



УДК 005.2:330.3:332.1

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ СМАРТ-РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Лілія Мельник

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0001-8844-5490*

Резюме. Досліджено теоретичні засади та практичні аспекти побудови ефективного механізму управління бізнес-процесами в органах місцевого самоврядування, що інтегрує цифрові технології, інноваційні інструменти та міжсекторальну взаємодію. На основі аналізу наукових джерел встановлено, що попри зростаючий інтерес до тематики смарт-громад, системні механізми управління бізнес-процесами залишаються недостатньо розробленими, що обмежує потенціал цифрової трансформації територій. У роботі визначено та охарактеризовано ключові проблеми сучасного стану управління бізнес-процесами в українських громадах: обмежена цифровізація управлінських функцій, фрагментарність автоматизації, низький рівень кваліфікації персоналу, відсутність інтеграційних платформ, слабка інклюзивність та недостатня готовність до кризового управління в умовах війни. Порівняння з європейськими практиками показало суттєве відставання українських громад за рівнем впровадження IoT-технологій, великих даних, комплексних цифрових платформ та систем електронної участі населення. На основі узагальнення теоретичних підходів до управління бізнес-процесами, зокрема BPM, Lean, SixSigma, Agile та інструментів процесного майнінгу, обґрунтовано доцільність їх інтеграції у систему смарт-розвитку громад як засобів підвищення ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості управління. Запропоновано структуру механізму управління бізнес-процесами, що охоплює організаційну, економічну, цифрову та інституційну компоненти, а також трирівневу архітектуру реалізації – стратегічний, тактичний та операційний рівні. Особливу увагу приділено принципу «швидких результатів» як прогресивному підходу до впровадження цифрових змін та підвищення довіри громадян. Розроблено систему ключових індикаторів ефективності механізму, що включає показники цифровізації, якості надання послуг, економічних результатів, рівня участі громадськості та інноваційної активності. Наведено приклади успішних українських та європейських практик смарт-розвитку, що демонструють вплив цифрових інструментів на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення якості врядування.

Ключові слова: смарт-розвиток, територіальна громада, управління бізнес-процесами, бізнес-середовище, механізм управління, цифровізація, інноваційний розвиток.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.188

Отримано 17.11.2025

UDC 005.2:330.3:332.1

FORMATION OF AN EFFECTIVE MECHANISM FOR BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF SMART DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Liliya Melnyk

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

Summary. The article examines the theoretical foundations and practical aspects of building an effective mechanism for business process management in local self-government bodies, integrating digital technologies, innovative tools, and cross-sectoral collaboration. Based on the analysis of scientific sources, it is established that despite the growing interest in the topic of smart communities, systemic mechanisms for business process management remain insufficiently developed, which limits the potential for digital transformation of territories. The study identifies and characterizes the key problems of the current state of business process management in Ukrainian

communities: limited digitalization of managerial functions, fragmented automation, low staff qualifications, the absence of integration platforms, weak inclusiveness, and insufficient preparedness for crisis management under wartime conditions. A comparison with European practices revealed a significant lag of Ukrainian communities in the adoption of IoT technologies, big data, comprehensive digital platforms, and electronic participation systems. Based on the synthesis of theoretical approaches to business process management, including BPM, Lean, Six Sigma, Agile, and process mining tools, the study substantiates the feasibility of their integration into the smart development system of communities as instruments for enhancing efficiency, transparency, and client-orientation of governance. The article proposes a structure of the business process management mechanism that encompasses organizational, economic, digital, and institutional components, as well as a three-level implementation architecture – strategic, tactical, and operational. Particular attention is paid to the principle of «quick wins» as a progressive approach to implementing digital changes and strengthening citizens' trust. A system of key performance indicators for assessing the effectiveness of the mechanism has been developed, including indicators of digitalization, quality of service delivery, economic outcomes, public engagement, and innovation activity. The article presents examples of successful Ukrainian and European smart development practices that demonstrate the impact of digital tools on the optimization of business processes and the improvement of governance quality.

Key words: smart development; territorial community; business process management; business environment; management mechanism; digitalization; innovative development.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.188

Received 17.11.2025

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними процесами децентралізації влади та реформування системи місцевого самоврядування, які створюють нові можливості та виклики для територіальних громад. У цьому контексті концепція смарт-розвитку набуває особливого значення як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності громад, покращення якості життя мешканців та ефективного використання обмежених ресурсів через інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій, інновацій та активної участі громадян у процесах прийняття рішень.

Смарт-розвиток територіальних громад в Україні набув особливої актуальності після прийняття у 2014 році Закону України «Про співробітництво територіальних громад» та Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», які отримали значно більшу фінансову автономію та відповідальність за місцевий розвиток. Реформа децентралізації передала на рівень громад повноваження та ресурси у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, благоустрою, економічного розвитку, що вимагає від органів місцевого самоврядування принципово нового рівня управлінської компетентності й здатності ефективно організувати складні бізнес-процеси за участю множини зацікавлених сторін.

