

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.698>

JEL classification: O1, O32, M1, M13, M15, L86, R58

UDC: 330.341:334.7:004.738.5

Олександр КУРАХ

аспірант,

кафедра економіки та фінансів,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

E-mail: arenabud.svl@gmail.com

ORCID iD: 0009-0000-7554-9290

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ З МЕТОЮ СТИМУЛЮВАННЯ ЇХ ІНКЛЮЗИВНОГО ТА СМАРТ РОЗВИТКУ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті проаналізовано системні недоліки муніципального управління, де фрагментарність прийняття рішень та недостатня цифровізація виступають ключовими чинниками, що стримують розвиток потенціалу територіальних громад у напрямі їх інклюзивного та смарт розвитку. Представлено авторську концептуальну модель управління бізнес-процесами в територіальних громадах, спрямовану на стимулювання їхнього інклюзивного та смарт розвитку. Детально розглянуто структуру запропонованої моделі, що базується на інтеграції цільового, аналітичного, планувального, партнерського, цифрового, стимулюючого та оцінювального блоків, які формують єдиний управлінський цикл. Особливу увагу приділено впровадженню інструментів «розумного врядування», розвитку партнерських мереж та забезпеченню рівного доступу мешканців до ресурсів територіальної громади. Практична значущість дослідження полягає у розробці системи ключових показників ефективності, які дозволяють здійснювати об'єктивний моніторинг прогресу територіальної громади на шляху до сталого інклюзивного та смарт розвитку.

Мета статті – формування концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах на основі інтеграції інструментів цифровізації та принципів соціальної інклюзії для забезпечення сталого інклюзивного та смарт розвитку.

Методологія. В процесі даного дослідження застосовано наступні методи: наукового абстрагування, соціально-економічного моделювання, системного підходу, класифікації та узагальнення, теоретично-практичного дослідження.

Результати. Обґрунтовано, що успішна імплементація моделі залежить від інституційної спроможності органів влади та їх здатності до адаптації інновацій у кризових умовах. Розкрито зміст функціональних блоків, зокрема акцентовано на синергії між економічними пріоритетами та потребами вразливих груп. Виокремлено роль цифрового блоку як фундаменту, що забезпечує прозорість розподілу ресурсів та автоматизацію послуг через смарт-платформи. Особливого значення набуває розвиток соціальної згуртованості та стимулювання бізнесу через інструменти публічно-приватного партнерства. Запропонована система KPI дозволяє не лише фіксувати досягнення, а й оперативно коригувати стратегії відповідно до динамічних змін середовища. Доведено, що процесний підхід сприяє трансформації громади в активну самодостатню екосистему, де інтереси людини, технологічний прогрес та економічна ефективність перебувають у стані гармонійної рівноваги. Теоретичні положення доповнені практичними рекомендаціями щодо поетапного впровадження алгоритму управління, який включає діагностику ресурсів, розробку цільових орієнтирів та створення сприятливого середовища

© Олександр Курах, 2025

Отримано: 20.09.2025 р.

Рекомендовано до друку: 06.10.2025 р.

Опубліковано: 29.10.2025 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати:

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>

для інвестицій та соціальних інновацій, що є критично важливим для забезпечення життєстійкості територій у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: територіальна громада; управління бізнес-процесами; інклюзивний розвиток; смарт розвиток; сталий розвиток; цифрова трансформація; концептуальна модель; місцеве самоврядування; партнерська взаємодія; смарт-технології; соціальна згуртованість; соціальна відповідальність бізнесу

Вступ

Актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю пошуку нових управлінських парадигм, здатних забезпечити стійкість і конкурентоспроможність територіальних громад у мінливому соціо-економічному середовищі, де інклюзивність та цифрова трансформація стають фундаментом сталого розвитку. Попри значний потенціал децентралізації, сучасна практика управління бізнес-процесами на місцевому рівні характеризується низкою системних проблем, а також слабкою інституційною спроможністю територіальних громад до формування стимулюючого середовища. За таких умов, розробка та впровадження науково обґрунтованої концептуальної моделі, що базується на процесно-орієнтованому та партнерському підходах, набуває критичного значення для підвищення прозорості, адаптивності та результативності місцевого самоврядування в контексті реалізації інклюзивних і смарт-пріоритетів.

Постановка проблеми полягає у загостренні суперечності між об'єктивною необхідністю переходу територіальних громад до моделі інклюзивного та смарт розвитку та реальною низькою ефективністю існуючих механізмів управління їхніми бізнес-процесами. Сучасна практика муніципального менеджменту в Україні демонструє системну неузгодженість стратегічних цілей із фактичними економічними операціями, фрагментарність взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю, а також обмежене використання цифрового інструментарію та відкритих даних, що суттєво гальмує реалізацію потенціалу сталого зростання. Відсутність цілісної, науково обґрунтованої концептуальної моделі, здатної інтегрувати цифрові сервіси, соціальну інклюзію та партнерські мережі у єдиний управлінський цикл, обумовлює інституційну неспроможність територіальних громад адекватно реагувати на виклики

динамічного середовища. Відповідно, виникає нагальна потреба у теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладного алгоритму впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління бізнес-процесами, який забезпечить трансформацію територіальних громад у високоефективні інклюзивні та смарт-системи з високим рівнем соціальної згуртованості.

Огляд літератури

Проведений аналіз щодо наявних досліджень та публікацій свідчить про значну увагу наукової спільноти до трансформаційних процесів у місцевому самоврядуванні, зокрема через призму інклюзії та цифровізації.

