. Міські

громади репрезентують економічно активні урбанізовані центри з розвиненою адміністративною вертикаллю, тоді як селищні чи сільські – переважно периферійні або рекреаційні території з іншою структурою ресурсів, що створює передумови для розвитку інклюзивного туризму. Саме він сприяє підвищенню привабливості територій для інвесторів і населення, формуванню нових робочих місць та стимулює зростання малого й середнього бізнесу у сферах обслуговування, культури.

Методика оцінки 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. 1). Особливу увагу надано поєднанню інклюзивного підходу з інструментами інноваційного управління, що дає змогу активізувати участь громади у стратегічному плануванні та розвитку підприємництва. Водночас застосування принципів інклюзивного розвитку територій сприяє підвищенню довіри населення до управлінських рішень.

Для аналізу використано ключові сфери, що мають найбільший вплив на формування бізнес-середовища та організацію управління бізнес-процесами. Разом вони відображають кадровий потенціал, якість логістики та адміністративних процедур, стабільність середовища й здатність громади до стратегічного управління розвитком, залучення інвестицій та реалізації публічно-приватних ініціатив. Запропонована система показників дає змогу комплексно оцінити рівень інклюзивного та смартрозвитку, що є основою для активізації ділової активності, росту соціально відповідального бізнесу та підвищення якості управління бізнес-процесами на місцевому рівні.

Проведено докладний аналіз обраних територіальних громад на основі запропонованих показників, який дав змогу автору виявити істотні відмінності їхнього впливу на бізнес-процеси та інклюзивний розвиток територій.

Закарпаття як прикордонний регіон вирізняється складним природно-географічним рельєфом, високим рівнем зовнішньої трудової міграції та відносно стабільною безпековою ситуацією. Для аналізу обрано Мукачівську міську та Полянську сільську громади, які є контрастними моделями соціально-економічного розвитку.