Водночас військова агресія Росії проти України з 2014 року та повномасштабне вторгнення з 2022 року створили додаткові виклики для територіальних громад, які змушені функціонувати в умовах воєнного стану, приймати внутрішньо переміщених осіб, відновлювати зруйновану інфраструктуру, підтримувати економічну активність в екстремальних умовах. У цьому контексті смарт-технології та цифрові рішення стали не просто інструментом підвищення ефективності, але й необхідною умовою виживання та життєздатності громад, дозволяючи підтримувати зв'язок з мешканцями, координувати гуманітарну допомогу, забезпечувати функціонування критично важливих сервісів навіть при пошкодженні фізичної інфраструктури.

Європейська інтеграція України також актуалізує необхідність смарт-розвитку територіальних громад. Європейський Союз активно просуває концепцію розумних міст як інструмент досягнення цілей сталого розвитку, підвищення енергоефективності, зменшення викидів парникових газів, покращення мобільності та якості міського середовища. Для українських громад, які прагнуть інтегруватися у європейський простір, відповідність стандартам смарт-розвитку стає важливим критерієм спроможності та привабливості для міжнародних інвестицій, грантових програм, технічної допомоги.

Незважаючи на зростаюче розуміння важливості смарт-розвитку, територіальні громади в Україні стикаються з численними проблемами у формуванні ефективних механізмів управління бізнес-процесами, які гальмують реалізацію потенціалу цифрової трансформації та інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростання наукового інтересу до проблематики смарт-розвитку територіальних громад та цифрової трансформації управлінських процесів. У роботах зарубіжних і вітчизняних науковців приділяється увага питанням удосконалення бізнес-процесів, впровадженню інноваційних технологій, формуванню інституційних умов та розвитку партнерств у громадах. Зокрема, привертають увагу праці таких науковців: Бітюк І., Дмитренко В., Дульська І., Євсюкова О., Литвин Н., Красилюк В., Крупнова Л., Олійник Д., Паскаль Л., Полторац А., Чукут С. А. та інші.

Водночас комплексні механізми управління бізнес-процесами в умовах смарт-розвитку досліджені недостатньо, що зумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Метою статті є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування ефективного механізму управління бізнес-процесами в органах місцевого самоврядування в умовах смарт-розвитку територіальних громад.

Постановка завдання. Досягнення визначеної мети передбачає виконання відповідних завдань, а саме: дослідити теоретичні підходи до управління бізнес-процесами та оцінити їх релевантність у контексті смарт-розвитку громад; проаналізувати міжнародний і національний досвід смарт-розвитку, виокремивши найкращі практики цифрової трансформації місцевого врядування; сформувати концептуальну структуру механізму управління бізнес-процесами в умовах смарт-розвитку з виділенням організаційної, економічної, цифрової та інституційної компонент; розробити трирівневу архітектуру механізму управління (стратегічний, тактичний та операційний рівні) із визначенням ключових інструментів і процедур реалізації та запропонувати систему індикаторів ефективності для оцінювання результативності впровадження механізму в органах місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу. Формування ефективного механізму управління бізнес-процесами в умовах смарт-розвитку територіальних громад ґрунтується на поєднанні інституційних інновацій, цифрових технологій та активної взаємодії між місцевою владою, бізнесом і громадянами. Концепція смарт-розвитку, що виросла з ідей «Розумного міста» та «Розумної спільноти» [23], передбачає впровадження інтелектуальних рішень у різні сфери життєдіяльності територій з метою підвищення якості послуг, ефективності управління та стійкого розвитку. Якщо концепція «Розумне місто» зосереджена переважно на технологічній модернізації міської інфраструктури, то «Розумна спільнота» акцентує увагу на участі спільноти, прозорості управління та створенні інклюзивного середовища. В умовах розвитку цифрових платформ, аналітики даних і відкритих інтерфейсів взаємодії смарт-розвиток стає каталізатором модернізації бізнес-процесів на локальному рівні.

Управління бізнес-процесами в сучасних громадах базується на низці теоретичних підходів, що формують основу для моделювання, виконання та оптимізації діяльності підприємств і муніципальних служб. Традиційні концепції, такі, як «Управління бізнес-процесами» (Business Process Management (BPM)), «Бережливе виробництво» (Lean) чи «Шість сигм» (Six Sigma) спрямовані на забезпечення безперервного вдосконалення процесів, усунення втрат, підвищення якості та зниження витрат. Водночас у контексті цифрової трансформації все більшого значення набувають інструменти глибинного аналізу процесів, які дозволяють аналізувати реальні дані їх виконання та виявляти «вузькі місця», а також Agile-підходи, що забезпечують гнучкість і швидку адаптацію до змін середовища. Упровадження цих методологій в умовах смарт-громад підсилюється доступом до цифрової

інфраструктури, автоматизованих систем моніторингу і можливістю інтегрувати рішення різних секторів на основі єдиних платформ даних.

