

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЧЕРНІЙ ІГОР ІГОРОВИЧ

УДК 332.146.2:334.73:330.341.1:004.9

ДИСЕРТАЦІЯ

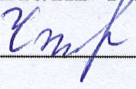
**МОДЕРНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І
БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

спеціальність 051 – Економіка

галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Ігор ЧЕРНІЙ

Наукові керівники:

СОРОКІВСЬКА Олена Анатоліївна, доктор економічних наук, професор

ПАНУХНИК Олена Віталіївна, доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2025

АНОТАЦІЯ

Черній І.І. Модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка, галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Міністерство освіти і науки України, Тернопіль, 2025.

Дисертаційну роботу присвячено дослідженню теоретико-методичних засад, організаційно-економічних механізмів та практичних інструментів модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу в контексті цифрової трансформації економіки. Дослідження спрямоване на розроблення концептуальної моделі модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу, що базується на інтеграції цифрових інструментів управління, підвищенні прозорості та інноваційності процесів ухвалення рішень, формуванні системи стимулів для соціально відповідального підприємництва та сталого розвитку територій.

У першому теоретичному розділі дисертації обґрунтовано, що еволюція взаємодії територіальних громад і бізнесу є відображенням глибинних трансформацій економічних парадигм та зміни ролей основних суб'єктів місцевого розвитку – держави, приватного сектору та територіальних громад. Доведено, що сучасний етап розвитку такої взаємодії характеризується переходом від адміністративно-ієрархічних та транзакційних моделей до стратегічного партнерства, заснованого на принципах відкритості, співуправління, цифровізації процесів і формування локальних економічних екосистем.

Сформульовано уточнене трактування економічної категорії «взаємодія територіальної громади і бізнесу» як скоординованої системи партнерських зв'язків між органами місцевого самоврядування, мешканцями територіальної

громади та підприємницьким сектором, що базується на узгодженні інтересів, обміні ресурсами, спільному визначенні стратегічних напрямів розвитку та інституційній координації з метою забезпечення сталого соціально-економічного зростання.

Встановлено, що цифровізація виступає ключовим каталізатором модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку, сприяючи переходу до горизонтальних форм партнерства, підвищенню прозорості управління, розширенню участі громадян та бізнесу у процесах прийняття рішень. Розкрито механізм впливу цифрових технологій на структуру, динаміку та суб'єктність взаємодії, зокрема через використання відкритих даних, цифрових сервісів, платформ електронної демократії та інструментів громадської участі.

Систематизовано функціональні ролі основних суб'єктів місцевого розвитку в умовах цифрової трансформації та простежено їх еволюцію від адміністративно-залежних до мережевих, проактивних та інноваційно-орієнтованих форм співпраці.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволило виокремити провідні тенденції цифрової взаємодії територіальних громад і бізнесу – запровадження публічно-приватних цифрових платформ, посилення концепції smart community, формування відкритих цифрових екосистем, використання інструментів електронної участі, спільне вироблення стратегій, а також розвиток цифрових сервісів для бізнесу і громадян.

На цій основі обґрунтовано доцільність адаптації кращих світових практик до українських умов через створення локальних цифрових офісів співпраці з бізнесом, формування digital-офісів при територіальних громадах, розробку індикаторів цифрової зрілості партнерства, впровадження програм Smart-грантів і цифрових інкубаторів для малого та середнього бізнесу. Це забезпечить модернізацію партнерських відносин територіальних громад і бізнесу, зміцнить соціальний капітал і сприятиме сталому інноваційному розвитку територій.

У другому розділі дисертації обґрунтовано результати аналітичного дослідження сучасного стану та практичних аспектів взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифрової трансформації на прикладі Тернопільської області. Здійснено оцінку рівня цифрової готовності територіальних громад, визначено особливості, бар'єри та перспективи розвитку партнерських моделей у контексті формування збалансованої цифрової екосистеми місцевого розвитку.

Встановлено, що ефективна взаємодія територіальних громад і бізнесу можлива у різних форматах, однак стратегічною умовою її результативності є гармонійне поєднання соціальної та економічної складових. Практика територіальних громад Тернопільської області підтвердила, що поєднання ресурсів місцевої влади, бізнесу та донорських структур у межах публічно-приватних партнерств забезпечує позитивні результати у сфері інфраструктурного, соціального та інноваційного розвитку територій.

Доведено, що характер партнерської взаємодії залежить від типу територіальної громади: у міських громадах вона має системний і багаторівневий характер, у селищних – спирається переважно на грантову та бюджетну підтримку, а в сільських – зорієнтована на локальні потреби та участь бізнесу у соціально-інфраструктурних ініціативах. Це зумовлює необхідність диференційованого підходу до формування стратегій розвитку, адаптованих до місцевих умов.

Проаналізовано цифрову готовність територіальних громад, яка виявила значну асиметрію між різними типами населених пунктів. У міських громадах переважає вищий рівень цифрової грамотності та інституційної спроможності, тоді як у селищних і сільських – обмеження пов'язані з браком кадрів, фінансових ресурсів і технологічної інфраструктури. Це визначає потребу у формуванні гнучких, типоспецифічних стратегій цифрової модернізації.

Обґрунтовано напрями підвищення цифрової готовності громад, що передбачають розвиток цифрових компетенцій населення та підприємців, удосконалення інфраструктури, розширення електронних послуг, створення

систем моніторингу даних і підтримку локальних ініціатив у співпраці з бізнесом. Реалізація цих напрямів забезпечить формування збалансованої цифрової екосистеми та підвищить спроможність громад до ефективної взаємодії в умовах цифрової економіки.

Особливу увагу приділено підтримці релокованого бізнесу як важливому чиннику післявоєнного відновлення місцевої економіки. Визначено ключові напрями підтримки – інфраструктурний, адміністративний, фінансово-економічний, соціальний та інституційний, що забезпечують інтеграцію переміщених підприємств у місцеве економічне середовище, створення робочих місць і розвиток партнерських зв'язків.