Фундаментальні аспекти забезпечення національної стійкості та резильєнтності територіальних громад, що є підґрунтям для їхнього сталого функціонування, висвітлені у Концепції забезпечення національної стійкості [1], Національній стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [2], працях Т. Маматової та В. Борисенка [3]. Проблематика інклюзивного розвитку територій ґрунтовно досліджена у наукових працях Н. Попадинця [4], О. Павлова, І. Павлової та О. Павлова – молодшого [5], А. Жуковської [6; 7], Л. Безуглої, А. Бессонової та В. Язіної [8], де акцентується увага на пріоритетах інклюзивного розвитку регіонів України та територіальних громад, зокрема як стимулу для соціальної згуртованості. Визначення основних проблем і переваг цифровізації місцевого самоврядування та особливості впровадження цифрових технологій в муніципальне управління досліджуються Є. Бородіним, Н. Піскохою та Г. Демошенко [9], В. Панасюк та Г. Монастирським [10]. Особливостям управлінських аспектів інклюзивного місцевого розвитку присвячено праці О. Кожини [11] та ін.

Водночас, попри наявність ґрунтовних наукових напрацювань, механізми практичного

впровадження комплексної концептуальної моделі, що поєднувала би процесно-орієнтоване управління із вимогами інклюзивності та смарт-спеціалізації на муніципальному рівні, потребують подальшого наукового пошуку та систематизації.

Мета дослідження

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах, що базується на інтеграції інструментів цифровізації та принципів соціальної інклюзії для забезпечення їхнього сталого інклюзивного та смарт розвитку.

Результати та їх обговорення

Сучасна практика управління бізнес-процесами у територіальних громадах України характеризується низкою системних проблем, які стримують реалізацію потенціалу інклюзивного та смарт розвитку. Насамперед, це:

- недостатня узгодженість стратегічних цілей розвитку територіальної громади з реальними економічними процесами – у більшості територіальних громад наявні стратегічні документи, однак їх практична реалізація відбувається епізодично, без чіткої системи моніторингу та зв'язку між соціальними, економічними і цифровими пріоритетами;
- низький рівень організації бізнес-процесів на місцевому рівні – проявляється у фрагментарності управлінських рішень, відсутності інтегрованої моделі взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю, коли значна частина підприємницької активності розвивається спонтанно, без належної підтримки або координації з боку органів місцевого самоврядування;
- слабка інституційна спроможність громад до формування стимулюючого бізнес-середовища – у більшості випадків інфраструктура підтримки підприємництва здійснюється ЦНАП та економічними відділами органів місцевого самоврядування, які виконують здебільшого адміністративні функції, а не функції економічного розвитку;

- недостатня цифровізація управлінських і бізнес-процесів – хоча в окремих територіальних громадах активно впроваджуються елементи «розумного врядування», більшість з них усе ще не використовують потенціал електронних платформ, відкритих даних, онлайн-сервісів для бізнесу та аналітичних систем управління;
- обмежений рівень соціальної інклюзії та участі громадян у процесах місцевого економічного розвитку – часто інструменти залучення населення не інтегровані в систему стратегічного управління, що знижує довіру до влади та гальмує розвиток соціального капіталу.

Вирішення виявлених проблем потребує концептуального та системного підходу до управління бізнес-процесами територіальних громад, орієнтованого на досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку. Такий підхід повинен поєднувати економічну доцільність, інклюзивність і смарт орієнтованість управлінських рішень, створюючи умови для сталого розвитку територіальних громад як відкритих, взаємопов'язаних і активних соціо-економічних систем, що прагнуть розвитку.

Досягти цього можна за допомогою розробки та впровадження в роботу органів місцевого самоврядування концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах з метою їх інклюзивного та смарт розвитку, яка базується на процесно-орієнтованому, партнерському та інноваційному підходах до організації діяльності територіальних громад. Сутність запропонованої моделі полягає у створенні цілісної системи управління бізнес-процесами, що забезпечує їх узгодженість із стратегічними цілями громади, орієнтує всі управлінські рішення на підвищення соціально-економічної результативності, залучення громадян до розвитку та впровадження цифрових технологій у всі сфери місцевого життя. Концептуальна модель передбачає формування єдиного управлінського циклу, у межах якого бізнес-процеси розглядаються як взаємопов'язані елементи соціально-економічної системи територіальної громади (рис. 1).