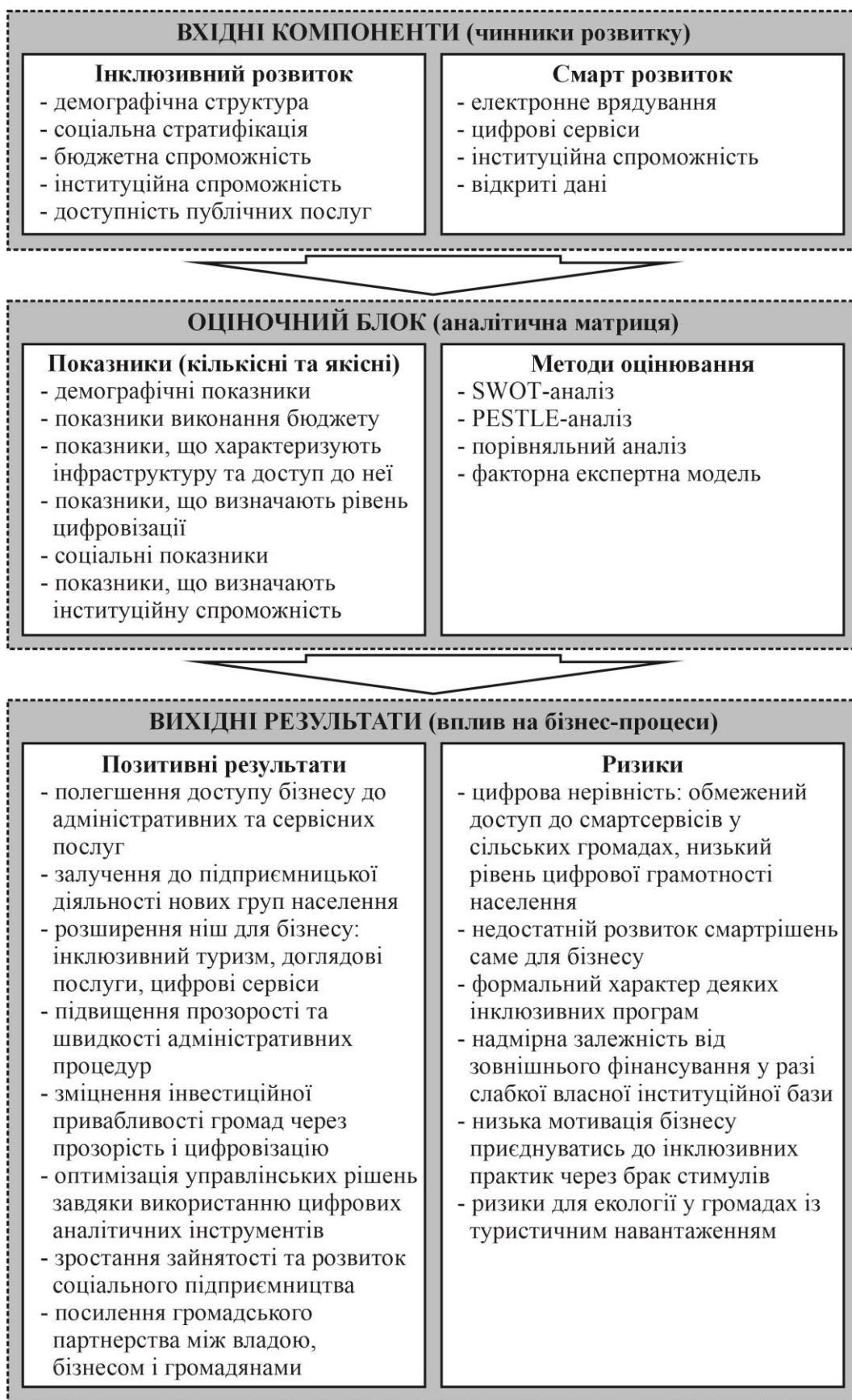


Рис. 1. Методика дослідження впливу інклюзивного та смартрозвитку територіальних громад на бізнес-процеси в них

Джерело: склав автор.

Мукачівська міська територіальна громада (далі – *Мукачівська МТГ*) [6] є однією з найбільших і найспроможніших у регіоні. Вона характеризується високим рівнем урбанізації (понад 76 % населення проживає безпосередньо у місті), позитивним міграційним сальдо навіть в умовах війни та розвиненою освітньою інфраструктурою. Це свідчить про її соціально-демографічну стійкість і здатність формувати сприятливе середовище для бізнес-процесів та інноваційної активності. Бюджет громади у 2024 р. виконано майже повністю (99,8 % дохідної частини та 106,6 % спеціального фонду), що свідчить про ефективну податкову політику, збалансовану структуру надходжень та можливість залучення додаткових ресурсів. Громада вирізняється високим рівнем інституційної забезпеченості, зокрема в освітній, культурній та адміністративно-сервісній сферах, що є важливою передумовою для реалізації сучасних бізнес-процесів, розвитку людського капіталу й підвищення якості життя населення. Ключовим інвестиційним активом громади є перспективний індустріальний парк «ЕКО Мукачево», площею понад 23 га, котрий охоплює виробничі, офісні та логістичні площі. Його функціонування формує умови для розвитку підприємництва, малого й середнього бізнесу, інновацій та економічного зростання. Отже, Мукачівська МТГ демонструє високу соціальну, фінансову та інституційну спроможність, що є показовим прикладом для аналізу інклюзивного підходу, смартрозвитку територіальних громад та інноваційності місцевої економіки.

Для порівняння з урбанізованою Мукачівською МТГ наведемо приклад Полянської сільської громади (далі – Полянська СТГ) [7], яка має значно менший масштаб і водночас відіграє важливу роль у регіональному розвитку завдяки своїй курортній спеціалізації. Громада об'єднує низку сіл із загальною чисельністю понад 13 тис. осіб, де значна частка молодого населення (27,8 % віком до 19 років) формує довгостроковий потенціал, тоді як присутність старшого населення – 22,4 % – підсилює потребу в інклюзивних соціальних програмах, охороні здоров'я та культурних ініціативах. Це створює основу для поєднання інклюзивного підходу та смартполітики на місцевому рівні. Бюджет громади залишається стабільним навіть в умовах воєнного часу – домінують податкові надходження (зокрема, ПДФО – понад 52 %), а профіцит бюджету свідчить про здатність підтримувати базову соціальну інфраструктуру. Водночас майже третина податкових доходів формується від кількох підприємств – ТОВ «Аква Поляна», ТОВ «Форшнер Україна» та санаторій «Сонячне Закарпаття», що викликає вразливість і потребу в диверсифікації джерел доходів. У стратегічному вимірі громада має затверджену Стратегію розвитку до 2027 р. та є учасницею міжнародних програм, що сприяє

впровадженню сучасних практик управління, розвитку інклюзивного туризму та привабливості територій для інвесторів. Проте інституційна база для підтримки підприємництва та розвитку бізнес-екосистеми залишається недостатньо розвиненою – немає агенції місцевого розвитку, бізнес-хабів та сталого механізму публічно-приватного партнерства. З погляду інклюзивності громада демонструє готовність урахувати потреби різних соціальних груп, однак інституційно це проявляється лише через реалізацію окремих проєктів, а не у вигляді сталої системної політики. Отже, Полянська СТГ демонструє позитивну динаміку зростання доходів і стратегічну орієнтацію на інклюзивний розвиток, однак потребує розбудови інституційної і цифрової інфраструктури для зміцнення економічної стійкості та формування збалансованого соціально відповідального бізнес-середовища.