Фактично взаємозв'язок між бізнес-середовищем і розвитком територіальних громад має багатовимірний характер. Розвиток підприємництва сприяє економічному зростанню, формує додаткові джерела доходів місцевих бюджетів і стимулює інвестиції в інфраструктуру. Місцевий бізнес часто виступає партнером у соціальних та інноваційних ініціативах, що посилює соціальний капітал громади. Натомість громада створює умови для діяльності бізнесу – забезпечує нормативно-правову підтримку, інфраструктуру, якісні публічні послуги та доступ до цифрових сервісів. В умовах смарт-розвитку ці взаємозв'язки зміцнюються завдяки використанню цифрових платформ, сервісів електронної взаємодії та інструментів залучення громадськості. Наприклад, аналітика даних дозволяє громадам краще планувати розвиток території, а бізнесу – адаптувати свої моделі до потреб населення. Таким чином, ефективні бізнес-процеси можуть розвиватися лише у взаємодії з відкритою, технологічно розвиненою та орієнтованою на інновації громадою.

Міжнародний та національний досвід демонструють значну різноманітність підходів до впровадження смарт-рішень та їх використання для оптимізації бізнес-процесів. На світовому рівні поширеними є інтегровані платформи управління містом, що дозволяють централізовано координувати транспорт, енергоефективність, безпеку та комунальні послуги. У багатьох країнах активно розвиваються цифрові хаби й тестові майданчики (living labs), які виступають простором для взаємодії бізнесу, університетів і влади, сприяючи експериментуванню та створенню інновацій [19]. Важливою практикою є також публікація відкритих даних, що стимулює розвиток нових послуг і стартапів. В Україні останніми роками спостерігається активізація цифровізації адміністративних послуг, розвиток громадських та урядових цифрових рішень, а також поява регіональних пілотних проєктів у сферах мобільності, енергоменеджменту та комунальних сервісів. Водночас національний контекст характеризується певними обмеженнями – нерівномірним фінансуванням, браком технічних компетенцій на місцях та складнощами з інтеграцією даних.

Після проведення реформи децентралізації українські громади отримали розширені повноваження та фінансові ресурси, однак їх спроможність до ефективного управління суттєво відрізняється залежно від економічного потенціалу, географічного розташування та рівня розвитку інфраструктури. Спектр бізнес-середовища варіюється від активних урбанізованих громад обласних центрів з диверсифікованою економікою, розвиненою цифровою інфраструктурою та значним інвестиційним потенціалом до депресивних сільських територій з обмеженими фінансовими ресурсами, низькою підприємницькою активністю та критичною нестачею кваліфікованих кадрів. Основні бізнес-процеси територіальних громад включають надання адміністративних та соціальних послуг населенню, управління комунальним майном та інфраструктурою, залучення інвестицій та підтримання місцевого підприємництва, бюджетне планування та фінансовий менеджмент, а також взаємодію з громадськістю та стейкхолдерами. Ефективність цих процесів безпосередньо впливає на якість життя мешканців та конкурентоспроможність громади.

Поточний стан управління бізнес-процесами в українських територіальних громадах характеризується низкою системних проблем та викликів. Найбільш критичною проблемою залишається низький рівень цифровізації управлінських процесів, адже лише 30–40% громад мають повноцінні електронні системи документообігу, а впровадження інтегрованих інформаційних систем управління перебуває на початковій стадії [9]. Автоматизація бізнес-процесів здійснюється фрагментарно, без системного підходу, що призводить до створення ізольованих цифрових рішень, які не взаємодіють між собою. Гострою є проблема недостатньої кваліфікації персоналу органів місцевого самоврядування для роботи з сучасними цифровими інструментами, що обмежує

потенціал технологічної модернізації навіть за наявності відповідного обладнання. Слабкі механізми координації проявляються у відсутності інтегрованих платформ обміну даними між структурними підрозділами громад, що призводить до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та уповільнення прийняття управлінських рішень. Недостатня інклюзивність управлінських процесів виражається в обмеженому залученні громадян до процесів прийняття рішень, низькій прозорості бюджетних процесів та слабкому зворотному зв'язку з бізнес-спільнотою і громадськими організаціями. Додатковим серйозним викликом стали воєнні умови, що вимагають швидкої адаптації всіх бізнес-процесів до режиму кризового управління, забезпечення безперервності надання критично важливих послуг та ефективної координації з військовими і волонтерськими структурами.