Виявлено, що бар'єри цифровізації суттєво різняться за типами громад: у міських – вони мають організаційно-інституційний характер, у селищних – фінансово-кадровий, у сільських – інфраструктурно-культурний. Це зумовлює потребу у розробленні диференційованих стратегій подолання цифрової нерівності та гармонізації розвитку на регіональному рівні.

Розроблено алгоритм оцінювання цифрової готовності бізнесу, адаптований до українських умов, який дозволяє визначати рівень цифрової зрілості підприємств за п'ятьма рівнями та шістьма функціональними доменами. Його практична цінність полягає у можливості використання для самодіагностики бізнесу, формування стратегій цифрового розвитку, підготовки регіональних програм цифровізації та моніторингу ефективності цифрової взаємодії між підприємствами й громадами.

У *третьому розділі* дисертації обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено практичні підходи до модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. Розділ спрямований на формування організаційно-економічного механізму цифровізації місцевої економіки, який забезпечує ефективну інтеграцію цифрових технологій у процеси управління та розвитку територій.

У межах дослідження визначено структуру та логіку функціонування механізму цифровізації місцевої економіки, що включає інституційні,

організаційно-управлінські, економічні, соціально-комунікативні, екологічні та цифрові напрями модернізації. Обґрунтовано їх взаємозв'язок і роль у забезпеченні комплексного розвитку територій.

Проведено аналіз стану та особливостей цифрової трансформації різних типів територіальних громад Тернопільської області, виявлено відмінності у рівнях цифрової зрілості, ресурсному потенціалі та соціально-економічних можливостях міських, селищних і сільських територіальних громад. На основі цього запропоновано типологічно орієнтовані напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку, адаптовані до умов кожного типу громади.

За допомогою агентно-орієнтованого моделювання розроблено інструментарій оцінювання синергетичних ефектів цифровізації, що виникають у результаті взаємодії основних агентів – органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадян. Моделювання дозволило визначити вплив цифрових інструментів на активізацію підприємницької діяльності, ефективність управлінських процесів і формування партнерських мереж розвитку.

Розроблено кілька сценаріїв цифрової трансформації місцевої економіки: базовий, покращеної цифровізації, цифрового стимулювання підприємництва та комбінований. Проведений порівняльний аналіз показав, що найбільш ефективним є комбінований сценарій, який забезпечує системну взаємодію цифрових, інституційних і підприємницьких чинників розвитку, формуючи умови для інноваційного зростання громад.

Запропоновано авторське визначення поняття «механізм цифровізації місцевої економіки» як цілісної системи взаємопов'язаних інституційних, організаційно-економічних та інформаційно-технологічних елементів, що забезпечують узгоджену взаємодію між територіальними громадами, бізнесом та органами місцевої влади з використанням цифрових платформ і сервісів.

Удосконалено структурно-функціональну модель механізму цифровізації місцевої економіки, до складу якої входять п'ять взаємопов'язаних модулів: інформаційно-аналітичний, платформний,

інноваційно-кластерний, електронного врядування та моніторингово-оцінювальний. Визначено їх функціональне призначення, інструменти реалізації та очікувані ефекти від впровадження.

Розроблений механізм цифровізації місцевої економіки базується на системному підході та реалізується за циклічним принципом «Дані → Аналітика → Рішення → Реалізація → Моніторинг → Коригування → Дані (новий цикл)». Це забезпечує безперервне вдосконалення процесів цифрової трансформації, підвищення ефективності управлінських рішень, стимулювання підприємницької активності та посилення соціальної взаємодії в громадах.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, територіальна громада, малий і середній бізнес, підприємництво, модернізація, взаємодія, місцева економіка, модель цифрової зрілості, цифрові технології, цифрові платформи, локальні інноваційні екосистеми, індекс цифрової трансформації, соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток, бар'єри

ANNOTATION

I.I. Chernii. Modernization of Interaction between Territorial Communities and Businesses During Digitalization of the Economy. – Scientific qualification work in the form of a manuscript.

A dissertation for a PhD degree in the specialty 051 – Economics, field of knowledge 05 – Social and Behavioral Science.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2025.

The dissertation is devoted to the study of theoretical and methodological principles, organizational and economic mechanisms, and practical tools for modernizing the interaction between territorial communities and businesses in the context of the digital transformation of the economy. The research is aimed at developing a conceptual model for the modernizing interaction between territorial

communities and businesses, based on the integration of digital management tools, increasing transparency and innovation of decision-making processes, and forming a system of incentives for socially responsible entrepreneurship and sustainable development of territories.

First theoretical part of the dissertation demonstrates that the evolution of interaction between territorial communities and businesses is a reflection of profound transformations of economic paradigms and change in the roles of the main actors of local development – a state, a private sector, and territorial communities.

It has been shown that the current stage of development of such interaction is characterized by a transition from administrative-hierarchical and transactional models to strategic partnership based on the principles of openness, co-management, digitalization of processes, and formation of local economic ecosystems.

A refined interpretation of the economic category “interaction between the territorial community and business” has been defined as a coordinated system of partnership relations between local government, residents of the territorial community and the business sector, based on the coordination of interests, exchange of resources, joint determination of strategic directions for development and institutional coordination, in order to ensure sustainable socio-economic growth.

It has been verified that digitalization acts as a critical factor for the modernization of interaction between local development actors, contributing to the transition to horizontal forms of partnership, increasing transparency of management, and expanding the participation of citizens and businesses in decision-making processes. The mechanism of the influence of digital technologies on the structure, dynamics, and subjectivity of interaction has been identified, in particular through the use of open data, digital services, e-democracy platforms, and public participation tools.

We have systematized the functional roles of the main actors of local development in the context of digital transformation and detected their evolution from administratively dependent to networked, proactive, and innovation-oriented forms of cooperation.