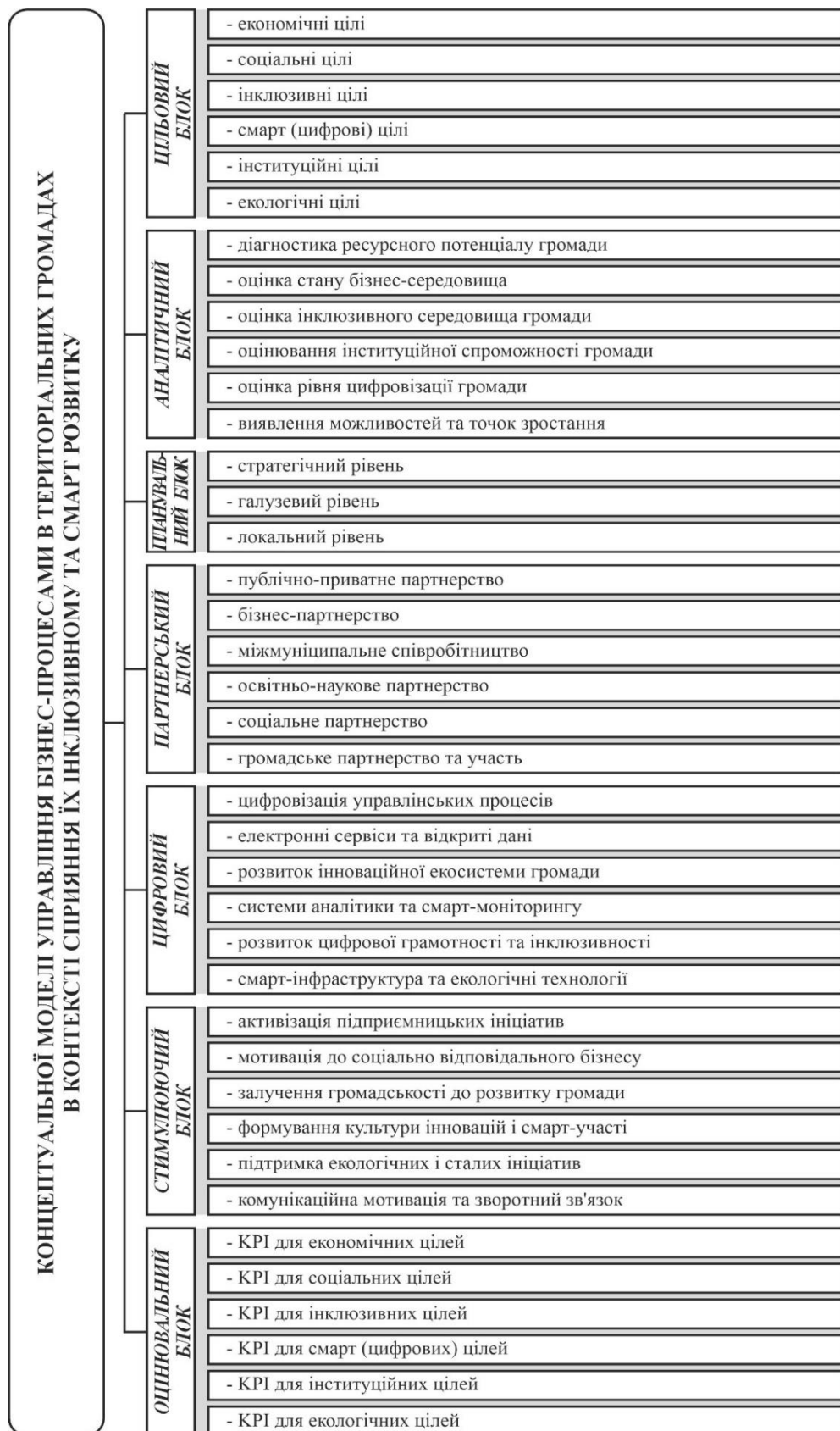


Рис. 1. Концептуальна модель управління бізнес-процесами в територіальних громадах з метою їх інклюзивного та смарт розвитку
Джерело: сформовано автором самостійно.

Цільовий блок відіграє системоутворюючу роль у концептуальній моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах в контексті їх інклюзивного та смарт розвитку. Функціональне призначення цільового блоку полягає у конкретизації управлінських орієнтирів, досягнення яких забезпечує системну цілісність та узгодженість усіх інших блоків концептуальної моделі. Цільовий блок формується на впровадження принципів сталого розвитку в систему соціальної залученості, партнерства та цифрової трансформації, що визначають

нову управлінську парадигму громад. Він виконує функцію стратегічного навігатора моделі, визначаючи, які пріоритети вважаються ключовими та які саме результати є цільовими показниками ефективності.

У цьому контексті, цілі інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад слід поділити на шість взаємопов'язаних груп, які відображатимуть основні напрями діяльності територіальних громад: економічні, соціальні, інклюзивні, цифрові, інституційні та екологічні (табл. 1).

Таблиця 1. Цілі інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад

Група цілей	Зміст та спрямованість
Економічні цілі	- забезпечення сталого економічного зростання територіальної громади; - підтримка малого та середнього підприємництва; - диверсифікація місцевої економіки та розвиток нових видів діяльності; - створення сприятливого бізнес-клімату та залучення інвестицій; - формування нових робочих місць і підвищення рівня добробуту населення; - розвиток інноваційних та експортно орієнтованих галузей
Соціальні цілі	- підвищення якості життя населення; - розвиток людського капіталу та системи освіти, охорони здоров'я, культури; - зміцнення соціальної згуртованості та громадської активності; - забезпечення доступу населення до основних соціальних послуг; - розширення участі мешканців у процесах прийняття управлінських рішень
Інклюзивні цілі	- забезпечення рівних можливостей для всіх соціальних груп; - підтримка жінок, молоді, осіб з інвалідністю, ветеранів, ВПО у сфері підприємництва; - розвиток соціального та інклюзивного підприємництва; - сприяння зайнятості вразливих груп населення; - удосконалення механізмів громадської участі (бюджет участі, громадські ради, консультації)
Смарт (цифрові) цілі	- цифровізація управлінських і бізнес-процесів громади; - впровадження електронного врядування та смарт сервісів для бізнесу й громадян; - розвиток інфраструктури відкритих даних та аналітичних систем; - підвищення цифрової грамотності населення; - створення умов для розвитку інновацій і стартапів у сфері ІТ
Інституційні цілі	- підвищення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування; - удосконалення організаційних структур управління бізнес-процесами; - створення агенцій або офісів місцевого економічного розвитку; - розвиток партнерств між владою, бізнесом, освітніми та громадськими структурами; - забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності управління
Екологічні цілі	- формування екологічно збалансованої місцевої економіки; - впровадження енергоефективних та «зелених» технологій; - раціональне використання природних ресурсів і управління відходами; - розвиток екотуризму та зеленої інфраструктури; - підвищення екологічної свідомості населення

Джерело: сформовано автором самостійно.

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

Серед цілей, визначених в табл. 1, особливе значення мають інклюзивні та смарт цілі, які відображають сучасну парадигму управління розвитком територіальних громад. Їхня сутність полягає у поєднанні соціальної орієнтації управлінських процесів із цифровою модернізацією управлінського середовища. Реалізація інклюзивних цілей спрямована на розширення можливостей участі мешканців у прийнятті управлінських рішень, розвиток соціального й інклюзивного підприємництва та забезпечення рівного доступу до ресурсів. Смарт цілі, у свою чергу, забезпечують цифрову трансформацію громади, автоматизацію бізнес-процесів, прозорість і відкритість управління. У взаємодії вони формують основу сталого розвитку територій, у якому поєднуються інноваційність, ефективність та соціальна справедливість.