Порівняння українських практик з європейським досвідом смарт-розвитку виявляє суттєві відмінності у підходах та результатах управління бізнес-процесами територіальних громад. Провідні європейські смарт-громади, такі, як Барселона, Амстердам, Відень та Копенгаген демонструють високоінтегровані екосистеми управління, побудовані на базі технологій Інтернету речей, аналітики великих даних та штучного інтелекту, де всі ключові бізнес-процеси повністю цифровізовані та взаємопов'язані через єдині платформи управління містом [6]. На відміну від української практики, де цифровізація часто обмежується створенням інформаційних веб-сайтів та окремих електронних сервісів, європейські громади використовують предиктивну аналітику для прийняття стратегічних рішень, системи електронної участі громадян з рівнем активного залучення понад 60%, автоматизовані системи моніторингу якості та ефективності муніципальних послуг у реальному часі. Ключовою відмінністю є наявність довготривалих комплексних стратегій смарт-розвитку з чіткими ключовими показниками ефективності, механізмами моніторингу та достатнім фінансуванням програм цифрової трансформації з державних та європейських фондів. Натомість українські територіальні громади часто діють фрагментарно, впроваджуючи окремі цифрові ініціативи без системного бачення кінцевої мети, що зумовлено обмеженими бюджетними можливостями, недостатньою методологічною підтримкою з боку центральних органів влади та відсутністю сталих механізмів фінансування інноваційних проєктів місцевого розвитку [3].

Безумовно слід зауважити, що ефективне управління бізнес-процесами в умовах смарт-розвитку територіальних громад базується на системі ключових принципів, що визначають філософію та методологію сучасного публічного менеджменту: принцип цифрової орієнтованості, що передбачає максимальну автоматизацію та цифровізацію всіх управлінських процесів з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; принцип відкритості та транспарентності – забезпечує публічний доступ до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, прийняті рішення та використання бюджетних коштів через відкриті дані та електронні платформи; принцип партисипативності – полягає в активному залученні громадян, бізнесу та громадських організацій до процесів прийняття рішень та реалізації проєктів розвитку громади; принцип процесної орієнтації, що передбачає фокус на оптимізації наскрізних бізнес-процесів замість традиційного функціонального управління через окремі департаменти; принцип даних орієнтованого управління – означає прийняття рішень на основі об'єктивного аналізу даних, метрик та ключових показників ефективності; принцип гнучкості та адаптивності – забезпечує здатність механізмів управління швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби стейкхолдерів; принцип інклюзивності, що гарантує доступність цифрових сервісів та процесів до участі для всіх категорій населення, включаючи вразливі групи.

Розглянувши концептуальну основу механізму управління бізнес-процесами в умовах смарт-розвитку територіальних громад, що поєднує інституційні інновації,

цифрові технології та взаємодію між місцевою владою, бізнесом і громадянами, можна визначити його структурні компоненти (рис. 1).