Львівщина є одним із провідних регіонів Західної України з потужним економічним і гуманітарним потенціалом, а також високим рівнем інтеграції в міжнародні програми. У період повномасштабної війни область виконує функцію гуманітарного, логістичного та релокаційного хабу. Для аналізу обрано Дрогобицьку міську та Східницьку селищну громади, котрі відображають різні типи територіального розвитку: індустріально-урбанізований та курортно-туристичний.

Дрогобицька міська територіальна громада (далі – Дрогобицька МТГ) [8] охоплює місто Дрогобич, Стебник та низку сіл із загальною чисельністю населення понад 126 тис. осіб, що на 5 % більше, ніж на початку 2022 р. Це зростання зумовлене переважно міграційними процесами, зокрема через розміщення ВПО, а не природним приростом. Економіка громади має диверсифікований характер: промисловість, агросектор, сфера торгівлі та послуг. Важливу роль у її зростанні відіграють малий і середній бізнес, а також соціально відповідальний бізнес, що формує додану вартість та створює нові робочі місця. На початку 2025 р. на території функціонувало близько 2,7 тис. юридичних осіб та 4,4 фізичних осіб – підприємців, що свідчить про високу підприємницьку активність та поступове зростання інноваційності економіки громади. Бюджет громади у 2024 р. становив понад 1,18 млрд грн з невеликим дефіцитом ($\approx 5,2$ млн грн), що може бути пов'язано з реалізацією запланованих інфраструктурних або соціальних програм завдяки залишкам або цільовим коштам. Загалом бюджетна політика громади ґрунтується на інклюзивному підході: вона спрямована на стабільне виконання соціальних зобов'язань, підтримку базових публічних сервісів, пріоритетне фінансування освіти, охорони здоров'я та ЖКГ. Це підтверджує соціально орієнтований характер місцевих фінансів

та здатність громади ефективно адмініструвати бюджетні ресурси в умовах воєнного періоду. Потенціал громади підсилюють наявність підготовлених земельних ділянок для інвесторів, культурна спадщина, туристична інфраструктура та вигідне розташування поруч із Трускавцем та Східницею, що підвищує рівень привабливості її території для інвесторів, туристів, місцевих жителів.

Об'єктом аналізу стала також Східницька селищна територіальна громада (далі – Східницька СТГ) [9], яка є меншою за масштабом, але має яскраво виражену курортно-рекреаційну спеціалізацію. Такий контраст дає змогу здійснити оцінювання в умовах обмежених ресурсів та сезонної економіки. Населення громади становить близько 16,4 тис. осіб із суттєвим сезонним зростанням завдяки туристам і ВПО. Це створює специфічні виклики у плануванні соціальних послуг і ринку праці, зокрема, у сфері інклюзивного туризму, котрий сприяє залученню населення до туристичних програм, фізичному відновленню, розвитку незалежності та повноцінній суспільній інтеграції. Бюджет громади формується завдяки ПДФО, місцевим податкам та курортному збору, причому останній відіграє важливу роль у структурі доходів, що зумовлює залежність фінансової спроможності від сезонних факторів. У сфері цифровізації впроваджені лише базові рішення без розгорнутої стратегії е-урядування. Соціальна інклюзивність реалізується через мережу закладів освіти та охорони здоров'я, однак немає програм залучення вразливих груп до економічних процесів. Загалом громада має значний потенціал у сфері курортної економіки та розвитку інклюзивного туризму, проте інституційна спроможність обмежена і цифрова база слабка. Посилення взаємодії з підприємцями, диверсифікація бюджету та розвиток інклюзивних практик могли б суттєво підвищити ефективність її бізнес-процесів.

Тернопільщина характеризується домінуванням сільського типу заселеності, високою часткою аграрного виробництва в структурі економіки, стриманим рівнем урбанізації та помірною бюджетною спроможністю громад. Водночас території регіону поступово розвиваються в інклюзивному напрямі й стають привабливішими для соціально відповідального бізнесу та ініціатив малого й середнього бізнесу. Для аналізу обрано Збаразьку міську та Великоберезовицьку селищну громади, котрі відображають різні моделі просторової організації.

