

## УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

*Л. С. Безугла, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
Bezuhla.L.S@nmu.one, orcid.org/0000-0002-6520-4325,*

*М. В. Белобородова, д. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
Bieloborodova.M.V@nmu.one, orcid.org/0000-0001-8329-7679,*

*О. А. Макуріна, Ph. D., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
Serpukhovytova.O.A@nmu.one, <https://orcid.org/0009-0000-9928-3773>*

**Методологія дослідження.** У процесі дослідження застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили системне розкриття проблематики управління бізнес-процесами в умовах інклюзивного просторового розвитку територіальних громад. Зокрема, метод аналізу та синтезу був ключовим для оцінки поточної взаємодії бізнесу, влади та громади, а також для виявлення критичних бар'єрів на шляху інклюзії. Метод порівняння дозволив співставити успішні практики інтеграції соціального бізнесу в просторове планування громад, фокусуєчись на публічних програмах розвитку, підтримці малого, середнього підприємництва. Структурно-функціональний підхід дозволив розробити інтегровану авторську модель інклюзивного просторового розвитку територіальних громад поєднує соціальні, економічні та екологічні аспекти розвитку територій.

**Результати.** У роботі доведено, що впровадження принципів інклюзії в управління бізнес-процесами є необхідною умовою для зменшення соціально-економічної нерівності та стимулювання стійкого розвитку територіальних громад. Визначено, що основними бар'єрами на цьому шляху залишаються слабка інституційна спроможність місцевих органів, низький рівень міжсекторної взаємодії та фрагментарність локальної економічної політики. Натомість, описані успішні кейси соціального підприємництва в Україні переконливо демонструють практичну ефективність інклюзивного підходу, особливо у створенні робочих місць для вразливих груп. Для подолання викликів сформульовано практичні рекомендації, які включають інтеграцію ESG-принципів, активне використання цифрових інструментів для моніторингу та посилення фінансової підтримки малих і середніх підприємств (МСП), орієнтованих на соціальні пріоритети громади.

**Новизна.** Запропоновано модель інклюзивного просторового розвитку, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних чинників, а також активну участь громадян. Зроблено акцент на ESG-підходах як інструментах локального управління для забезпечення прозорості, соціальної справедливості та екологічної відповідальності.

**Практична значущість.** Результати дослідження можуть бути використані органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадськими організаціями для формування політик, що орієнтовані на інклюзивний просторовий розвиток. Запропоновані інструменти – бізнес-інкубатори, цифрові платформи, механізми підтримки можуть бути інтегровані в практику управління територіальними громадами. Рекомендації сприятимуть підвищенню залученості вразливих груп до покращення якості їхнього життя, зменшенню сегрегації та зміцненню соціальної згуртованості.

**Ключові слова:** інклюзія, управління, просторовий розвиток, територіальні громади, соціальна відповідальність.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення в Україну докорінно змінило умови функціонування територіальних громад, значно посиливши вже існуючі проблеми та створивши низку критично нових викликів. До війни громади вже стикалися з труднощами завершення децентралізації, необхідністю зміцнення їхньої спроможності, а також зношеністю критичної інфраструктури (доріг, водопостачання) і низькою якістю соціальних послуг. Внаслідок агресії РФ до цього переліку додалися гострі соціально-економічні та гуманітарні проблеми: різке зростання кількості внутрішньо переміщених осіб та масштабні руйнування інфраструктурних об'єктів. Виникли глибокі соціальні виклики, пов'язані з людським капіталом: повернення ветеранів з важкими травмами, зростання кількості людей з набутою інвалідністю, що вимагає створення доступного середовища, а також значне погіршення фізичного та ментального здоров'я населення. Громади зіткнулися з необхідністю швидкої адаптації релокованих підприємств до нових умов. Ця складна ситуація актуалізує нагальну необхідність глибокої трансформації всієї системи місцевого самоврядування. Дієвим засобом для системного вирішення цих багатоаспектних проблем є впровадження основних концепцій соціально-орієнтованого розвитку в процес функціонування територіальних громад.