Аналітичний блок є вихідною фазою управлінського циклу, адже саме на цьому етапі здійснюється збір, систематизація та інтерпретація даних про соціально-економічний стан громади, її ресурсний потенціал, інституційні можливості та бар'єри розвитку. Його результати створюють інформаційно-аналітичне підґрунтя для подальших управлінських дій – планування, організації, стимулювання та контролю бізнес-процесів.

У табл. 2 узагальнено зміст, завдання та очікувані результати функціонування аналітичного блоку концептуальної моделі

управління бізнес-процесами в територіальних громадах.

Представлена в табл. 2 структура аналітичного блоку демонструє послідовність дій, спрямованих на формування достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Аналітичний блок виступає відправною точкою всього управлінського циклу, забезпечуючи наукову обґрунтованість і стратегічну логіку моделі.

Планувальний блок забезпечує реалізацію управлінського плану, який визначає, як саме мають бути досягнуті цілі, сформульовані в цільовому блоці концептуальної моделі. Його сутність полягає у перетворенні стратегічних орієнтирів інклюзивного та смарт розвитку на конкретні управлінські дії, програми, проєкти та інституційні рішення, які визначають практичний зміст управління бізнес-процесами в громаді.

Реалізація цього блоку передбачає: формування системи стратегічних, галузевих та локальних планів розвитку громади; створення організаційно-інституційних структур, відповідальних за впровадження та моніторинг планів; визначення механізмів координації управлінських дій між владою, бізнесом, громадськістю, освітніми й науковими закладами; узгодження планів за часовими горизонтами (довгостроковими, середньостроковими, короткостроковими) і територіальними рівнями.

Враховуючи складність і багатовимірність управління бізнес-процесами у територіальних громадах, реалізація планувального блоку концептуальної моделі вимагає побудови багаторівневої системи планування, яка узгоджує стратегічні, галузеві та локальні пріоритети розвитку. Такий підхід відповідає принципам інклюзивності (залучення різних суб'єктів управління на всіх рівнях) та смарт орієнтованості (інтеграція цифрових і аналітичних інструментів у процес планування). У межах запропонованої структури забезпечується логічна взаємодія між рівнями управління – від стратегічного до конкретних локальних ініціатив, що дозволяє формувати цілісну систему планових документів, орієнтовану на досягнення соціально-економічного, цифрового та просторового розвитку громади (рис. 2).

Таблиця 2. Структура аналітичного блоку концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах

Завдання	Зміст завдань	Мета та інструменти реалізації	Очікувані результати
Діагностика ресурсного потенціалу громади	– визначення рівня забезпеченості громади природними, людськими, фінансовими, інфраструктурними та інноваційними ресурсами; – виявлення резервів та обмежень у їх використанні	– аудит ресурсів; – SWOT-аналіз; – статистичний аналіз; – геоінформаційна візуалізація даних	– виявлення сильних і слабких сторін громади; – формування бази даних для подальшого планування
Оцінка стану бізнес-середовища	– аналіз структури економіки громади, динаміки суб'єктів підприємництва та інвестиційних потоків; – визначення рівня конкурентоспроможності місцевого бізнесу	– PEST-аналіз; – індексна оцінка підприємницької активності; – - порівняльний (бенчмаркінговий) аналіз	– визначення ключових проблем та можливостей розвитку підприємництва; – - формування напрямів підтримки бізнесу
Оцінка інклюзивного середовища громади	– аналіз рівня соціальної участі населення в управлінні громадою; – визначення доступності послуг і можливостей для різних соціальних груп (жінок, молоді, осіб з інвалідністю, ВПО, ветеранів тощо); – виявлення бар'єрів соціальної інтеграції та індикаторів інклюзивності	– соціологічні опитування; – експертні оцінки; – аналіз доступності інфраструктури й послуг; – контент-аналіз програм соціального розвитку	– визначення рівня інклюзивності громади; – формування рекомендацій щодо розширення соціальної участі та рівного доступу до можливостей; – узгодження соціальної політики з економічними пріоритетами
Оцінювання інституційної спроможності громади	– аналіз ефективності управлінських структур, процесів прийняття рішень і взаємодії з бізнесом; – визначення ступеня адміністративної та організаційної готовності до змін	– експертні опитування; – функціональний аудит; – аналіз нормативно-правової бази	– виявлення інституційних прогалин; – розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управлінських структур
Оцінка рівня цифровізації громади	– визначення рівня цифровізації управлінських процесів і надання е-сервісів для бізнесу та населення; – аналіз цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування	– індекс цифрової готовності; – моніторинг електронних сервісів; – контент-аналіз відкритих даних і цифрових платформ громади	– оцінка рівня цифрової зрілості громади; – виявлення напрямів цифрової трансформації
Виявлення можливостей та точок зростання	– узагальнення результатів попередніх етапів аналізу для визначення стратегічних напрямів розвитку бізнес-процесів; – формування аналітичної основи для планування управлінських рішень	– синтез аналітичних даних; – SWOT-матриця; – форсайт-дослідження; – експертні консультації	– визначення пріоритетів і стратегічних напрямів розвитку громади; – підготовка пропозицій до програм і планів розвитку

Джерело: сформовано автором самостійно.