Збаразька міська територіальна громада (далі – Збаразька МТГ) [10] розташована в центральній частині області, на перехресті ключових транспортних шляхів. Її площа становить близько 471 км², а загальна чисельність населення – 38,3 тис. осіб, з яких 53 % мешканців створюють

трудоий потенціал. Економічна база поєднує промисловість та аграрний сектор. На території громади функціонує 15 промислових підприємств, із яких 5 належать до категорії середніх, а 10 – до малих. У 2023 р. обсяг реалізованої промислової продукції зріс на 44,8 % і становив 1,06 млрд грн, до того ж 93,7 % припадає на переробну промисловість. Аграрний сектор представлений 78 суб'єктами, з-поміж яких агрохолдинги та фермерські господарства, які спеціалізуються переважно на вирощуванні рослинницької продукції. Бюджет громади демонструє позитивну динаміку – перевиконання планових показників за власними доходами на рівні 4,5 % та профіцит понад 25 млн грн створюють підґрунтя для інвестицій. У структурі бюджетних видатків громади у 2023 р. домінували видатки на освіту, забезпечення діяльності ОМС, ЖКГ, соціальний захист та соціальне забезпечення, видатки на культуру й мистецтво, охорону здоров'я та ін. Отже, громада демонструє приклад збалансованої аграрно-промислової економіки, що поєднує історико-культурний потенціал, підприємницьку активність та фінансову стабільність.

Великобerezовицька селищна територіальна громада (далі – Великобerezовицької СТГ) [11] функціонує як приміська із високою мобільністю населення та динамічною забудовою. На площі близько 196,7 км² проживає понад 24 тис. осіб. Густота населення суттєво перевищує середньообласну – 122 осіб/км². Відносно висока частка економічно активного населення громади сягає близько 65,6 %. Бюджет громади демонструє сталу позитивну динаміку: зі 125,9 млн грн у 2022 р. до 179,4 млн грн у 2024 р. Основними джерелами надходжень є ПДФО (106,1 млн грн), єдиний податок (28,1 млн грн) та плата за землю (13,7 млн грн). Видаткова частина бюджету спрямована переважно на освіту, економічну діяльність та культуру і спорт. Попри наявність стратегічних документів розвитку та розвиненої інфраструктури, громада залежить від великих платників податків, що спричиняє ризики довгострокової стійкості. У цифровій сфері функціонують базові сервіси ЦНАПу та онлайн-доступ до публічної інформації, однак бракує спеціалізованих рішень для бізнесу й інвесторів. Громада є прикладом спільноти, що зростає, з вигідним розташуванням та фінансовим потенціалом, яка поступово формує інноваційність та інклюзивність власної моделі зростання.

Порівняльний аналіз досліджуваних територіальних громад показав низку спільних і відмінних тенденцій у впливі інклюзивного та смартрозвитку на бізнес-процеси в міських, селищних й сільських громадах. Незважаючи на різний рівень урбанізації й ресурсної бази, усі громади мають потенціал для підприємництва, зокрема, для розвитку

малого й середнього бізнесу як ключового драйвера місцевої економіки. Урбанізовані центри концентрують економічно активне населення, тоді як приміські громади демонструють динамічне зростання завдяки трудовій мобільності та привабливості житлової забудови. Фінансова спроможність громад є стабільною: бюджети забезпечують базові соціальні та управлінські функції, а участь у державних і грантових програмах підсилює можливості реалізації інфраструктурних і соціально-економічних проєктів. Важливо, що в багатьох громадах є соціально відповідальний бізнес, котрий залучають до розвитку інфраструктури та підтримки соціально вразливих груп. Це створює синергію між місцевою владою та підприємницьким середовищем. Інфраструктурний рівень усіх громад характеризується наявністю ЦНАПів, освітніх, медичних та культурних закладів. Водночас в усіх громадах реалізують проєкти з благоустрою та підвищення енергоефективності, що створює базу для поліпшення бізнес-середовища і привабливості територій. У сфері цифровізації впроваджено базові онлайн-сервіси: офіційні сайти, системи електронних звернень, відкриті бюджети та електронну реєстрацію документів. Окремі громади, зокрема Мукачівська та Дрогобицька, починають застосовувати елементи смарттехнологій, що дає перспективи для розвитку інклюзивного туризму. Соціальна інклюзивність проявляється у підтримці інклюзивної освіти, проведенні культурних та молодіжних заходів, забезпеченні доступності публічних послуг для вразливих груп. Окремі громади активно працюють із ВПО, жінками та молоддю, застосовуючи інклюзивний підхід, що формує нові соціальні практики. Інституційне середовище характеризується наявністю стратегій розвитку, діяльністю органів місцевого самоврядування, проведенням громадських обговорень і впровадженням елементів прозорого врядування.