Сучасні територіальні громади перебувають у стані постійних трансформацій, що обумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Зростаюча конкуренція між регіонами за інвестиції, робочі місця та соціальне благополуччя вимагає від органів місцевого самоврядування та бізнес-структур ефективного управління, яке враховує комплексність соціально-економічних процесів і просторових змін. Одним із ключових викликів для сучасних територіальних громад є забезпечення інклюзивного розвитку, що передбачає рівні можливості для всіх соціальних груп та максимальне залучення мешканців до участі у розвитку громади [1]. У цьому контексті управління бізнес-процесами набуває особливого значення, адже бізнес є не лише джерелом економічного зростання, але й активним учасни-

ком формування просторової організації території. Водночас традиційні підходи до управління бізнесом часто не враховують складність та різноманітність потреб різних категорій населення, зокрема вразливих груп, що обмежує можливості для повноцінного інклюзивного розвитку.

Відсутність узгодженості між бізнес-стратегіями та просторовою політикою громади спричиняє дисбаланси в розподілі ресурсів, нерівномірність розвитку інфраструктури, соціальну нерівність та погіршення якості життя мешканців. Інклюзивний просторовий розвиток передбачає, що всі верстви населення, незалежно від соціального статусу, віку, фізичних можливостей чи інших характеристик, мають доступ до інфраструктури, послуг і можливостей для самореалізації. Забезпечення таких умов вимагає інтегрованого підходу до управління, який охоплює як бізнес-процеси, так і соціальні, культурні, екологічні аспекти розвитку території. В сучасних реаліях спостерігається розрив між теоретичними засадами інклюзивності та практичними механізмами їх впровадження на рівні територіальних громад.

Основною проблемою є відсутність ефективних механізмів управління бізнес-процесами, які враховували б інклюзивність як базову складову просторового розвитку. Це призводить до того, що бізнес-ініціативи часто спрямовані на задоволення вузьких економічних інтересів, ігноруючи потреби менш захищених груп населення, що в результаті поглиблює соціальну сегрегацію і створює ризики для стабільності громади [2]. Відсутність цілісної стратегії інтеграції бізнес-процесів у просторове планування унеможливорює формування сприятливих умов для сталого і збалансованого розвитку. Крім того, територіальні громади часто стикаються з дефіцитом кваліфікованих управлінських кадрів, недостатньою кількістю інформаційних ресурсів та технічних засобів, які б дозволяли здійснювати комплексний моніторинг та аналіз бізнес-процесів у контексті інклюзивного розвитку. Відсутність міжсекторної взаємодії між органами влади, бізнесом і громадськими організаціями ускладнює формування ефективної системи управління, що узгоджує економічні

інтереси з соціальними пріоритетами громади.

Таким чином, вирішення проблеми управління бізнес-процесами в умовах інклюзивного просторового розвитку територіальних громад є актуальним напрямом наукових досліджень і практичної діяльності. Пошук нових підходів і методів, спрямованих на підвищення інтеграції економічних та соціальних аспектів розвитку, а також на забезпечення рівних можливостей для всіх мешканців, сприятиме створенню конкурентоспроможних, соціально відповідальних і просторово гармонійних територіальних систем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Соціальний бізнес та інклюзія є предметом активних досліджень українських учених через їхню ключову роль у подоланні соціально-економічної нерівності та забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. Так, наприклад, Прушківська Е, Лазнева І, Чкан О. зосереджують увагу на соціальному бізнесі як потужному інструменті для досягнення сталого розвитку територіальних громад через впровадження інклюзивних підходів [3]. Автори наголошують, що сучасні соціально-економічні виклики вимагають нових моделей. Наводять практичні приклади та механізми, які сприяють розбудові соціально відповідальної економіки та забезпечують довгострокову стійкість громад у нинішніх умовах. Розвиток соціального бізнесу є критично важливим для формування більш справедливого та інклюзивного суспільства. Це ключовий механізм для забезпечення довготривалої стійкості й добробуту всіх громадян, а також важливий чинник зміцнення територіальних громад в умовах сучасних глобальних викликів. Ушенко Н., Кожем'якіна С., Тупіка А. розглянули теоретичні підходи до створення ефективних передумов сталого розвитку міст як урбаністичних середовищ, що розкривається у людиноцентричному векторі через запобігання ризиків зниження якості життя населення [4]. Розкрито зміст та ознаки соціальних інновацій, окреслено специфіку прояву соціальної відповідальності у міських середовищах в контексті досягнення Цілей сталого розвитку (пріоритетно 9, 11). Акцентовано,