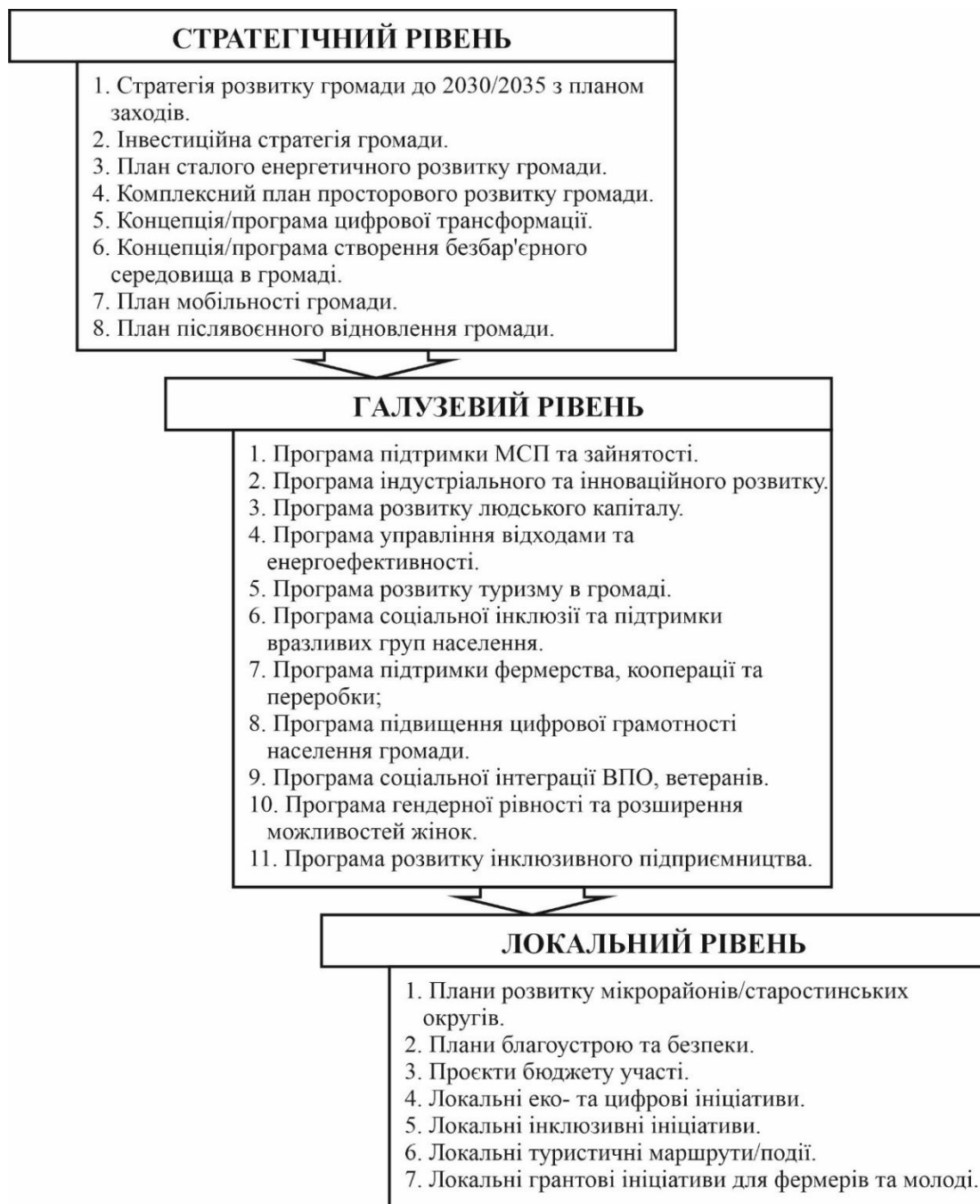


Рис. 2. Трирівнева система планування досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад

Джерело: сформовано автором самостійно

Реалізація навіть найкращих стратегій і програм можлива лише за умови узгоджених дій органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій, освітніх і наукових установ. Саме тому, наступним важливим етапом у функціонуванні концептуальної моделі є партнерський блок, який забезпечує налагодження горизонтальних і вертикальних

зв'язків між усіма учасниками бізнес-процесів, формування дієвих механізмів співпраці та розвиток партнерських інститутів, що сприяють інклюзивному та смарт розвитку територіальних громад.

Партнерський блок забезпечує синергію зусиль усіх учасників місцевого розвитку – влади, бізнесу, громадських організацій,

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

Практична реалізація партнерського блоку потребує формування дієвої системи інструментів і механізмів, здатних забезпечити

ефективну взаємодію між усіма учасниками місцевого розвитку. У межах запропонованої концептуальної моделі така взаємодія реалізується через різні типи партнерств – публічно-приватне, бізнес-партнерство, міжмуніципальне, освітньо-наукове, громадське та соціальне. Кожен із цих напрямів виконує власну функцію в управлінському циклі, сприяючи об'єднанню фінансових, організаційних і людських ресурсів, розвитку соціального діалогу, розширенню громадської участі та підвищенню інституційної спроможності громади. Основні інструменти реалізації партнерських відносин, їхні практичні форми та очікувані результати узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3. Інструменти та механізми реалізації партнерського блоку концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах

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

Джерело: сформовано автором самостійно.

Запропоновані у табл. 3 напрями та інструменти партнерської взаємодії відображають комплексний характер партнерського блоку концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах. Саме завдяки партнерству забезпечується не лише об'єднання ресурсів різних учасників розвитку, а й формування соціального капіталу, зростання довіри до інститутів влади, розширення інклюзивної участі населення у прийнятті рішень і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Цифровий блок є ключовим елементом концептуальної моделі управління бізнес-

процесами в територіальних громадах, який забезпечує технологічну, інформаційну та аналітичну підтримку управлінських рішень у територіальних громадах. Його головна мета – підвищення ефективності, прозорості та адаптивності управління бізнес-процесами шляхом впровадження інноваційних технологій, цифрових сервісів і систем аналітики даних. Функціонування цього блоку спрямоване на цифрову трансформацію громади, що охоплює модернізацію процесів управління, розширення електронних послуг, створення цифрової інфраструктури, розвиток людського потенціалу у сфері ІТ та формування

інноваційної екосистеми на місцевому рівні.