Отже, досліджені громади мають базові умови для розвитку бізнес-процесів завдяки фінансовій стабільності, функціонуванню інституцій самоврядування, цифровим сервісам та соціальній інклюзії. Попри відмінності в структурі та функціональному профілі, їх об'єднує прагнення до прозорості управління, модернізації інфраструктури, розвитку інклюзивного туризму, підтримки малого та середнього бізнесу й інтеграції інклюзивних практик у надання публічних послуг.

Відмінні тенденції у впливі інклюзивного і смартрозвитку досліджуваних громад на бізнес-процеси в них відображено в табл. 1.

Отже, порівняльний аналіз інклюзивного та смартрозвитку громад засвідчив істотні відмінності їх впливу на бізнес-процеси. Міські громади вирізняються вищим рівнем цифрової зрілості, розвиненою інституційною спроможністю та ліпшою бюджетною забезпеченістю, що створює

сприятливі умови для розвитку малого і середнього бізнесу, підвищення інноваційної активності та формування соціально відповідального бізнес-середовища. Водночас селищні й сільські громади розвиваються динамічно завдяки туристичному, житловому та рекреаційному профілю, але потребують посилення цифровізації, соціальної інклюзії та інституційної підтримки бізнесу. На основі виявлених розбіжностей доцільно запропонувати інструментарій активізації бізнес-процесів через:

- 1) запровадження програм розвитку інклюзивного підприємництва (зокрема для жінок, молоді, ВПО, людей з інвалідністю);

Таблиця 1

Відмінності у впливі інклюзивного та смартрозвитку досліджуваних громад на бізнес-процеси в них			
ОЗНАКИ	ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ		
	МУКАЧІВСЬКА	ДРОГОВИЦЬКА	ЗБАРАЗЬКА
Демографічна структура населення	Населення громади становить 84 тис. осіб, з високою часткою працездатного населення та помірною динамікою зростання. Демографічна структура підтримує розвиток сфери послуг, торгівлі та легкої промисловості	У громаді проживає 126,5 тис. осіб, з яких понад 78 % – міське населення. Значна чисельність ВПО вплинула на зростання споживчого попиту й розширення ринку послуг	Населення становить 39 тис. осіб, містяни переважають. Спостерігаємо відносну стабільність, проте є ознаки старіння населення і трудової міграції
Бюджетна спроможність	Потужна податкова база завдяки ПДФО, оренді, акцизам. Громада фінансово самодостатня, реалізує розвиткові програми та підтримує підприємництво	Високий обсяг надходжень дає змогу фінансувати інфраструктуру, соціальні послуги й підтримку закладів освіти, культури, охорони здоров'я	Бюджет громади менш ємний, однак стабільний. Присутня залежність від трансфертів. Спостерігаємо реалізацію окремих інфраструктурних та грантових проєктів
Інфраструктурне забезпечення	Розвинена комунальна та транспортна інфраструктура. Доступ до міжнародної логістики. Є індустріальні зони, ЖКГ зазнає модернізації	Багатогалузева інфраструктура з освітніми, медичними, культурними та промисловими об'єктами. Потребує оновлення в окремих сегментах	Історична частина громади має значний туристичний потенціал. Проте загальна інфраструктура потребує модернізації й розширення
Цифрова трансформація	Розвинута система смартизму електронний документообіг, інтегровані сервіси, публічні панелі, аналітика	Один з лідерів серед громад України за рівнем цифровізації: працює портал відкритих даних, онлайн-звітність, цифрова участь	Створено сайт, працює ЦНАП, доступні базові електронні сервіси. Проте цифрова підтримка підприємництва потребує вдосконалення
Соціальна інклюзивність	Забезпечено доступність послуг для вразливих категорій населення. Реалізують молодіжні та освітні ініціативи	Високий рівень охоплення інклюзивною освітою, соціальними програмами, підтримка ВПО. Присутня активність НУО	Ініціативи обмежені здебільшого освітньою сферою. Бракує стратегічної політики з розвитку інклюзивного підприємництва
Інституційна спроможність	Сформовано структуру управління бізнес-процесами. Активна взаємодія влади з бізнесом, участь у грантових та міжнародних проєктах	Діє Агенція розвитку, наявна стратегія до 2030 р., налагоджено партнерство з міжнародними організаціями. Добре розвинена взаємодія зі стейкхолдерами	Створено Агенцію розвитку Збаразьчини , яка координує частину проєктів. Водночас інституційна підтримка підприємництва фрагментарна