що в умовах посилення глобалізаційних урбанізаційних процесів та зростання соціально-економічних викликів в Україні, соціальні інновації виступають ефективними інструментами для адаптації міської інфраструктури до нових потреб суспільства. З'ясовано спрямованість соціальних інновацій на трансформацію економічних та соціокультурних процесів. Наведено практичні кейси впровадження соціальних інновацій в міське середовище Києва у функціональному взаємозв'язку переходу від статичної концепції Smart City до більш відкритої й адаптивної концепції Smarter City. Розкрито соціальну відповідальність як важливий компонент міського розвитку, що реалізується на принципах етики, рівності та активного залучення громадян до прийняття рішень. Жуковська А., Желюк Т. зазначають, що інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни і післявоєнної відбудови є способом адаптації до викликів у сфері національної безпеки та збереження людського капіталу, який залишився після хвилі міграції, а також підґрунтям для відновлення всіх галузей та сфер суспільного життя, повернення їх до мирного функціонування [5]. Під час дослідження автори виокремили сім основних цілей інклюзивного розвитку територіальних громад:

- 1) створення безпечного середовища для жителів громади, адаптованого як до умов війни, так і до умов мирного часу;
- 2) забезпечення резильєнтності (стійкості) територіальних громад та згуртованості їхніх мешканців;
- 3) формування інклюзивного бізнес-середовища;
- 4) облаштування інклюзивного середовища життєдіяльності територіальних громад;
- 5) імплементація інклюзивного підходу в процес надання послуг (публічних, освітніх і медичних);
- 6) формування і популяризації інклюзивної культури серед жителів територіальних громад;
- 7) створення міцного фінансового підґрунтя для повноцінної реалізації цілей інклюзивного розвитку територіальних громад.

Відповідно до кожної означеної цілі автори пропонують шляхи її досягнення.

**Формулювання мети статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами в умовах інклюзивного просторового розвитку територіальних громад, що сприятиме забезпеченню соціальної рівності, ефективного використання ресурсів та збалансованого економічного зростання з урахуванням потреб різних соціальних груп.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інклюзивний просторовий розвиток територіальних громад визначається як процес, спрямований на забезпечення рівного доступу всіх соціальних груп до ресурсів, інфраструктури та економічних можливостей з урахуванням їхніх соціальних, демографічних та просторових особливостей. У цьому контексті ефективне управління бізнес-процесами постає як один із ключових чинників досягнення збалансованого та справедливого розвитку на локальному рівні. На сучасному етапі просторового планування, управління бізнес-процесами часто здійснюється без належного врахування соціальної інклюзії, що зумовлює формування територіальних диспропорцій, посилення соціально-економічної нерівності та маргіналізацію певних груп населення [6]. Це вимагає переосмислення традиційних підходів до управління підприємницькою діяльністю в межах громад, з метою формування цілісної моделі, що інтегрує економічні, соціальні та просторові аспекти.