The generalization of international experience has allowed us to identify the leading trends in the digital interaction between territorial communities and businesses – introduction of public-private digital platforms, strengthening the concept of smart community, formation of open digital ecosystems, use of e-participation tools, joint strategy development, and development of digital services for citizens and businesses. Based on the information provided, we have verified the feasibility of adapting best international practices to Ukrainian conditions through the creation of local digital offices for cooperation with businesses, formation of digital offices in territorial communities, development of indicators of digital maturity partnership, and implementation of Smart Grants and digital incubators for small and medium-sized businesses.

This will ensure the modernization of partnership relations between territorial communities and businesses, strengthen social capital, and promote sustainable innovative development of the territories.

The second part of the dissertation substantiates the results of an analytical study of the current state and practical aspects of interaction between territorial communities and businesses in the context of digital transformation based on the Ternopil region model. We have assessed the level of digital readiness of territorial communities and identified the features, barriers and prospects for the development of partnership models in the context of forming a balanced digital ecosystem of local development.

It has been confirmed that effective interaction between territorial communities and businesses is possible in diverse forms; however, the strategic condition for its effectiveness is a harmonious combination of social and economic components.

The experience of territorial communities in Ternopil region has confirmed that combining the resources of local authorities, businesses, and donor structures within public-private partnerships provides positive results in the field of infrastructural, social, and innovative development of territories.

It has been shown that the nature of partnership depends on the type of territorial community. In urban communities it is systemic and multi-level by nature; in small settlement communities it is based mainly on grant and budget support; and in rural communities it is focused on local needs and businesses participation in social and infrastructure initiatives. This necessitates a differentiated approach to the formation of development strategies depending on local conditions.

The analysis of digital readiness of territorial communities has revealed significant asymmetry between different types of settlements. Urban communities are dominated by a higher level of digital literacy and institutional capacity, while in small settlements and rural communities, limitations are associated with a lack of personnel, financial resources, and technological infrastructure. This determines the need for the formation of flexible, area-type-specific strategies for digital modernization.

The directions for increasing digital readiness of the communities have been established, which include the development of digital competencies of the population and entrepreneurs, improving infrastructure, expanding electronic services, creating data monitoring systems, and supporting local initiatives in cooperation with businesses. The implementation of these directions will ensure the formation of a balanced digital ecosystem and increase the ability of communities to effectively interact in the digital economy.

Special attention has been paid to supporting relocated businesses as an important factor in the post-war recovery of the local economy. The identified key areas of the support are the following: infrastructural, administrative, financial and economic, social and institutional. They ensure the integration of relocated businesses into the local economic environment, job creation and development of partnerships.

It has been demonstrated that barriers to digitalization differ significantly according to the community type. In urban communities they are organizational and institutional by nature, in the communities of small residential settlements they are financial and personal, and in rural communities, they are infrastructural and

cultural. This necessitates the development of differentiated strategies to overcome digital inequality and harmonize development at the regional level.

An algorithm for assessing businesses digital readiness has been developed and adapted to Ukrainian conditions, which allows determining the level of digital maturity of enterprises according to five levels and six functional domains. Its practical value lies in the possibility of using it for business self-diagnosis, forming digital development strategies, preparing regional digitalization programs, and monitoring the effectiveness of digital interaction between enterprises and communities.

The third part this dissertation substantiates theoretical and methodological principles and develops practical approaches to modernizing interaction between territorial communities and businesses in the context of the digital transformation of the economy. This part is aimed at forming an organizational and economic mechanism for the digitalization of the local economy, which secures the effective integration of digital technologies into the processes of management and development of territories.

The study identifies the structure and logic of the functioning of the mechanism for digitalization of the local economy, which includes institutional, organizational and managerial, economic, socio-communicative, environmental and digital areas of modernization. Their interrelation and role in ensuring the comprehensive development of territories have been verified.

An analysis of the state and features of digital transformation of different types of territorial communities in Ternopil region has been conducted. Differences in the levels of digital maturity, resource potential and socio-economic opportunities of urban, settlement and rural territorial communities have been identified. From this perspective, typologically oriented directions for modernization of interaction between local development entities, adapted to the conditions of each type of community, have been suggested.

Using agent-oriented modeling, an assessment toolkit has been developed to assess the synergistic effects of digitalization that arise from the interaction of the

main agents – local governments, businesses, and citizens. Modeling has allowed us to determine the impact of digital tools on the activation of entrepreneurial activity and the formation of the development of partnership networks.

Several scenarios for the digital transformation of the local economy have been developed: basic, enhanced digitalization, digital stimulation of entrepreneurship, and combined. The comparative analysis showed that the most effective is the combined scenario, which ensures the systemic interaction of digital, institutional, and entrepreneurial development factors, creating conditions for innovative growth of communities.

We have introduced our own definition of the concept “a mechanism of digitalization of the local economy” as a holistic system of interconnected institutional, organizational-economic and information-technological elements that ensure coordinated interaction between territorial communities, business and local authorities using digital platforms and services.

We have improved the structural and functional model of the mechanism for digitalization of the local economy, which includes five interconnected modules: information and analytical, platform, innovation and cluster, e-governance, and monitoring and evaluation. We have determined their functional purpose, implementation tools, and expected effects from implementation.

The developed mechanism for digitalization of the local economy is based on a systemic approach and is implemented according to the cyclical principle “Data → Analytics → Decisions → Implementation → Monitoring → Adjustment → Data (a new cycle)”. This ensures continuous improvement of a digital transformation processes, increasing efficiency of management decisions, stimulating entrepreneurial activity and strengthening social interaction in communities.