Для забезпечення технологічної та інституційної узгодженості цього процесу доцільно виокремити основні напрями

цифрової трансформації та відповідні інструменти їх реалізації, що узагальнено в табл. 4.

Таблиця 4. Основні напрями та інструменти реалізації цифрового блоку концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах

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

Джерело: сформовано автором самостійно.

Цифровий блок виконує роль технологічного ядра концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах. Його впровадження забезпечує не лише автоматизацію та оптимізацію управлінських дій, але й створює умови для трансформації територіальних громад у смарт системи, що функціонують на засадах відкритості, інноваційності та інклюзивності.

Стимулюючий блок виконує функцію активації бізнесу та громадськості до спільної участі у досягненні цілей інклюзивного та смарт розвитку територіальної громади. Його

основна ідея полягає у створенні сприятливого соціально-економічного середовища, в якому участь у розвитку території стає вигідною, престижною та суспільно значущою. Цей блок спрямований на підсилення мотиваційних механізмів взаємодії між владою, бізнесом і громадою, що забезпечує не лише економічне зростання, а й розвиток людського капіталу, соціальної згуртованості та інноваційної культури.

Основні напрями активізації бізнесу та громадськості, а також практичні інструменти їх реалізації наведено у табл. 5.

Таблиця 5. Основні напрями та інструменти стимулювання бізнесу і громадськості до досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку

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

Джерело: сформовано автором самостійно.

Таким чином, ефективна реалізація стимулюючого блоку забезпечує сталість управлінського циклу, перетворюючи громаду на самовмотивовану систему, де ініціатива, партнерство та інноваційність виступають рушійними силами сталого розвитку.

Оцінювальний блок завершує управлінський цикл концептуальної моделі, забезпечуючи зворотний зв'язок, контроль результативності та адаптацію управлінських рішень відповідно до реальних досягнень громад. Його головна мета полягає у системному вимірюванні прогресу щодо досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку за допомогою комплексу кількісних і якісних індикаторів – ключових показників ефективності (KPI). Такий підхід дозволить територіальним громадам перейти від декларативного до результативно-орієнтованого управління, де стратегічні цілі

підкріплюються конкретними показниками, а управлінські рішення приймаються на основі фактичних даних.

Узагальнена система KPI представлена у табл. 6.

Запропонована в табл. 6 система показників охоплює всі ключові напрями інклюзивного та смарт розвитку, ідентифіковані у цільовому блоці концептуальної моделі та може бути використана як уніфікована система моніторингу для територіальних громад різного типу.

Для практичної реалізації концептуальної моделі пропонується покроковий алгоритм, що передбачає послідовний перехід від аналітичної діагностики до моніторингу результатів і корекції управлінських рішень (рис. 3).

Таблиця 6. Система KPI для оцінки досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад

Група цілей	Ключові показники ефективності (KPI)
Економічні цілі	1. Частка малого та середнього бізнесу у структурі економіки громади, %. 2. Рівень зайнятості населення, % від працездатного населення. 3. Обсяг інвестицій, залучених до громади, у розрахунку на одного мешканця (грн/особу). 4. Кількість новостворених підприємств та ФОПів за рік. 5. Частка інноваційних підприємств серед загальної кількості бізнесів, %.
Соціальні цілі	1. Рівень задоволеності мешканців якістю життя в громаді (за результатами опитувань), %. 2. Доступність соціальних послуг (кількість шкіл, садків, закладів охорони здоров'я на 10 тис. осіб). 3. Кількість громадських заходів, освітніх та культурних подій на рік. 4. Частка населення, що бере участь у громадських обговореннях або волонтерських ініціативах, %. 5. Індекс громадської активності (співвідношення кількості активних громадян до дорослого населення).
Інклюзивні цілі	1. Частка закладів освіти, культури та медицини, пристосованих для людей з інвалідністю, %. 2. Кількість реалізованих проєктів соціального підприємництва в громаді. 3. Частка вразливих груп населення (молодь, ветерани, ВПО, люди з інвалідністю), охоплених місцевими програмами підтримки, %. 4. Кількість проєктів бюджету участі, реалізованих у громаді. 5. Частка жінок і молоді серед активних підприємців громади, %.
Смарт (цифрові) цілі	1. Частка адміністративних послуг, які можна отримати онлайн, %. 2. Кількість активних користувачів електронних сервісів громади (портал, мобільні додатки тощо). 3. Наявність та оновлення відкритих даних громади (кількість актуальних наборів даних). 4. Індекс цифрової готовності органів місцевого самоврядування (наявність е-документообігу, кваліфікованих електронних підписів, електронної взаємодії). 5. Кількість заходів або курсів із підвищення цифрової грамотності для мешканців.
Інституційні цілі	1. Кількість укладених партнерських угод між владою, бізнесом і громадськістю. 2. Кількість реалізованих спільних проєктів із освітніми, науковими або громадськими організаціями. 3. Індекс прозорості та відкритості місцевої влади (за національними рейтингами або внутрішнім аудитом). 4. Частка управлінських рішень, що пройшли громадські консультації, %. 5. Кількість кадрових підвищень кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування за рік.
Екологічні цілі	1. Частка домогосподарств, які сортують або здають вторинну сировину, %. 2. Рівень переробки відходів у громаді, % від загального обсягу. 3. Частка енергоспоживання громади, отриманого з відновлюваних джерел енергії, %. 4. Площа зелених зон загального користування на одного мешканця (м²/особу). 5. Частка бюджету громади, спрямована на природоохоронні заходи, %.