Одним із базових елементів ефективного управління є інтеграція принципів інклюзії у процеси стратегічного та оперативного планування. Це передбачає, зокрема: узгодження просторових стратегій розвитку з потребами місцевого бізнесу та соціально вразливих груп населення; забезпечення рівного доступу до підприємницької інфраструктури, фінансових та освітніх ресурсів; формування сприятливого інституційного середовища для розвитку соціально орієнтованого підприємництва. Важливою умовою інклюзивного підходу є застосування принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у процесах локального управління бізнесом. Упровадження таких підхо-

дів на рівні територіальних громад дає змогу забезпечити соціальну відповідальність підприємницької діяльності, посилити екологічну безпеку та підвищити рівень підзвітності бізнесу перед громадою [7]. Управлінські практики, що базуються на принципах інклюзивності, мають бути підкріплені конкретними інструментами, серед яких можна виокремити: механізми фінансової підтримки малих та середніх підприємств, орієнтованих на залучення до працевлаштування представників вразливих груп; програми розвитку підприємництва для жінок, молоді, людей з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб; інфраструктурні ініціативи, спрямовані на рівномірний розвиток периферійних територій громади, зокрема шляхом створення бізнес-інкубаторів, коворкінгів, логістичних хабів. Окрему увагу слід приділити використанню цифрових інструментів для збору, обробки та візуалізації даних, що дозволяють підвищити якість прийняття рішень в управлінні бізнес-процесами. Геоінформаційні системи, інструменти бізнес-аналітики, платформи електронної участі (e-democracy) можуть слугувати ефективною основою для діалогу між владою, бізнесом та громадськістю. Аналіз практик деяких територіальних громад України свідчить про позитивний досвід реалізації інклюзивних ініціатив у сфері підприємництва.

Наприклад, впровадження програм мікрофінансування соціального підприємництва, створення навчальних платформ для майбутніх підприємців з числа переселенців, або підтримка бізнесів, що забезпечують доступність для людей з інвалідністю. Ці приклади демонструють, що за наявності політичної волі, інституційної спроможності та партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством можлива реалізація інклюзивного підходу до управління бізнес-процесами. Незважаючи на окремі позитивні практики, більшість територіальних громад стикаються з низкою викликів, серед яких варто виділити: обмежену інституційну спроможність органів місцевого самоврядування у розробці та реалізації стратегій інклюзивного розвитку; низький рівень участі бізнесу в процесах просторового планування; фрагментарність локальної

економічної політики, що перешкоджає формуванню цілісної моделі сталого розвитку. Подолання зазначених бар'єрів вимагає зміни управлінської парадигми, переходу від адміністративного до партнерського, відкритого підходу в управлінні, що передбачає участь усіх зацікавлених сторін у формуванні політики та реалізації ініціатив. Такий підхід має на меті не лише підвищення ефективності економічної діяльності, але й зміцнення соціальної згуртованості, просторової справедливості та стійкості громад до зовнішніх викликів. Узагальнюючи, управління бізнес-процесами в умовах інклюзивного просторового розвитку територіальних громад повинно базуватися на інтеграції економічної, соціальної та просторової політики. Лише за умов узгоджених дій органів влади, бізнесу та громадських інституцій можлива реалізація потенціалу інклюзивності як базового принципу сучасного місцевого розвитку [8].

Соціальний бізнес не просто пристосовується до нових умов, а й активно впровад-

жує екологічно відповідальні практики, які є життєво важливими для сталого розвитку громад. Це включає використання відновлюваних ресурсів, значне скорочення обсягів відходів та розвиток екотуризму. В Україні, зокрема на Закарпатті, соціальні підприємства успішно виробляють органічні харчові продукти та створюють екологічно орієнтовані туристичні маршрути, а у Нідерландах компанія «Fairphone» демонструє глобальний підхід, розробляючи екологічно стійкі смартфони та залучаючи місцеві громади до принципів циркулярної економіки.

Ці кейси наочно показують, що соціальне підприємництво забезпечує сталий розвиток, оскільки воно ефективно поєднує економічну вигоду, соціальну відповідальність та екологічну свідомість. Ключовим тут є принцип інклюзії, який дозволяє активно залучати до економічного та соціального життя всі верстви населення. Це формує більш згуртоване суспільство та створює необхідні умови для стійкого розвитку громад.