ОЗНАКИ	ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ		
	МУКАЧІВСЬКА	ДРОГОВИЦЬКА	ЗБАРАЗЬКА
Демографічна структура населення	Населення громади становить 84 тис. осіб, з високою часткою працездатного населення та помірною динамікою зростання. Демографічна структура підтримує розвиток сфери послуг, торгівлі та легкої промисловості	У громаді проживає 126,5 тис. осіб, з яких понад 78 % – міське населення. Значна чисельність ВПО вплинула на зростання споживчого попиту й розширення ринку послуг	Населення становить 39 тис. осіб, містяни переважають. Спостерігаємо відносну стабільність, проте є ознаки старіння населення і трудової міграції
Бюджетна спроможність	Потужна податкова база завдяки ПДФО, оренді, акцизам. Громада фінансово самодостатня, реалізує розвиткові програми та підтримує підприємництво	Високий обсяг надходжень дає змогу фінансувати інфраструктуру, соціальні послуги й підтримку закладів освіти, культури, охорони здоров'я	Бюджет громади менш ємний, однак стабільний. Присутня залежність від трансфертів. Спостерігаємо реалізацію окремих інфраструктурних та грантових проєктів
Інфраструктурне забезпечення	Розвинена комунальна та транспортна інфраструктура. Доступ до міжнародної логістики. Є індустріальні зони, ЖКГ зазнає модернізації	Багатогалузева інфраструктура з освітніми, медичними, культурними та промисловими об'єктами. Потребує оновлення в окремих сегментах	Історична частина громади має значний туристичний потенціал. Проте загальна інфраструктура потребує модернізації й розширення
Цифрова трансформація	Розвинута система смартизму електронний документообіг, інтегровані сервіси, публічні панелі, аналітика	Один з лідерів серед громад України за рівнем цифровізації: працює портал відкритих даних, онлайн-звітність, цифрова участь	Створено сайт, працює ЦНАП, доступні базові електронні сервіси. Проте цифрова підтримка підприємництва потребує вдосконалення
Соціальна інклюзивність	Забезпечено доступність послуг для вразливих категорій населення. Реалізують молодіжні та освітні ініціативи	Високий рівень охоплення інклюзивною освітою, соціальними програмами, підтримка ВПО. Присутня активність НУО	Ініціативи обмежені здебільшого освітньою сферою. Бракує стратегічної політики з розвитку інклюзивного підприємництва
Інституційна спроможність	Сформовано структуру управління бізнес-процесами. Активна взаємодія влади з бізнесом, участь у грантових та міжнародних проєктах	Діє Агенція розвитку, наявна стратегія до 2030 р., налагоджено партнерство з міжнародними організаціями. Добре розвинена взаємодія зі стейкхолдерами	Створено Агенцію розвитку Збаразьчини , яка координує частину проєктів. Водночас інституційна підтримка підприємництва фрагментарна