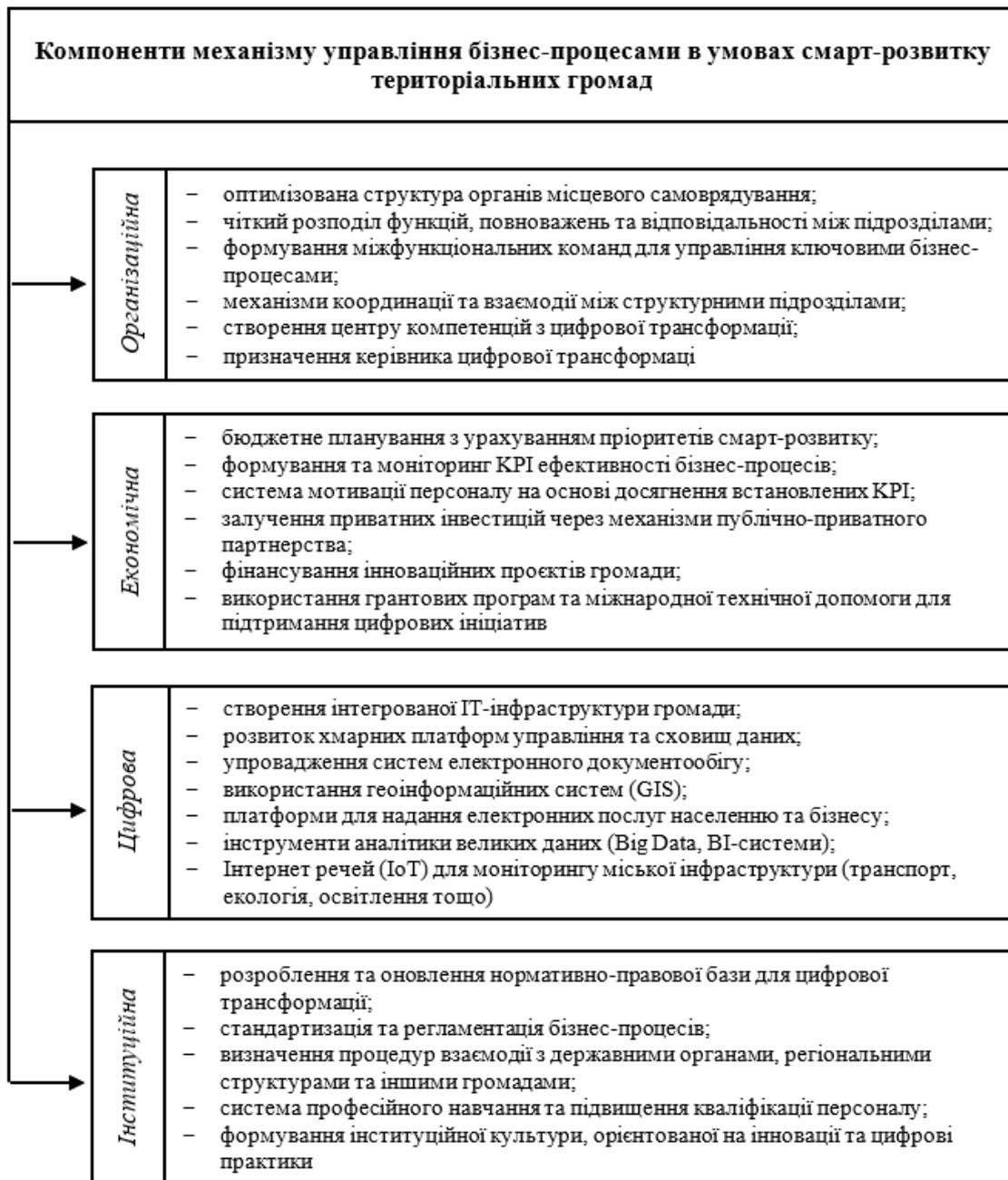


Рисунок 1. Структура механізму управління бізнес-процесами в умовах смарт-розвитку територіальних громад

Відтак, організаційна компонента включає оптимізовану структуру органів місцевого самоврядування з чітким розподілом функцій та відповідальності, створення міжфункціональних команд для управління ключовими процесами, визначення власників бізнес-процесів та координаційних механізмів взаємодії між підрозділами. Важливим елементом є формування центру компетенцій з цифрової трансформації або призначення керівника цифрової трансформації для координації процесів модернізації. Економічна компонента охоплює механізми бюджетного планування з урахуванням

пріоритетів смарт-розвитку, систему мотивації персоналу за досягнення КРІ ефективності бізнес-процесів, інструменти залучення приватних інвестицій через механізми публічно-приватного партнерства, а також модель фінансування інноваційних проєктів через гранти та міжнародну технічну допомогу. Цифрова компонента передбачає створення інтегрованої ІТ-інфраструктури громади, включаючи хмарні платформи управління, системи електронного документообігу, геоінформаційні системи, платформи надання електронних послуг, інструменти аналітики даних та датчики Інтернету речей для моніторингу міської інфраструктури. Інституційна компонента містить нормативно-правову базу, що регулює цифрову трансформацію та смарт-розвиток, стандарти та регламенти бізнес-процесів, механізми взаємодії з державними органами та іншими громадами, а також систему навчання та розвитку кадрів для роботи в умовах цифрового середовища.

Після формування класичної структури механізму з визначенням його компонент можна перейти до побудови трирівневої архітектури:

I. Стратегічний рівень включає формування цифрової стратегії громади з визначенням цілей смарт-розвитку, створення координаційної ради з цифрової трансформації за участю представників влади, бізнесу та громадськості, а також розроблення дорожньої карти впровадження з чіткими етапами, термінами та ресурсами.

II. Тактичний рівень передбачає реінжиніринг ключових бізнес-процесів з орієнтацією на клієнтоцентричність, упровадження інтегрованої цифрової платформи управління громадою, створення центру управління даними та аналітики, а також формування системи електронних сервісів для громадян та бізнесу.

III. Операційний рівень охоплює автоматизацію конкретних робочих процесів, упровадження IoT-рішень для моніторингу міської інфраструктури, навчання персоналу роботі з цифровими інструментами та забезпечення кібербезпеки систем.

Механізм передбачає поетапне впровадження за принципом «швидкі результати», тобто спочатку запускаються пілотні проєкти із швидким ефектом для демонстрації цінності трансформації, потім відбувається масштабування успішних практик та інтеграція усіх компонентів в єдину екосистему.

Ключові індикатори ефективності механізму управління бізнес-процесами мають відображати різні аспекти смарт-розвитку громади (табл. 1).