Таблиця 1

Модель інклюзивного просторового розвитку територіальних громад

Вимір розвитку громади	Роль соціального бізнесу (інклюзивний підхід)	Механізми реалізації	Очікуваний результат для громади	Просторовий аспект
<b>Економічний та інноваційний</b>	Створення підприємств, що забезпечують зайнятість вразливих груп; розвиток зелених індустрій, крафтового виробництва, локальних кластерів	Соціальне підприємництво, мікрокредитування, публічно-приватне партнерство	Зростання зайнятості, диверсифікація економіки, формування локальних ланцюгів доданої вартості	Розміщення бізнес-активностей у депресивних або віддалених районах
<b>Соціальний та інклюзивний</b>	Інтеграція маргіналізованих груп (ВПО, ветерани, люди з інвалідністю) у суспільно-економічне життя	Навчальні програми, інклюзивні простори зайнятості, соціальні сервіси	Соціальна згуртованість, підвищення рівня довіри, формування «громади без бар'єрів»	Розвиток громадських просторів, центрів підтримки та інтеграції
<b>Інституційно-управлінський</b>	Залучення громади до прийняття рішень; прозоре управління ресурсами, відкриті бюджети	Громадський бюджет, дорадчі ради, електронна демократія	Підвищення прозорості, підзвітності та участі громадян	Формування центрів громадської участі, відкритих адміністративних хабів
<b>Інфраструктурний та сервісний</b>	Запуск сервісів з догляду, переробки відходів, енергозбереження; доступний транспорт і універсальний дизайн	Соціальні франшизи, екопроекти, державна підтримка енергомодернізації	Поліпшення якості життя, доступність соціальних і комунальних послуг	Просторове розміщення доступної інфраструктури та сервісів у межах пішоїхідної досяжності

<b>Екологічний та просторовий</b>	Впровадження «зелених» технологій, утилізація відходів, екотуризм, екоосвіта	Екомодернізація виробництв, соціальні екоініціативи	Зменшення викидів, чисте довкілля, екологічна свідомість громади	Формування екозон, зелених маршрутів, рекреаційних просторів
<b>Кризостійкість і безпека</b>	Реінтеграція населення, підтримка ветеранів, допомога під час надзвичайних ситуацій	Центри психологічної підтримки, гуманітарні кластери, цифрові сервіси	Відновлення людського потенціалу, стабілізація демографічної ситуації	Розміщення соціальних центрів у зонах з підвищеним ризиком
<b>Культурно-рекреаційний</b>	Підтримка креативних індустрій, локальної ідентичності, культурних ініціатив	Культурні хаби, соціальні фестивалі, туризм для всіх	Розвиток культурного капіталу, бренду території, зростання туристичної привабливості	Створення креативних просторів і туристичних маршрутів
<b>Сталий та довготривалий розвиток</b>	Реінвестування прибутку в соціальні місії, формування довгострокових партнерств	ESG-підходи, соціальні інвестиції, індикатори SDGs	Підвищення добробуту населення, соціальна справедливість, довіра до влади	Просторова рівновага розвитку між центром і периферією

Джерело: сформовано авторами на основі [7, 8]

Запропонована модель інклюзивного просторового розвитку територіальних громад ґрунтується на системному поєднанні економічних, соціальних, екологічних, управлінських та культурних складових із просторовою організацією місцевого середовища. Її ключовим елементом виступає соціальний бізнес, який не лише створює економічну додану вартість, але й формує соціальний ефект через залучення вразливих груп населення, розвиток інфраструктури та зміцнення соціальної згуртованості. Модель демонструє, що інклюзивний розвиток громади – це не лише про соціальну підтримку, а про створення рівних можливостей участі у формуванні спільного простору, де кожен мешканець є активним учасником економічного, культурного та управлінського процесів. Вона дозволяє забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та просторовою рівновагою, що є основою для сталого зростання. Саме тому практичне значення моделі полягає у можливості її використання різними суб'єктами розвитку:

– для органів місцевого самоврядування – модель є інструментом стратегічного планування, що дозволяє інтегрувати принципи інклюзивності у програми соціально-

економічного та просторового розвитку громад;

– для соціального бізнесу – вона задає орієнтири для формування проєктів, що поєднують прибутковість із суспільною користю, відкриває можливості для партнерств і залучення інвестицій;

– для громадянського суспільства – створює механізми залучення до прийняття рішень і контролю над реалізацією ініціатив, сприяє зміцненню довіри між владою, бізнесом і населенням;

– для освітніх і наукових установ – модель може слугувати аналітичним і методичним інструментом для оцінки рівня інклюзивності розвитку громад і розроблення рекомендацій щодо просторового планування.

Практичний результат упровадження моделі інклюзивного просторового розвитку територіальних громад полягає у створенні нової системи взаємодії між владою, бізнесом і суспільством, що базується на принципах рівності можливостей, соціальної відповідальності та просторової збалансованості. Реалізація запропонованої моделі забезпечить активізацію економічної діяльності населення, особливо представників

У перспективі реалізація запропонованої моделі сприятиме формуванню нової

парадигми місцевого розвитку, де територіальна громада виступає не як об'єкт управління, а як суб'єкт змін – спроможний ініціювати, підтримувати й розвивати інклюзивні, сталі та просторово збалансовані процеси. Це дозволить: створити економіку участі, орієнтовану на людський капітал і соціальні інновації; зміцнити стійкість громад у кризових умовах; підвищити інвестиційну привабливість територій через поєднання соціальної відповідальності та просторової гармонії; інтегрувати українські громади у європейський простір сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку ООН (SDG 2030).

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження теоретично обґрунтовано та практично доведено, що впровадження принципів соціально орієнтованого інклюзивного розвитку у систему управління територіальними громадами є одним із найважливіших чинників забезпечення їхньої стійкості, конкурентоспроможності та просторової збалансованості у поствоєнний період. Запропонована модель інклюзивного просторового розвитку розглядає громаду як динамічну систему, у межах якої економічні, соціальні, культурні, екологічні та управлінські процеси взаємодіють у логіці партнерства, взаємної підтримки та просторової гармонізації. Її особливістю є фокус на соціальному бізнесі як каталізаторі розвитку, що поєднує економічну ефективність із суспільною користю та сприяє формуванню згуртованого середовища участі.

Модель дозволяє подолати фрагментарність управлінських рішень, яка тривалий час залишалася ключовою перешкодою для інклюзивного зростання громад. Вона формує концептуальні основи нової управлінської парадигми, у межах якої бізнес-процеси узгоджуються з просторовими, соціальними й екологічними цілями розвитку. Таке узгодження забезпечує не лише ефективне використання ресурсів, а й створення передумов для розвитку людського капіталу, посилення інституційної спроможності та підвищення якості життя населення. У практичній площині модель стає інструментом комплексного планування, який дозволяє територіальним громадам інтегрувати

принципи інклюзивності в економічну, соціальну та інфраструктурну політику.

Практичне значення запропонованої моделі полягає у можливості її використання як універсального аналітичного та управлінського інструменту для органів місцевого самоврядування, соціального бізнесу, громадських інституцій, освітніх і наукових закладів. Її застосування сприятиме побудові нової системи міжсекторальної взаємодії, що ґрунтується на принципах рівності можливостей, соціальної відповідальності та просторової збалансованості. Реалізація моделі забезпечить активізацію економічної діяльності, розвиток підприємництва серед представників уразливих груп, створення нових робочих місць, формування інклюзивного середовища для життєдіяльності населення, зміцнення соціальної згуртованості та підвищення довіри до місцевої влади.