ОЗНАКИ	ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ		
	ПОЛЯНСЬКА	СХІДНИЦЬКА	ВЕЛИКОБЕРЕЗОВИЦЬКА
Демографічна структура населення	Населення громади становить 13 792 особи, з яких значна частка зайнята у сфері туризму та обслуговування. Характерна сезонна міграція та низька густота у гірських селах	Населення громади – 16 360 осіб, із помірною динамікою приросту та високою концентрацією у Східниці. Присутність туристів і ВПО зумовлює потребу в адаптивних послугах	У громаді проживає 24 324 особи, переважно працездатного віку, що формує сприятливе середовище для розвитку бізнесу, особливо у сфері торгівлі, будівництва та логістики
Бюджетна спроможність	Основні доходи формують завдяки туристичному збору, місцевим податкам і оренді. Надходження зростають, проте залежать від сезону	Курортний характер бюджету – акцент на зборі, податках з нерухомості та фізичних осіб. Потребує диверсифікації джерел	Стабільна структура надходжень (ПДФО, плата за землю, місцеві податки), активна участь у фінансуванні інфраструктури та державних програмах підтримки бізнесу.
Інфраструктурне забезпечення	Розвинена туристична інфраструктура, наявні садиби, бази відпочинку, готелі. Частина населених пунктів потребує оновлення комунального сектору	Курортна інфраструктура обслуговує медичний туризм і рекреацію. Комунікаційна інфраструктура сільських територій громади потребує модернізації	Комунальна, житлова та дорожня інфраструктура активно розвивається. Близькість до Тернополя стимулює інвестиційний інтерес
Цифрова трансформація	Функціонує офіційний сайт, реалізовані сервіси для жителів. Системне покращення немає або зароджуються	Доступ до електронних послуг через ЦНАП, сайт адаптований до потреб маломобільних груп. Системне покращення у частині бізнесу не впроваджено	Електронний документообіг, цифрова звітність, відкриті дані бюджету. Немає цифрових сервісів для бізнесу або інвестиційного порталу
Соціальна інклюзивність	Реалізація ініціатив у сфері культури та спорту. Вразливі категорії населення поки що слабо інтегровані в економічну діяльність громади	Сприяння доступності послуг, інклюзивними підходами частково охоплено освіту та соціальну сферу	Доступна освіта, адаптовані ЦНАП-послуги. Водночас немає системних програм підтримки жіночого та молодіжного підприємництва
Інституційна спроможність	Затверджено стратегію розвитку громади, є досвід грантової участі, але не сформовано сталих інституцій для бізнес-підтримки	Високий рівень відкритості, співпраця з громадами-партнерами. Бракує інституційного центру координації підприємницьких ініціатив	Є стратегія, інструменти участі та публічного звітування. Немає структурованих платформ взаємодії з бізнесом та залучення інвесторів

Джерело: склав автор на основі результатів проведеного аналізу.

2) створення локальних центрів підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема й у форматі бізнес-інкубаторів або хабів при громадах; 3) розширення смартінфраструктури для бізнесу: цифрові платформи, геоінформаційні системи, онлайн-сервіси для взаємодії з владою; 4) інституційне укріплення управління бізнес-процесами, зокрема через створення департаментів економічного розвитку або агенцій підтримки інновацій; 5) модернізацію стратегій громад з урахуванням компонентів смартспеціалізації та сталого інклюзивного зростання. Запропонований інструментарій може стати методичною та практичною основою для вдосконалення моделей управління бізнес-процесами в громадах з різним профілем розвитку.

Висновки. У підсумку потрібно зазначити, що інклюзивний та смартрозвиток територіальних громад має відчутний, але різноспрямований вплив на бізнес-процеси й управління ними. Міські громади завдяки вищій цифровій зрілості, інституційній спроможності та фінансовій забезпеченості формують сприятливіші умови для підприємництва, тоді як селищні та сільські громади здебільшого спираються на природно-ресурсний і туристично-рекреаційний потенціал.

Запропонований сучасний управлінський інструментарій сприяння інклюзивному та смартрозвитку територіальних громад охоплює розвиток інклюзивного підприємництва, створення локальних центрів підтримки малого та середнього бізнесу, впровадження цифрових платформ і сервісів для взаємодії з владою, а також інституційне укріплення управлінських структур. Важливим напрямом виступає модернізація стратегій розвитку

громад з урахуванням принципів смартспеціалізації та інклюзивного зростання.

Список використаних джерел:

1. Лібанова Е., Позняк О., Цимбал О. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії Російської Федерації. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 2. С. 37–57.
2. Чальцева О., Лобода Д. Державно-приватне партнерство як перспективний механізм повоєнного відновлення України. *Public networks and communications*. 2024. № 2. С. 11–18.
3. Баценко Л., Мантула В. Оцінка ресурсного потенціалу об'єднаної територіальної громади. *European Journal of Economics and Management*. 2019. № 1 (5). С. 242–255.
4. Коломицева О., Проданова Л. Бізнес-структури територіальних громад України в умовах військового стану: проблеми функціонування. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Сер. «Економічні науки». 2022. № 66. С. 17–29.
5. Подзізей О. Концептуальні підходи відновлення конкурентоспроможності територіальних громад і регіонів. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 1. С. 28–33.
6. Мукачівська міська рада. *Офіційний сайт*. URL: <https://mukachevo-rada.gov.ua/>
7. Полянська громада Мукачівського району Закарпатської області. *Офіційний сайт*. URL: <https://polyanska-gromada.gov.ua/>
8. Дрогобицька міська рада. *Офіційний сайт*. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/>
9. Східницька територіальна громада. *Офіційний сайт*. URL: <https://skhidnytsia-rada.gov.ua/>
10. Збаразька міська рада. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.zbarazh-rada.gov.ua>
11. Великобerezовицька громада Тернопільського району Тернопільської області. *Офіційний сайт*. URL: <https://vbsr.gov.ua/>

References

18. Libanova, E., Poznyak, O., & Tsymbal, O. (2022). Mashtaby ta naslidky vymushenoї migratsii naselennia Ukrainy vnaslidok zbroinoї ahresii Rosiiskoi Federatsii [Scale and consequences of forced migration in Ukraine due

to the armed aggression of the Russian Federation]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, (2), 37-57 [in Ukrainian].