Keywords: digitalization, digital transformation, territorial community, small and medium-sized businesses, entrepreneurship, modernization, interaction, local economy, digital maturity model, digital technologies, digital platforms, local innovation ecosystems, digital transformation index, businesses social responsibility, sustainable development, barriers

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових
видань України:

1. Черній І. І., Панухник О. В. Цифрова підприємницька екосистема: суспільна значущість і ключові визначники. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 86. № 1. С. 185-193. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.141. ISSN 2409-8892. (0,65 друк. арк.; особистий внесок автора 0,50 друк. арк.: запропоновано авторське бачення дослідження питання переходу від традиційних моделей ведення бізнесу до екосистем цифрової економіки та визначення дефініції «цифрова підприємницька екосистема»). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International SA, Google Scholar, EBSCOhost, ULRICHSWEB Global Serials Directory
2. Химич І. Г., Панухник О. В., Черній І. І. Фінансова безпека бізнесу – індикатор фінансового менеджменту в умовах кризи. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 122-133. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.122. ISSN 2409-8892. (0,61 друк. арк.; особистий внесок автора 0,4 друк. арк.: запропоновано авторський підхід до оцінювання стану фінансової безпеки бізнесу з використанням економіко-статистичних і фінансово-економічних показників та міжнародних індексів). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International SA, Google Scholar, EBSCOhost, ULRICHSWEB Global Serials Directory
3. Черній І. І. Цифрова трансформація територіальних громад у контексті модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 4(12). С. 55-60. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-4-13>. ISSN 2524-0455. (0,55 друк. арк.). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International SA

4. Черній І. І., Панухник О. В. Суб'єкти бізнесу в умовах цифровізації економіки: зміна функціональних ролей і форм взаємодії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 3(46). С. 201-206. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-40>. ISSN 2415-8453. (0,45 друк. арк.; особистий внесок автора: 0,3 друк. арк.; авторський підхід щодо розгляду нової функціональної архітектури цифровізації, де бізнес отримує розширені ролі – від використання цифрових платформ і електронних сервісів до формування локальних інноваційних екосистем). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, InfoBase

5. Черній І. І. Цифрова модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу: готовність до змін і бар'єри розвитку. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. № 2. С. 224-237. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-2-224>. ISSN: 3083-6034. (0,49 друк. арк.). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index (Research Bib), Cite Factor

6. Черній І. І. Агентно-орієнтоване моделювання сценаріїв цифрових перемін на місцевому рівні. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 4(10). С. 120-128. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.10-17. ISSN: 2221-8440. ISSN: 2221-8440. (0,76 друк. арк.). Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus International SA, Ulrich's Periodicals Directory, Research of Bible, Scientific Indexing Services, Google Scholar, Crossref, WorldCat, Eurasian Scientific Journal Index, Open Academic Journal Index, International Innovative Journal Impact Factor

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Черній І. І. Оцінка гнучкості бізнесу в нестабільному ринковому середовищі. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних

економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 189 с. / С. 183-185. (0,2 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39305>

2. Черній І. І. «Гнучкість» як обов'язкова характеристика сучасного бізнесу. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 31 березня 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 157 с. / С. 150-151. (0,18 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40909>

3. Черній І. І. Особливості взаємодії територіальних громад і бізнесу. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 169 с. / С. 96-98. (0,14 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42936>

4. Черній І. І. Вплив викликів війни на сповільнення сталого розвитку України. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 16 травня 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 125 с. / С. 118-120. (0,16 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45178>

5. Черній І. І. Виклики, можливості та перспективи діджиталізації економіки. Матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції «формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 25 листопада 2024 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль:

ФОП Паляниця В.А., 2024. 108 с. / С. 31-33. (0,17 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46799>

6. Черній І. І. Діджиталізація як інструмент управління підприємством, територіальною громадою та державою. Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» / Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 28-29 листопада 2024 р.), 2024. 195 с. / С. 103-105. (0,15 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/47108>

7. Черній І. І. Цифровізація економіки та перспективи трансформації малого та середнього підприємництва. Матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 20 травня 2025 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025, 110 с. / С. 50-52. (0,2 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/49489>

8. Черній І. І. Сутність цифрових підприємницьких екосистем та роль територіальних громад у їх формуванні. X International Scientific and Theoretical Conference «Theory and Practice of Modern Science» (Kraków, Poland, September 26, 2025). Kraków, Poland: 128 pages / Pp. 7-9. (0,17 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50377>

9. Черній І. І. Цифрова готовність бізнесу до взаємодії з територіальними громадами. International Scientific and Practical Conference «Theory and Practice of Modern Management, Accounting, Economics, and Law: Global Dimension and Local Specifics»: Conference Proceedings (Boston, USA, September 30, 2025). Boston, USA: Golden Quill Publishing, 2025. 48 pages / Pp. 13-16. (0,18 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/50409>

10. Черній І. І. Детермінанти трансформації системи взаємодії територіальних громад і бізнесу для подолання викликів війни. Матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму

зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 17 листопада 2025 р. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2025. 120 с. / С. 25-26. (0,15 друк. арк.). URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/50420>

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	34
1.1. Сутність та еволюція взаємодії територіальних громад і бізнесу в системі місцевого розвитку: від класичних моделей до цифрових форматів	34
1.2. Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин та взаємодію суб'єктів місцевого розвитку	45
1.3. Практика взаємодії громад і бізнесу на засадах цифровізації: міжнародний досвід	74
Висновки до Розділу 1	84
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І БІЗНЕСУ: ЦИФРОВИЙ КОНТЕКСТ	88
2.1. Аналіз сучасного стану взаємодії територіальних громад і бізнесу	88
2.2. Оцінка цифрової готовності бізнесу до ефективної взаємодії з територіальними громадами	100
2.3. Ідентифікація бар'єрів і викликів цифровізації місцевої економіки	118
Висновки до Розділу 2	145
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ	150
3.1. Напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку (територіальні громади, бізнес, громадяни)	150
3.2. Агентно-орієнтоване моделювання взаємодії територіальних громад і бізнесу: синергія цифровізації та підприємництва	170
3.3. Розроблення механізму цифровізації місцевої економіки в контексті підвищення ефективності взаємодії територіальних громад і бізнесу	208
Висновки до Розділу 3	231
ВИСНОВКИ	236
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	243
ДОДАТКИ	285

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які кардинально змінюють структуру суспільно-економічних відносин, моделі управління та механізми взаємодії між державними, громадськими й приватними суб'єктами. У цих умовах територіальні громади стають активними учасниками соціально-економічних процесів, які визначають конкурентоспроможність регіонів і стійкість розвитку країни загалом. Водночас бізнес виступає ключовим партнером у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць, упровадженні інновацій і підвищенні добробуту населення.

Модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу набуває особливого значення в умовах цифровізації економіки, оскільки саме цифрові технології відкривають нові можливості для формування ефективних партнерських моделей, заснованих на принципах відкритості, прозорості, спільного управління та соціальної відповідальності. Інструменти електронного урядування, платформи електронної демократії, відкриті дані, цифрові сервіси для бізнесу та громадян створюють підґрунтя для розбудови локальних цифрових екосистем, у межах яких можлива ефективна взаємодія всіх учасників процесу місцевого розвитку.

Реформа децентралізації в Україні особливо актуалізувала питання підвищення спроможності територіальних громад до управління власним розвитком, налагодження дієвих комунікацій із бізнесом, пошуку інноваційних механізмів партнерства та залучення приватного сектору до реалізації стратегічних цілей громад та сталого розвитку. Проте, практика свідчить, що рівень інтеграції цифрових технологій у процеси взаємодії між громадами та бізнесом залишається недостатнім, а інституційне середовище – фрагментарним і нерідко неузгодженим із вимогами цифрової економіки.

Виникає потреба у науковому обґрунтуванні теоретичних і практичних засад модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу, у визначенні чинників, інструментів і моделей цієї взаємодії в умовах цифрової трансформації. Актуальним стає розроблення механізму, який забезпечить ефективну інтеграцію цифрових рішень у практику місцевого розвитку, сприятиме зміцненню партнерських зв'язків, підвищенню інвестиційної привабливості територіальних громад та формуванню стійких локальних економічних систем.

Сучасні наукові дослідження підтверджують багатовимірність процесів модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки, що відображено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значна увага дослідників зосереджена на питаннях децентралізації, розвитку публічно-приватного партнерства, цифрової економіки та впровадження інноваційних механізмів місцевого розвитку. Зокрема, тенденції та проблемні аспекти децентралізації в Україні розглядали І. Косач (питання взаємодії бізнесу і влади), О. Назарчук (специфіку публічно-приватного партнерства), С. Єгоричева, М. Лахижа, В. Міщенко, С. Авершин (участь приватного сектору в розвитку територіальних громад), В. Кокоть, А. Дубков (особливості функціонування органів місцевого самоврядування), Г. Макаров, С. Шевченко (проблематику управління місцевими фінансами в умовах децентралізації).

Аспекти цифрової трансформації економіки висвітлено у працях О. Бречка, М. Кулинича, А. Голобородька, Н. Гражевської, А. Чигиринського, Д. Котелевця, О. Пищуліної, А. Бородіної, Л. Мельник, О. Могилевської, Т. Перерви, які розкривають тенденції, ризики та бар'єри розвитку цифрової економіки, зокрема, у сфері малого та середнього бізнесу. Теоретичні та методологічні основи місцевого економічного розвитку, а також інструментарій цифрової взаємодії територіальних громад і бізнесу обґрунтовано у працях А. Ковальова, С. Радинського, В. Ратинського. Питання модернізації економіки як економічної категорії та передумови структурних

змін досліджували І. Андрущак, І. Вахович О., Б. Дергалюк, В. Дорош, О. Феєр, а роль інформаційно-комунікативних технологій у формуванні партнерських відносин між владою, бізнесом і громадськістю розкрили О. Каретна, І. Милосердна, І. Ігнат'єва. Розгляду стратегії цифровізації взаємодії громади і бізнесу як фактора конкурентоспроможності регіонів присвячено дослідження Л. Безуглої, А. Бессонової, М. Белобородової. Аналіз їхніх праць свідчить, що модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу є складним соціально-економічним процесом, який поєднує інституційні, управлінські, економічні та цифрові аспекти, спрямовані на підвищення ефективності місцевого розвитку, прозорості управління та конкурентоспроможності територій у цифровому середовищі.

Зарубіжні дослідники також зробили вагомий внесок у вивчення проблем модернізації взаємодії громад і бізнесу в умовах цифровізації. Так, у працях Ростоу В. та Лернера Д. розкрито еволюцію суспільних трансформацій і механізми модернізаційних процесів. Парсонс Т. обґрунтував соціальні засади функціонування сучасних інститутів, що є важливими для формування партнерської взаємодії. Проблеми трансформації економіки та інституційних змін висвітлено у працях Роланда Г. Питання ефективності публічно-приватного партнерства та управління розвитком територій, інноваційні підходи до місцевого розвитку розглядали Грєве К. Копус А. і Дакс Т., Ка Г., Мартінос Г., Будзих-Табор У. Вплив цифрової економіки на економічне зростання та трансформаційні стратегії досліджували Чжан Ж., Прадхан Р. П., Арвін М. Б., Наїр М., Беннетт С. Е., Бахмані С., Ке Ж. Аспекти цифрового врядування та «розумного» управління територіями розкрито у працях Голдсмита С., Клеймана Н., Меєра А., Болівар М., Девіса Дж., Арани-Катанії М., Проктера Р. Особливу увагу розвитку цифрових екосистем і зрілості бізнес-моделей приділили Авіла Еса де Матос Б., Мура Ф., Ре Н., Гецці А., Балокко Р., Рангоне А., Йочевські М., Каргас А., Гіалеріс Е., Салмон І. Вагомий внесок у дослідження питань сталих інновацій та функціонування цифрових екосистем зробили Хінді Т. Н., Френкель А., Райшауер Г., Гюттель В. Г., Шюслер Е.

Сукупність цих наукових підходів формує методологічне підґрунтя для аналізу модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу в цифровій економіці.