Таблиця 1. Індикатори ефективності механізму управління бізнес-процесами в умовах смарт-розвитку територіальних громад

<i>Група індикаторів</i>	<i>Приклад індикаторів</i>
Індикатори цифровізації	<ul style="list-style-type: none"> – частка бізнес-процесів, що автоматизовані; – рівень використання електронних сервісів населенням
Індикатори ефективності процесів	<ul style="list-style-type: none"> – середній час надання адміністративних послуг; – частка послуг, доступних онлайн; – рівень задоволеності користувачів сервісами; – кількість звернень, вирішених під час першого контакту
Індикатори залученості	<ul style="list-style-type: none"> – кількість активних користувачів електронних платформ участі; – частка бюджету, розподіленого через громадський бюджет; – кількість реалізованих ініціатив громадян; – рівень явки на електронні консультації
Економічні індикатори	<ul style="list-style-type: none"> – зростання надходжень до місцевого бюджету; – обсяг залучених інвестицій через цифрові платформи промоції; – зменшення операційних витрат на адміністрування; – кількість створених робочих місць у цифровому секторі
Індикатори інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> – кількість упроваджених пілотних проєктів; – рівень співпраці з технологічними компаніями; – частка персоналу, що пройшов навчання з цифрових компетентностей; – позиція громади у національних та міжнародних смарт-рейтингах

Серед успішних кейсів упровадження ефективних механізмів управління бізнес-процесами в українському контексті виділяється досвід міста Вінниця, де створено комплексну екосистему електронних сервісів «Vinnytsia SMART City», що включає понад 50 онлайн-послуг, систему електронних петицій з високим рівнем участі громадян та інтегровану платформу управління міською інфраструктурою. Київ впровадив систему «Kyiv Smart City» з акцентом на транспортну аналітику, електронний квиток та платформу відкритих даних, що дозволило оптимізувати маршрути громадського транспорту та зменшити час поїздки. Цікавим є проєкт «Відкрите місто», що спрямовано на взаємодію громадян міста Тернопіль та міської влади, а саме, сприяє відкритості міської влади та налагодженню зворотного зв'язку з містянами. Львів розвинув модель залучення громадськості через платформу громадського бюджету та систему «Відкрите місто» для повідомлень про комунальні проблеми, що забезпечило високий рівень довіри до місцевої влади [1].

Серед європейських кейсів показовим є досвід Барселони, де створено централізовану платформу Sentilo для управління понад 20 000 IoT-датчиків, що моніторять все – від якості повітря до заповненості парковок, забезпечуючи економію 42 мільйонів євро на рік завдяки оптимізації ресурсів [22]. Естонська модель e-governance демонструє можливість повної цифровізації державних послуг з 99% сервісів, доступних онлайн, що зменшило адміністративне навантаження на громадян еквівалентно 820 робочим рокам щороку [2]. Офіційна платформа інновацій Amsterdam Smart City є відкритою інноваційною платформою, що об'єднує партнерів для реалізації проєктів [20].

Висновки. Проведене дослідження формування ефективного механізму управління бізнес-процесами в умовах смарт-розвитку територіальних громад дозволяє узагальнити ряд ключових висновків:

по-перше, сучасний стан управління бізнес-процесами в українських громадах характеризується значною неоднорідністю та суттєво відстає від європейських практик за рівнем цифровізації, інтеграції та інклюзивності, що зумовлено обмеженими фінансовими ресурсами, недостатньою кваліфікацією кадрів та відсутністю системного підходу до трансформації;

по-друге, ефективний механізм управління бізнес-процесами має базуватися на принципах цифрової орієнтованості, відкритості, партисипативності та даних орієнтованого прийняття рішень, інтегруючи організаційні, економічні, цифрові та інституційні компоненти в єдину систему;

по-третє, успішний смарт-розвиток неможливий без глибокої інтеграції бізнес-середовища в процеси розвитку громади через механізми партнерства, спільного фінансування проєктів та використання приватного сектора як джерела інновацій та інвестицій;

по-четверте, впровадження механізмів управління має здійснюватися поетапно за принципом швидких перемог, з обов'язковим моніторингом ключових індикаторів ефективності та постійним удосконаленням процесів на основі зворотного зв'язку від стейкхолдерів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням та деталізацією окремих аспектів смарт-розвитку територіальних громад. Актуальним напрямом є розроблення комплексної методології оцінювання цифрової зрілості громад, яка дозволить класифікувати громади за рівнем готовності до смарт-трансформації та визначати індивідуальні траєкторії розвитку з урахуванням поточного стану, ресурсів та потенціалу.

Conclusions. The conducted study on the formation of effective mechanisms for business process management in the context of smart development of territorial communities allows us to summarize several key conclusions.

First, the current state of business process management in Ukrainian communities is characterized by significant heterogeneity and substantially lags behind European practices in terms of digitalization, integration, and inclusiveness. This is largely due to limited financial resources, insufficient staff qualifications, and the absence of a systemic approach to transformation.

Second, an effective mechanism for business process management should be based on the principles of digital orientation, openness, participation, and data-driven decision-making, integrating organizational, economic, digital, and institutional components into a unified system.

Third, successful smart development is impossible without deep integration of the business environment into community development processes through mechanisms of partnership, co-financing of projects, and leveraging the private sector as a source of innovation and investment.

Fourth, the implementation of management mechanisms should be carried out gradually, following the principle of quick wins, with mandatory monitoring of key performance indicators and continuous process improvement based on stakeholder feedback.