Перспективи розвитку дослідження полягають у подальшому емпіричному підтвердженні ефективності запропонованої моделі на основі аналізу практик українських та європейських громад, що впроваджують принципи просторової справедливості, циркулярної економіки та ESG-управління. У довгостроковій перспективі реалізація моделі сприятиме переходу до нової парадигми місцевого розвитку, у якій територіальна громада виступає не як об'єкт зовнішнього управління, а як активний суб'єкт змін, здатний самостійно формувати економіку участі, ініціювати соціальні інновації та створювати просторово гармонійне середовище життя.

### Література

1. Сабецька Т. Економічний зміст та історія розвитку соціального підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-44> 10.
2. Переверзева А.В., Волков В.П. Дослідження моделі соціального підприємництва як інноваційної форми бізнесу. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. Т. №1-2. С. 274-275. DOI: 10.32680/2409-9260-2020-1-2-274-275-28-40
3. Прушківська Е., Лазнева І., Чкан О.. Роль інклюзії соціального бізнесу в забезпеченні стійкого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2025. №199. С. 255-261. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.255-261>

4. Ушенко Н., Кожем'якіна С., Тупіка А. Соціальні інновації та соціальна відповідальність: як людський чинник впливає на сталий розвиток міста. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. №2(14). С. 439-447. <https://doi.org/10.32750/2024-0239>

5. Жуковська А., Желюк Т. Інклюзивний розвиток територіальних громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. *Вісник Економіки*. 2025. № 4. С. 24-45. DOI: <https://doi.org/10.35774/>.

6. Кожина А.В. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком: теорія, методологія, практика: моногр. К., Кам'янець-Подільський: НАДУ, ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 452 с., с. 7.

7. 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. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-19-27.8>.

8. Адамчук-Коротицька М.А. Механізми фінансування програм інклюзивного розвитку за умов децентралізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. №1. С. 58-67. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-7>.

9. Тищенко О. Інклюзивний розвиток сільських територій в умовах децентралізації влади: проблеми та пріоритети. *Університетські наукові записки*. 2022. № 1-2(85-86). С. 125-137. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.85-86.11.13>.

10. Павлик В.П. Методичний інструментарій оцінювання інклюзивного розвитку сільських територіальних громад. *Scientific collection «Interconf»*. 2022. №109. С. 29-47. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.05.2022.004.14>.

11. Кирилюк С.В. Методичні підходи та прикладні оцінки інклюзивного сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2020. №6. С. 113-121. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006113.15>.

12. Жуковська А. Детермінанти інклюзивного розвитку муніципальних утворень. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил країни*. 2020. Вип. №25. С. 42-48. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.042>.

## References

1. Sabetska, T. (2023). Ekonomichnyi zmist ta istoriia rozvytku sotsialnoho pidpriemnytstva. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-44>.

2. Pereverzieva A.V., & Volkov, V.P. (2020). Doslidzhennia modeli sotsialnoho pidpriemnytstva yak innovatsiinoi formy biznesu. *Visnyk Odeskoho*

natsionalnoho ekonomichnoho universytetu, T. 1-2 (274-275), 28-40.

DOI: 10.32680/2409-9260-2020-1-2-274-275-28-40

3. Prushkivska, E., Laznieva, I., & Chkan, O. (2025). Rol inkluzii sotsialnoho biznesu v zabezpechenni stiikoho rozvytku terytorialnykh hromad. *Ekonomichnyi prostir*, (199), 255-261. <https://doi.org/10.30838/EP.199.255-261>

4. Ushenko, N., Kozhemiakina, S., & Tupika, A. (2024). Sotsialni innovatsii ta sotsialna vidpovidalnist: yak liudskiy chynnyk vplyvaie na stalyy rozvytok mista. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 2(14), 439-447. <https://doi.org/10.32750/2024-0239>

5. Zhukovska, A., & Zheliuk, T. (2025). Inkluzivnyi rozvytok terytorialnykh hromad v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy. *Visnyk Ekonomiky*, (4), 24-45. <https://doi.org/10.35774/>

6. Kozhina, A.V. (2020). Publichne upravlinnia inkluzyvnykh mistsevym rozvytkom: teoriia, metodolohiia, praktyka. Kyiv, Kamianets-Podilskyi: NADU, LLC Drukarnia «Ruta».