Джерело: сформовано автором самостійно.

Запропонований алгоритм упровадження концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах виступає своєрідною дорожньою картою для органів місцевого самоврядування. Він окреслює послідовність практичних дій – від ініціювання змін до повної інтеграції моделі в систему управління та постійного моніторингу результатів.

Висновки

Таким чином, розроблена концептуальна модель управління бізнес-процесами в територіальних громадах та алгоритм її впровадження відкривають нові можливості для підвищення ефективності, прозорості й результативності місцевого управління.



Рис. 3. Алгоритм упровадження концептуальної моделі управління бізнес-процесами в територіальних громадах для стимулювання їх інклюзивного і смарт розвитку

Джерело: сформовано автором самостійно.

Їх практичне значення полягає у формуванні комплексної системи, що поєднує аналітичне, партнерське, інноваційно-цифрове та мотиваційне управління в єдиний цикл, орієнтований на досягнення цілей інклюзивного та смарт розвитку.

Запровадження моделі дозволить територіальним громадам упорядкувати управлінські процеси, забезпечити узгодженість рішень на всіх рівнях, активізувати участь бізнесу та громадськості у розвитку, підвищити інституційну спроможність органів влади й перейти до сучасних практик управління, заснованих на даних та участі. Завдяки впровадженню KPI кожна ціль інклюзивного та смарт розвитку набуває чітких критеріїв результативності, що дозволяє забезпечити прозорість, обґрунтованість і адаптивність управлінських рішень. У результаті, територіальна громада отримує інструмент не лише контролю, а й постійного вдосконалення, що гарантує стійкість, відкритість і ефективність її розвитку.

Особливе значення в реалізації моделі належить партнерському блоку, який створює умови для ефективної взаємодії влади, бізнесу,

громадських організацій та освітніх інституцій, формуючи середовище співуправління й соціального капіталу як основи сталого розвитку. Саме тому, подальший науковий аналіз буде зосереджено на розкритті ролі партнерства як інструменту оптимізації управління бізнес-процесами в територіальних громадах.

Конфлікт інтересів

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Джерела фінансування

Роботу виконано за відсутності фінансової підтримки.

Доступність даних

Це дослідження не передбачало використання окремих наборів даних.

Використання засобів штучного інтелекту

Під час підготовки цієї роботи автор не використовував інструменти штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Концепція забезпечення національної стійкості: Указ Президента України № 479/2021 від 27 вересня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>.
2. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету міністрів України № 366-р від 14 квітня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>.
3. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>.
4. Попадинець Н. М. Пріоритети інклюзивного розвитку регіонів України. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2019. № 2 (80). С. 91–93. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.2.18>.
5. Павлов О., Павлова І., Павлов – молодший О. Інклюзивність об'єднаних територіальних громад та районів України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-82>.
6. Жуковська А. Детермінанти інклюзивного розвитку муніципальних утворень. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил країни*. 2020. № 25. С. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.042>.

7. Жуковська А., Дяків О. Вектори та інструменти інклюзивного розвитку територіальних громад. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил країни*. 2021. № 26. С. 62–71. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.062>.
8. Безугла Л. С., Бессонова А. В., Язіна В. А. Управління бізнес-процесами в умовах інклюзивного просторового розвитку територіальних громад. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 2. С. 286–297. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-286>.
9. Бородін Є., Піскоха Н., Демощенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9 (4). С. 95–103. DOI: <https://doi.org/10.15421/152141>.
10. Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 205–208. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-40>.
11. Кожина А. В. Публічне управління інклюзивним місцевим розвитком: теорія, методологія, практика: монографія. К., Кам'янець-Подільський: НАДУ, ТОВ «Друкарня «Рута»», 2020. 452 с.
12. Радинський С. В., Маркович І. Б. Соціально відповідальне ведення бізнесу як драйвер інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 11 (51). С. 485–499. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-485-499](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-485-499).
13. Попадинець Н. М., Олексюк Г. В. Агломераційні процеси та інклюзивний розвиток: стратегування і смарт-підхід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 190–197. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-33>.
14. Томашук І., Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>.
15. Неймет Віктор. Сталий розвиток територій та інклюзивне зростання: Монографія. Берегове: ЗУІ ім. Ференца Ракоці II, 2025. 187 с. URL: https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/5381/1/neimet_v_monografii_ua_elektronne_vydannia_2025.pdf.
16. Маркович І. Б. Фінансові механізми стимулювання інклюзивного та смарт розвитку територіальних громад. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 3 (59). С. 133–140. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.3.15>.
17. Лопушинський І. Соціально-економічний розвиток територій в умовах сталого розвитку. *Філософія та управління*. 2025. № 9 (13). С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.07>.
18. Содома Р., Ільчишин І. Безпека інклюзивного розвитку сільських територій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-8>.
19. Куцмус Н., Прокопчук О., Усюк Т. Соціальна інклюзія та сталий сільський розвиток: на перетині політик ЄС. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 225–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-36>.
20. Вдовенко Л. О., Тітов Д. В. Сільські територіальні громади в Україні: фінансово-економічний потенціал розвитку: Монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2024. – 260 с. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/37280.pdf>.