Prospects for further research are associated with the deepening and detailed examination of individual aspects of the smart development of territorial communities. A relevant direction involves the development of a comprehensive methodology for assessing the digital maturity of communities, which will make it possible to classify communities according to their readiness for smart transformation and to determine individual development trajectories considering their current state, resources, and potential.

Список використаних джерел

1. Бітюк І., Паскаль Л. Регіональний менеджмент: розвиток розумних міст України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-121>
2. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 2 (74). С. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2)
3. Дульська І. В. Цифровізація територіальних громад України під час війни: інституційні аспекти децентралізації. *Український соціум*. 2024. № 1–2 (88–89). С. 29–49. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029>
4. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1>
5. Кондратенко Н. О., Величко В. А., Троян В. І. Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135>
6. Костржевський Д. Розвиток розумних міст у Європі, як приклад для післявоєнної України. 08 липня 2024 р. URL: <https://kostrzhevskiy.com/development-of-smart-cities/> (дата звернення: 17.11.2025).
7. Красилюк В. Ф. Концепти «Smart-місто» та «Smart-громада»: зміст та особливості впровадження. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Вип. 73. С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.8>
8. Литвин Н. А., Крупнова Л. В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал*. 2020. № 2. С. 69–75.
9. Національна платформа «Дія.Цифрова громада». URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diiatsyfrova-hromada> (дата звернення: 16.11.2025).
10. Олійник Д. І. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: аналіт. доповідь. К. : НІСД, 2018. 52 с.
11. Панчишин Т. В., Вдовин М. Л. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>
12. Піскоха Н. Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 6. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.15421/152168>
13. Полторак А. С. Організація соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Modern Economics*. 2022. № 33 (2022). С. 88–98. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V33\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-12)

14. Потенціал розвитку територій: методологічні засади формування і нарощення: монографія / О. Ю. Бобровська, Т. А. Крушельницька, М. А. Латинін [та ін.]; за заг. ред. д. держ. упр., проф. О. Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 362 с.
15. «Секрети місцевого економічного розвитку або як громаді досягнути стійкого економічного зростання», 28.01.2025. URL: <https://www.csi.org.ua/books/sekrety-miscevogo-ekonomichnogo-rozvytku-abo-yak-gromadi-dosyagnuty-stijkogo-ekonomichnogo-zrostannya/> (дата звернення: 16.11.2025).
16. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. Кравців В. С., Сторонянської І. З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2020. 531 с.
17. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5>
18. Чукут С. А., Дмитренко В. І. Смарт-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 13. С. 89–93. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/17.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
19. «Як Європейські цифрові інноваційні хаби допомагають підприємствам реалізовувати інноваційні проекти». 26.03.2025. URL: <https://business.diiia.gov.ua/history-of-success/yak-yetsikh-dopomahaiut-pidpriemstvam-realizovuvaty-innovatsiini-proiektu> (дата звернення: 17.11.2025).
20. AmsterdamSmartCity. URL: <https://amsterdamsmartcity.com/>.
21. Kondratenko N., Papp V., Romaniuk M., Ivanova O., Petrashko L. The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*. 2022, 11 (51), 103–112. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.10>
22. «Sentilo: open source by the City of Barcelona, Spain», 11.08.2025. URL: <https://sdglocalaction.org/sentilo-iot/> (дата звернення: 17.11.2025).
23. «Smart cities and communities». Shaping Europe’s digital future. The European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/smart-cities-and-communities> (дата звернення: 17.11.2025)