7. Matsyuk, I. (2023). Analiz mozhlyvostei inkluzyvnoho rozvytku terytorialnykh hromad v umovakh voiennoho Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky, (33), 19-27. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-19-27>.

8. Adamchuk-Korotytska M. A. (2021) Mekhanizmy finansuvannia proqram inkluzyvnoho rozvytku za umov detsentralizatsii. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, Issue 6, (1), 58-67. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-7>.

9. Tyshchenko, O. (2022). Inkluzivnyi rozvytok silskykh terytorii v umovakh detsentralizatsii vlady: problemy ta priorytety. *Universytetski naukovy zapysky*, 1-2(85-86), 125-137. <https://doi.org/10.37491/UNZ.85-86.11.13>

10. Pavlyk, V.P. (2022). Metodychni instrumentarii otsiniuvannia inkluzyvnoho rozvytku silskykh terytorialnykh hromad. *Scientific collection «Interconf»*, (109), 29-47. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.05.2022.004.14>

11. Kyryziuk, S.V. (2020). Metodychni pidkhody ta prykladni otsinky inkluzyvnoho silskoho rozvytku. *Ekonomika APK*, (6), 113-121. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202006113.15>

12. Zhukovska, A. (2020). Determinanty inkluzyvnoho rozvytku munitsypalnykh utvoren. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl krainy*, Issue 25, 42-48. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.042>.

**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF INCLUSIVE SPATIAL DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES**

*L. S. Bezuhla, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,*

*M. V. Bieloborodova, D.E., Associate Professor, Dnipro University of Technology,*

*O. A. Makurina, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology*

**Methods.** In the research process, a set of scientific methods was applied that provided a systematic disclosure of the issues of business process management in the context of inclusive spatial development of territorial communities. In particular, the analysis and synthesis method was key to assessing the current interaction of business, government and community, as well as to identifying critical barriers to inclusion. The comparison method allowed comparing successful practices of different communities in integrating social business into spatial planning, focusing on public programs, SME support and digital solutions. Ultimately, the structural-functional approach allowed developing an integrated author's model of inclusive management, which harmoniously combines social, economic and environmental aspects of territorial development.

**Results.** The work proves that the implementation of the principles of inclusion in business process management is a necessary condition for reducing socio-economic inequality and stimulating the sustainable development of territorial communities. It was determined that the main barriers on this path remain the weak institutional capacity of local authorities, the low level of intersectoral interaction and the fragmentation of local economic policy. In contrast, the described successful cases of social entrepreneurship in Ukraine convincingly demonstrate the practical effectiveness of an inclusive approach, especially in creating jobs for vulnerable groups. To overcome the challenges, practical recommendations have been formulated, which include the integration of ESG principles, the active use of digital tools for monitoring and strengthening financial support for small and medium-sized enterprises (SMEs) focused on the social priorities of the community.

**Novelty.** A governance model is proposed that involves the integration of economic, social and environmental factors, as well as active citizen participation. Emphasis is placed on ESG approaches as a tool of local governance to ensure transparency, social justice and environmental responsibility.

**Practical value.** The results of the study can be used by local governments, businesses and public organizations to formulate policies aimed at inclusive spatial development. The proposed tools - business incubators, digital platforms, SME support mechanisms - can be integrated into community management practice. The recommendations will contribute to increasing the involvement of vulnerable groups in economic life, reducing segregation and strengthening social cohesion. The study is of particular value for communities that are in a state of reconstruction after armed conflicts.

**Keywords:** business processes, inclusive development, territorial communities, social responsibility.

*Стаття надійшла до редакції 10.11.25 р.*

*Прийнята до публікації 25.11.25 р.*

*Дата публікації 26.12.25 р.*