REFERENCES

1. Concept of ensuring national resilience: Decree of the President of Ukraine dated 27.09.2021 No. 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>.
2. National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period Until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 14.04.2021 No. 366-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text>.
3. Mamatova, T., & Borysenko, V. (2023). Theoretical basis for the study of the public administration processes in the domain of local communities' resilience in Ukraine. *Public Administration and Local Government*, (2), 67–73. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>.
4. Popadynets, N. (2019). Priorities of inclusive development of Ukrainian regions. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, 2(80), 91–93. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-82>.
5. Pavlov, O., Pavlova, I., & Pavlov – junior, O. (2022). Inclusiveness of united territorial communities and districts of Ukraine. *Economy and Society*, (42), 1–7. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-82>.
6. Zhukovska, A. (2020). Determinants of inclusive development of municipal establishments. *Regional aspects of productive forces development of Ukraine*, (25), 42–48. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2020.25.042>.
7. Zhukovska, A., & Dyakiv, O. (2021). Vectors and tools of inclusive community development. *Regional aspects of productive forces development of Ukraine*, (2), 62–71. <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2021.26.062>.
8. Bezuhla, L., Bessonova, A., & Yazina, V. (2025). Business process management within the conditions of inclusive spatial development of territorial communities. *Journal of management, economics and technology*, (2), 286–297. <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-286>.
9. Borodin, Y., Piskokha, N., & Demoshenko, G. (2021). Problems and benefits of digitalization of local government. *Public Administration Aspects*, 9(4), 95–103. <https://doi.org/10.15421/152141>.
10. Panasyuk, V., & Monastyrsky G. (2025). Digitalization of economic processes as a driver of regional business development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 2 (10), 205 – 208. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-40>.
11. Kozhina, A. (2020). *Public management of inclusive local development: theory, methodology, practice: Monograph*. K., Kamianets-Podilskyi: NAPU, LLC «Printing house «Ruta».
12. Radynskiy, S., & Markovych, I. (2025). Socially responsible business conduct as a driver of inclusive and smart development of territorial communities. *Scientific innovations and advanced technologies*, 11(51), 485–499. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11\(51\)-485-499](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-485-499).
13. Popadynets, N., & Oleksyuk, H. (2024). Agglomeration processes and inclusive development: strategic planning and smart approaches. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9 (3), 190–197. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-33>.
14. Tomashuk, I., & Tomashuk, I. (2023). Strategic basis of innovative development of territorial communities. *Economy and Society*, (57), 1–14. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>.

15. Neymet, V. (2025). *Sustainable development of territories and inclusive growth: Monograph*. Berehove: Ferenc Rákóczi II University of Applied Sciences. https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/5381/1/neimet_v_monografiia_ua_elektronne_vydannia_2025.pdf.
16. Markovych, I. (2025). Financial mechanisms for stimulating inclusive and smart development of territorial communities. *Time description of economic reforms*, 3 (59), 133–140. <https://doi.org/10.32620/cher.2025.3.15>.
17. Lopushynskiy, I. (2025). Socio-economic development of territories in conditions of sustainable development. *Philosophy and Governance*, 9 (13), 1–9. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.9.07>.
18. Sodoma, R., & Ilchyshyn, I. (2024). Security of inclusive rural development. *Digital Economy and Economic Security*, 1 (10), 46–51. <https://doi.org/10.32782/dees.10-8>.
19. Kutsmus, N., Prokopchuk, O., & Usiuk, T. (2024). Social inclusion and sustainable rural development: on intersection of EU policies. *Economic Space*, (191), 225–229. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-36>.
20. Vdovenko, L., & Titov, D. (2024). *Rural Territorial Communities in Ukraine: Financial and Economic Development Potential: Monograph*. Vinnytsia: Nilan-LTD. <https://repository.vsau.org/getfile.php/37280.pdf>.

Oleksandr Kurakh, Postgraduate Student of Economics and Finance Department, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine

Features of implementing a conceptual business process management model in territorial communities with the purpose of stimulating their inclusive and smart development

Abstract

Introduction. The article analyzes systemic municipal management shortcomings, which stem from fragmented decision-making and insufficient digitalization. These key factors hinder inclusive and smart development of the territorial communities' potential. We have presented the author's conceptual model of Business Process Management in Territorial Communities, which is aimed at stimulating their inclusive and smart development. We have also comprehensively reviewed the structure of the proposed model, based on the integration of target, analytical, planning, partnership, digital, stimulating and evaluation blocks, which form a single management cycle. A careful consideration has been given to the implementation of smart governance, the development of partnership networks along with ensuring equal access of residents to the territorial community resources. The practical significance of the findings refers to the development of a Key Performance Indicators system, which helps a territorial community monitor its progress objectively making headway to sustainable, inclusive and smart development.

Purpose. Formation of a conceptual model of business process management in territorial communities based on the integration of digitalization tools and principles of social inclusion to ensure sustainable inclusive and smart development.

Methodology. In the process of this study, the following methods were applied: scientific abstraction, socio-economic modeling, systemic approach, classification and generalization, theoretical and practical research.

Results. It has been verified that successful implementation of the model depends on the government body ability to adapt innovations during a crisis. We have shown the content of the functional blocks. In particular, the emphasis has been put on the synergy between economic priorities and the needs of vulnerable groups. We have highlighted the role of the digital block as a foundation that ensures transparency in resource allocation and automation of services through smart platforms. A significant importance has been given to the development of social cohesion and public-private partnership as an instrument for stimulating business. The proposed KPI system allows not only to record achievements, but also to promptly adjust strategies in accordance with dynamic changes in the environment. It has been shown that a process approach contributes to the transformation of a community into an active self-sufficient ecosystem, in which human interests, technological progress, and economic efficiency are in harmonious balance. Theoretical provisions are supplemented by practical recommendations for the implementing a phased project for a management algorithm,

which includes resource diagnostics, developing target benchmarks, and creating a favorable environment for investment and social innovation, which is critically important for ensuring the long-term viability of territories.

Keywords: territorial community; business process management; inclusive development; smart development; sustainable development; digital transformation; conceptual model; local government; partnership; smart technologies; social cohesion; corporate social responsibility

Cite as: Kurakh, O. (2025). Features of implementing a conceptual business process management model in territorial communities with the purpose of stimulating their inclusive and smart development. *Economic analysis*, 35 (3), 698-715. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.698>