Таким чином, актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена необхідністю теоретичного осмислення та практичного забезпечення процесів модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу в контексті цифровізації економіки, що виступає визначальним чинником підвищення ефективності місцевого розвитку, конкурентоспроможності територій і добробуту населення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в межах науково-дослідної теми «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (державний реєстраційний номер 0124U003478), термін виконання 2024-2027 рр. Під час роботи над дисертаційним дослідженням, аспірантом було розроблено теоретико-методологічні положення та прикладні інструменти, спрямовані на вдосконалення механізмів взаємодії територіальних громад і суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки, спрямовані на підвищення ефективності місцевого розвитку, формування партнерських моделей управління та посилення інноваційної активності суб'єктів господарювання на локальному рівні.

Для досягнення мети дослідження були поставлені такі завдання:

1. Дослідити сутність та еволюцію взаємодії між владою та бізнесом
2. Розробити власну періодизацію еволюції взаємодії між владою та бізнесом
3. Проаналізувати трансформацію ролей і форм взаємодії суб'єктів місцевого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки

4. Проаналізувати міжнародний досвід взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки
5. Проаналізувати сучасний стан взаємодії територіальних громад і бізнесу, охарактеризувати основні форми, інструменти та результати партнерства на місцевому рівні
6. Оцінити рівень цифрової готовності бізнесу до взаємодії з територіальними громадами, визначити ступінь використання цифрових технологій у комунікації, управлінні та спільних проєктах розвитку
7. Ідентифікувати основні бар'єри, ризики та виклики цифровізації місцевої економіки, що впливають на ефективність співпраці між громадами, бізнесом і органами місцевого самоврядування
8. Визначити напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку (територіальні громади, бізнес, громадяни) в умовах цифровізації місцевої економіки
9. Запропонувати агентно-орієнтовану модель взаємодії територіальних громад і бізнесу, що відображає синергію цифровізації та підприємництва, дозволяє дослідити поведінкові аспекти прийняття рішень та ефекти співпраці на місцевому рівні
10. Сформулювати механізм цифровізації місцевої економіки в контексті підвищення ефективності взаємодії територіальних громад і бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес взаємодії територіальних громад і бізнесу в системі місцевого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки. Дослідження проводилося на прикладі територіальних громад і суб'єктів підприємницької діяльності Тернопільської області, що дозволяє виявити регіональні особливості, проблеми та перспективи цифрової модернізації партнерських відносин між владою і бізнесом на місцевому рівні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-економічні засади модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки, а також механізми, інструменти та

моделі формування ефективного партнерства між владою і підприємницьким сектором на прикладі громад і бізнесу Тернопільської області.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили системний підхід до аналізу процесів модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки.

У підрозділі 1.1. використано такі методи дослідження: абстрактно-логічний метод (уточнення базових понять і категорій – громада, бізнес, цифровізація, партнерство – та формування теоретичної бази для моделювання взаємодії); історико-порівняльний аналіз (простеження еволюції моделей взаємодії на локальному й міжнародному рівнях, зіставлення класичних і сучасних підходів); системний аналіз (ідентифікація взаємозв’язків між економічними, управлінськими та соціальними складовими партнерства та оцінювання їх комплексного впливу на результативність взаємодії). У підрозділі 1.2. проведено дослідження із застосуванням: системного аналізу (визначення комплексного впливу цифровізації на економічні, управлінські та соціальні аспекти співпраці громад і бізнесу, оцінювання структурних змін цифрового середовища); статистичних методів (обробка даних щодо рівня цифрової інфраструктури, інноваційної активності підприємств, поширення електронних сервісів та оцінювання їх впливу на економічну ефективність). У підрозділі 1.3. використано: порівняльний аналіз – для вивчення міжнародних кейсів цифрового партнерства громад і бізнесу, визначення ефективних моделей та механізмів взаємодії.

У підрозділі 2.1. методична база дослідження включає: статистичні методи (аналіз офіційних даних щодо соціально-економічного розвитку територіальних громад, діяльності малого та середнього бізнесу, інвестиційних потоків та результативності партнерських ініціатив); порівняльний аналіз (зіставлення практик взаємодії міських, селищних та сільських громад); системний аналіз (визначення взаємозв’язків між економічними, соціальними та управлінськими параметрами, що формують

ефективність співпраці громади та бізнесу). У підрозділі 2.2. дослідження ґрунтується на: порівняльному методі (визначення сильних і слабких сторін та напрямів розвитку цифрової готовності громад); статистичному аналізі (кількісне оцінювання цифрових компетенцій, наявних технологій і використання платформ цифрової взаємодії). У підрозділі 2.3. використано: проблемно-цільовий підхід (ідентифікація ключових перешкод у цифровій взаємодії – організаційних, фінансових, інфраструктурних, культурних); системний аналіз (визначення домінуючих бар'єрів у громадах різних типів та виявлення їх системної взаємодії); порівняльний аналіз (аналіз асиметрії цифрової готовності між міськими, селищними й сільськими громадами); індикаторний метод (розроблення алгоритму оцінювання цифрової готовності бізнесу); аналітичний метод (узагальнення результатів для формування практичних рекомендацій щодо підвищення цифрової готовності та розвитку партнерських моделей).

У підрозділі 3.1. використано: системно-структурний аналіз – для визначення логічної архітектури моделей взаємодії між громадами, бізнесом і громадянами та формування напрямів модернізації й типологічно орієнтованих моделей цифрової трансформації громад Тернопільської області. У підрозділі 3.2. дослідження побудоване на: агентно-орієнтованому моделюванні (створення моделі поведінки агентів і аналіз реакції на цифрові стимули); статистичному аналізі (оброблення даних моделі, ідентифікація трендів і синергетичних ефектів); методі порівняльної динаміки (оцінювання сценаріїв розвитку та обґрунтування оптимального варіанта). У підрозділі 3.3. використано: системний метод (побудова цілісного механізму цифровізації, що охоплює інституційний, економічний, управлінський і технологічний блоки); структурно-функціональний аналіз (визначення функцій і взаємозв'язків між інформаційно-аналітичним, платформним, інноваційно-кластерним, управлінським та моніторинговим модулями); метод проектного аналізу (обґрунтування етапів упровадження механізму цифровізації);

логіко-узагальнюючий метод (формування концептуальних висновків і поєднання напрямів модернізації в єдину систему).