19. Chal'tseva, O., & Loboda, D. (2024). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak perspektyvnyi mekhanizm povoyennogo vidnovlennia Ukrainy [Public-private partnership as a promising mechanism for post-war recovery in Ukraine]. *Public Networks and Communications*, 11-18 [in Ukrainian].

20. Batsenko, L., & Mantula, V. (2019). Otsinka resursnoho potentsialu ob'yednanoi terytorialnoi hromady [Assessment of resource potential of a united territorial community]. *European Journal of Economics and Management*, 1(5), 242-255 [in Ukrainian].

21. Kolomyitseva, O., & Prodanova, L. (2022). Biznes-struktury terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh viiskovoho stanu: problemy funktsionuvannia [Business structures of territorial communities in Ukraine under martial law: Problems of functioning]. *Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Economic Sciences*, 66, 17-29 [in Ukrainian].

22. Podzizei, O. (2023). Kontseptualni pidkhody vidnovlennia konkurentospromozhnosti terytorialnykh hromad i rehioniv [Conceptual approaches to restoring competitiveness of territorial communities and regions]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1, 28-33 [in Ukrainian].

23. Mukachevo City Council. *Official website*. Retrieved from <https://mukachevo-rada.gov.ua/>

24. Polyanska Territorial Community. *Official website*. Retrieved from <https://polyanska-gromada.gov.ua/>

25. Drohobych City Council. *Official website*. Retrieved from <https://drohobych-rada.gov.ua/>

26. Skhidnytsia Territorial Community. *Official website*. Retrieved from <https://skhidnytsia-rada.gov.ua/>

27. Zbarazh City Council. *Official website*. Retrieved from <https://www.zbarazh-rada.gov.ua>

28. Velykoberezovytska Territorial Community. *Official website*. Retrieved from <https://vbsr.gov.ua/>

Kurakh O.P. Assessment of the impact of inclusive and smart development on the management of business processes in the ukrainian territorial communities. Subject of study. The article examines the impact of inclusive and smart development on business processes in territorial communities of western Ukraine. The study improves theoretical and methodological approaches to analysis, which, unlike existing ones, take into

account the demographic, social, budgetary, institutional and digital characteristics of communities, as well as differences between urban, settlement and rural territorial units. This allowed identifying key trends, drivers and risks for the development of business processes in different types of communities. **The aim of the study.** The purpose of the article is to study the impact of inclusive and smart development on the efficiency of business processes in territorial communities of various types (urban, town, rural), as well as to develop a methodological and practical basis for improving management models in such multi-profile groupings. **Research methods.** Comparative analysis was applied to distinguish differences between urban and settlement/rural communities, focusing on digital maturity, institutional capacity, budgetary resources, and development profiles in tourism, recreation, and residential sectors. **Results of work.** Urban communities demonstrate a higher level of digital maturity, institutional capacity and budgetary security, which contributes to a more stable and effective development of entrepreneurship. In contrast, settlement and rural communities actively develop tourism, recreation, and housing sectors but have limited access to digital tools and require strengthened social inclusion. It is substantiated that increasing the effectiveness of business processes in communities is possible thanks to a comprehensive toolkit, which includes: the development of inclusive entrepreneurship; the creation of local support centers for small and medium-sized businesses, including in the format of business incubators or hubs; the introduction of digital platforms, online services and geoinformation systems for interaction with authorities; institutional strengthening of management structures through economic development departments or innovation support agencies; modernization of community development strategies taking into account the components of smart specialization and sustainable inclusive growth. The results provide a methodological and practical foundation for developing business process management models in communities with different development profiles. It is concluded that combining smart approaches with inclusive methods ensures business environment sustainability, balanced resource use, and enhanced competitive advantages.

Key words: small and medium-sized businesses, socially responsible businesses, entrepreneurship, inclusive development, inclusive tourism, smart approaches, digitalization, attractiveness of the territory, management methods

Стаття надійшла до редакції: 07.05.2025