References

1. Bitiuk I., Paskal L. (2024) Rehionalnyi menedzhment: rozvytok rozumnykh mist Ukrainy [Regional management: developing smart cities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-121>
2. Bula R. (2024) Model tsyfrovoho uriaduvannia v Estonii. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom [The model of digital governance in Estonia]. *Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, no. 2 (74), pp. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2)
3. Dul'ska I. V. (2024) Tsyfrovizatsiia terytorialnykh hromad Ukrainy pid chas viiny: instytutsiini aspekty detsentralizatsii [Digitalisation of Ukraine's Territorial Communities During the War: Institutional Aspects of Decentralisation]. *Ukrainskyi sotsium*, no. 1–2 (88–89), pp. 29–49. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2024.01-02.029>
4. Yevsiukova O. V. (2021). Tsyfrova spromozhnist terytorialnykh hromad v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Digital capacity of territorial communities in Ukraine: challenges and prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.1>
5. Kondratenko N. O., Velychko V. A., Troian V. I. (2024) Analiz stanu ta osoblyvosti rozvytku terytorialnykh hromad v Ukraini [Analysis of the state and characteristics of the development of territorial communities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135>
6. Kostrzhevskiy D. (2024) Rozvytok rozumnykh mist u Yevropi, yak pryklad dlia pisliavoiennoi Ukrainy [The development of smart cities in Europe as an example for post-war Ukraine]. July 08, 2024. Available at: <https://kostrzhevskiy.com/development-of-smart-cities/> (accessed: 17 November 2025)
7. Krasyluk V. F. (2024) Kontsepty “Smart-misto” ta “Smart-hromada”: zmist ta osoblyvosti vprovadzhenia [The concepts of ‘Smart City’ and ‘Smart Community’: meaning and implementation features]. *Aktualni problemy polityky*, no. 73, pp. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.8>
8. Lytvyn N. A., Krupnova L. V. (2020) Didzhytalizatsiia yak zasib pidvyshchennia vidkrytosti, prozorosti ta efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady ta orhaniv mistsevoho samovriaduvannia shchodo nadannia elektronnykh posluh [Digitisation as a means of increasing openness, transparency and efficiency in the activities of state authorities and local self-government bodies in the provision of electronic services]. *Irpinskyi yurydychnyi chasopys: naukovy zhurnal*, no. 2, pp. 69–75.
9. National platform “Diiia. Digital Community”. Available at: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diiatsyfrova-hromada> (accessed: 16 November 2025).
10. Oliinyk D. I. (2018). Innovatsiinyi rozvytok terytorialnykh hromad v umovakh chetvortoї tekhnolohichnoi revoliutsii: priorytety ta perspektyvy: analit. Dopovid [Innovative development of local communities in the context of the fourth technological revolution: priorities and prospects: analytical report]. K.: NISD, 52 p.

11. Panchyshyn T. V., Vdovyn M. L. (2023) Komponenty staloho rozvytku terytorialnykh hromad ta rehioniv v umovakh suspilno-politychnykh vyklykiv [Components of sustainable development of territorial communities and regions in the context of socio-political challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>
12. Piskokha N. (2021) Tsyfrova transformatsiia mistsevoho samovriaduvannya: vyznachennia poniattia ta napriamkiv utvorennia tsyfrovyykh hromad [Digital transformation of local self-government: defining the concept and directions for creating digital communities]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 9, no. 6, pp. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.15421/152168>
13. Poltorak A. S. (2022) Orhanizatsiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Organisation of socio-economic development of territorial communities]. *Modern Economics*, no. 33 (2022), pp. 88–98. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V33\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-12)
14. Bobrovskoi O. Yu. (2017). Potentsial rozvytku terytorii: metodolohichni zasady formuvannya i naroshchennia: monohrafiia [Territorial development potential: methodological principles of formation and growth: monograph] / O. Yu. Bobrovska, T. A. Krushelnytska, M. A. Latynin [ta in.]. Dnipro: DRIDU NADU, 362 p.
15. “Sekrety mistsevoho ekonomichnoho rozvytku abo yak hromadi dosiahnuty stiiokoho ekonomichnoho zrostannia” [Secrets of local economic development, or how communities can achieve sustainable economic growth], 28.01.2025. Available at: <https://www.csi.org.ua/books/sekrety-miscevogo-ekonomichnogo-rozvytku-abo-yak-gromadi-dosyagnuty-stijkogo-ekonomichnogo-zrostannia/> (accessed: 16 November 2025).
16. Kravtsiva V. S., Storonianskoi I. Z. (2020). Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku: monohrafiia [Territorial communities in the context of decentralisation: risks and mechanisms of development: monograph]. Lviv: DU “Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy, 531 p.
17. Tokarenko O., Matviienko H. (2023) Stratehichne upravlinnia finansamy terytorialnykh hromad [Strategic financial management of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-5>
18. Chukut S. A., Dmytrenko V. I. (2016) Smart-siti chy elektronne misto: suchasni pidkhody do rozuminnia vprovadzhennia e-uriaduvannya na mistsevomu rivni [Smart city or electronic city: modern approaches to understanding the implementation of e-governance at the local level]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 13, pp. 89–93. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/17.pdf. (accessed: 17 November 2025).
19. “Yak Yevropeiski tsyfrovi innovatsiini khaby dopomahaiut pidprijemstvam realizovuvaty innovatsiini proiekty” [How European Digital Innovation Hubs help businesses implement innovative projects]. 26.03.2025. Available at: <https://business.dii.gov.ua/history-of-success/yak-yetsikh-dopomahaiut-pidprijemstvam-realizovuvaty-innovatsiini-proiekty> (accessed: 17 November 2025).
20. AmsterdamSmartCity. Available at: <https://amsterdamsmartcity.com/> (accessed: 18 November 2025).
21. Kondratenko N., Papp V., Romaniuk M., Ivanova O., Petrashko L. (2022) The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*, no. 11 (51), pp. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.10>
22. “Sentilo: open source by the City of Barcelona, Spain”, 11.08.2025. Available at: <https://sdglocalaction.org/sentilo-iot/> (accessed: 17 November 2025).
23. “Smart cities and communities”. Shaping Europe’s digital future. The European Commission. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/smart-cities-and-communities> (accessed: 17 November 2025).