Використання зазначених методів у дисертаційному дослідженні дозволило інтегрувати теоретичні й практичні підходи, створити комплексну систему аналізу процесів цифрової трансформації місцевого розвитку та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності партнерства між громадами і бізнесом у цифровому середовищі.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти України, документи міжнародних організацій, офіційні матеріали органів місцевого самоврядування в Тернопільській області та підприємств, що стали об'єктами дисертаційного дослідження.

Дослідження базується на наукових монографіях, статтях та аналітичних матеріалах провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, які займаються проблемами регіонального та місцевого розвитку, цифрової економіки, місцевого самоврядування, публічно-приватного партнерства та інноваційного управління територіями. Зокрема, використано праці українських і зарубіжних авторів, що аналізують моделі цифрової взаємодії між владою та бізнесом, інструменти електронного урядування, механізми підтримки підприємництва в умовах цифровізації, а також концепції сталого розвитку і соціальної відповідальності бізнесу.

Такий підхід забезпечив наукову обґрунтованість результатів, глибину аналітичних висновків та практичну цінність запропонованих заходів із модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні концептуальних засад формування механізму цифровізації місцевої економіки як інструменту модернізації взаємодії між територіальними громадами та бізнесом.

Основні положення та результати дослідження, що виносяться на захист, характеризують наукову новизну та особистий внесок автора і полягають у наступному:

уперше:

– запропоновано механізм цифровізації місцевої економіки, що інтегрує комплекс взаємопов'язаних компонентів і цифрових інструментів для підвищення ефективності взаємодії територіальних громад і бізнесу. Запропонований механізм вперше забезпечує інтеграцію бізнесу та громади в межах єдиної цифрової системи територіального розвитку. Він сприяє синергії інституційних, економічних, екологічних соціальних і управлінських процесів, стимулює підприємницьку діяльність, підвищує прозорість управління, активізує участь громадян і забезпечує циклічне вдосконалення управлінських рішень за принципом цифрової петлі розвитку (Дані → Аналітика → Рішення → Реалізація → Моніторинг → Коригування → Дані (новий цикл)).

удосконалено:

– підхід до визначення функціональних ролей ключових суб'єктів місцевого розвитку, що дало змогу простежити їх трансформацію від пасивних та адміністративно орієнтованих учасників до активних, інтегрованих і інноваційно спрямованих акторів. На відміну від існуючих трактувань, у дисертації підкреслено, що сучасна взаємодія ґрунтується на прозорому доступі до даних, цифрових сервісах, спільному формуванні управлінських рішень і кооперації на платформній основі, що змінює логіку координації між громадою, бізнесом і владою;

– трактування економічної категорії «взаємодія територіальної громади і бізнесу» як скоординованої системи партнерських зв'язків між органами місцевого самоврядування, підприємницьким сектором і мешканцями громади, що базується на узгодженні інтересів, спільному стратегуванні, обміні ресурсами та інституційній координації. Запропоноване визначення враховує системний характер взаємодії, принципи економічного партнерства та колективної відповідальності за соціально-економічний розвиток території, а також відповідає актуальним викликам цифровізації, орієнтоване на інноваційність та підвищення добробуту населення;

– методичний підхід до обґрунтування ключових бар'єрів та викликів цифровізації місцевої економіки, що на відміну від існуючого має диференційований характер залежно від типу громади (міської, селищної чи сільської), зумовлює асиметрію їх цифрової готовності та потребує розроблення диференційованих стратегій подолання диспропорцій і гармонізації цифрового розвитку на регіональному рівні;

– алгоритм оцінювання цифрової готовності бізнесу, що, ґрунтуючись на адаптації провідних міжнародних методик до українських інституційних, економічних і технологічних умов, охоплює п'ять рівнів готовності та шість функціональних доменів, забезпечуючи комплексний аналіз цифрової трансформації підприємств різних галузей;

– напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку та їх деталізація, що дозволяє запропонувати комплексну модель взаємодії з урахуванням сучасних умов цифровізації економіки та сталого розвитку. На відміну від існуючих підходів, розроблена модель включає не лише традиційні інституційні, організаційно-управлінські, економічні, соціально-комунікативні та цифрові напрями, а й екологічний напрям, який інтегрує принципи сталого природокористування, енергоефективності та «зеленої» економіки. Такий підхід забезпечує більш системне та збалансоване поєднання економічних, соціальних, екологічних аспектів у розвитку міських, селищних та сільських громад, що раніше в науковій та практичній літературі не було комплексно відображено;

– визначення поняття «механізм цифровізації місцевої економіки», яке ґрунтується на системному підході та відображає взаємозв'язок інституційних, організаційно-економічних та інформаційно-технологічних компонентів. На відміну від існуючих трактувань, механізм розглядається як інтегрована система взаємодії територіальних громад, бізнесу та органів влади на основі цифрових платформ, сервісів і аналітичних інструментів. Це дозволяє забезпечити узгодженість прийняття управлінських рішень та реалізацію господарських процесів для бізнесу та громади, що в свою чергу

дозволяє підвищити конкурентоспроможність територій, оптимізувати використання ресурсів і сформувати сталу цифрову систему розвитку місцевої економіки.

набули подальшого розвитку:

– періодизація еволюції взаємодії територіальних громад і бізнесу, яку в дисертації сформовано з урахуванням інституційних, економічних і технологічних чинників розвитку місцевих систем. На відміну від існуючих підходів, запропонована періодизація відображає поетапний перехід від адміністративно-орієнтованих форм співпраці до сучасних цифрових, платформних і даних-орієнтованих моделей партнерства, враховує специфіку трансформацій українських громад та демонструє, як цифровізація змінює логіку економічної взаємодії між територіальними громадами і бізнесом;

– науково-практичне обґрунтування рекомендацій та заходів для підвищення ефективності взаємодії між територіальними громадами та бізнесом в Україні в умовах цифровізації. Запропоновані підходи ґрунтуються на кращих міжнародних практиках і передбачають стратегічне партнерство, цифрову відкритість, розвиток цифрових інституцій та забезпечення сталого інноваційного розвитку. Зокрема, окреслено напрями створення локальних Digital-офісів, інструментів залучення бізнесу до цифрової трансформації громад, формування індикаторів цифрової зрілості партнерств, а також підтримки малого та середнього бізнесу через Smart-гранти та цифрові інкубатори. Це дозволяє розширити існуючі підходи до цифрової взаємодії та адаптувати їх до умов української економіки;

– систематизація відмінностей у цифровій готовності міських, селищних та сільських територіальних громад до взаємодії з бізнесом, що дало змогу поглибити розуміння специфіки цифрової трансформації у різних соціально-економічних та просторових умовах. Отримані результати дозволили обґрунтувати необхідність формування диференційованих стратегій цифрової модернізації, які враховують особливості кожного типу громади, сприяють розвитку цифрових компетенцій, удосконаленню цифрової

інфраструктури та активнішій інтеграції бізнесу у цифрові процеси, що в комплексі забезпечує підвищення конкурентоспроможності територіальних громад і їх сталий розвиток у цифровій економіці.

– обґрунтування наявності дисбалансу у вигляді цифрових диспропорцій між громадами та бізнесом, які знижують ефективність їхньої співпраці (розрив проявляється у відмінностях рівня цифрової грамотності, забезпеченості обладнанням, застосуванні електронних сервісів і платформ для взаємодії) доводить, що усунення зазначених цифрових диспропорцій є ключовою умовою підвищення результативності співпраці.

– агентно-орієнтоване моделювання взаємодії територіальних громад і бізнесу, що дозволяє виявити закономірності формування синергетичних ефектів цифровізації на місцевому рівні та оцінити вплив цифрових інструментів на активізацію підприємницької діяльності. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель відображає поведінкову динаміку ключових агентів (органів місцевого самоврядування, бізнесу) у межах єдиної цифрової системи, що забезпечує підвищення прозорості економічних процесів, зменшення транзакційних витрат і зростання інвестиційної привабливості громад.

Практичне значення здобутих результатів полягає в тому, що запропоновані методичні підходи та алгоритми цифрової трансформації дозволяють територіальним громадам ефективно модернізувати взаємодію з бізнесом, підвищувати прозорість управління, оптимізувати використання ресурсів та стимулювати розвиток інноваційного підприємництва. Використання агентно-орієнтованого моделювання дозволяє прогнозувати наслідки різних сценаріїв цифровізації, оцінювати вплив цифрових інструментів на активізацію підприємницької діяльності та синергетичні ефекти взаємодії між органами влади, бізнесом і громадянами. Розроблений механізм цифровізації місцевої економіки може бути застосований для планування та реалізації стратегій розвитку громад різного типу, впровадження електронних сервісів для бізнесу і населення, створення

цифрових платформ партнерства та оцінювання ефективності проєктів цифрової трансформації. Практичні рекомендації щодо підвищення цифрової готовності територіальних громад, стимулювання бізнес-активності та моделювання взаємодії суб'єктів місцевого розвитку сприяють покращенню інвестиційного клімату, зміцненню соціальної згуртованості та забезпеченню сталого економічного розвитку територій.

Результати проведеного наукового дослідження будуть враховані в подальшій діяльності Тернопільської міської територіальної громади (довідка про впровадження № 82/2 від 24.11.2025), Заліщицької міської територіальної громади (довідка про впровадження № 03-23/2653 від 11.11.2025), Підволочиської селищної територіальної громади (довідка про впровадження № 01-2243/03-15 від 14.11.2025), Трибухівської сільської територіальної громади (довідка про впровадження № 565/04-18 від 02.12.2025).

Пропозиції автора будуть впроваджені у практичній діяльності групи компаній «MagneticOne Group» (довідка про впровадження № 136/25 від 03.12.2025).

Сформульовані та розроблені у дисертаційному дослідженні теоретичні та практичні положення щодо цифрових напрямів модернізації партнерської взаємодії територіальних громад і бізнесу, впроваджено у навчальний процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час підготовки та викладання навчальних дисциплін: «Управління проєктами з місцевого та регіонального розвитку» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління проєктами з місцевого та регіонального розвитку» спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» (довідка про впровадження від 27.11.2025) та «Електронні громада, місто та регіон» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління проєктами з місцевого та регіонального розвитку» спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування (довідка про впровадження від 27.11.2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій відображено теоретичні та практичні узагальнення і пропозиції, отримані автором особисто. У роботі визначено напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку та здійснено їх деталізацію, що дозволило запропонувати комплексну модель взаємодії територіальних громад і бізнесу з урахуванням умов цифровізації економіки та принципів сталого розвитку. На відміну від існуючих підходів, модель охоплює не лише традиційні інституційний, організаційно-управлінський, економічний, соціально-комунікативний і цифровий напрями, а й екологічний, який інтегрує принципи сталого природокористування та «зеленої» економіки.

Автором самостійно розроблено механізм цифровізації місцевої економіки, що включає взаємопов'язані компоненти: інформаційно-аналітичний модуль, платформу взаємодії громади та бізнесу, цифровий інноваційний кластер, модуль електронного врядування та моніторингово-оцінювальний блок. Застосування агентно-орієнтованого моделювання дозволило виявити закономірності формування синергетичних ефектів цифровізації та оцінити вплив цифрових інструментів на активізацію підприємницької діяльності. Запропонована модель відображає поведінкову динаміку ключових агентів у межах єдиної цифрової системи, що сприяє підвищенню прозорості, зменшенню транзакційних витрат і зростанню інвестиційної привабливості територіальних громад.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації розглядалися на 10 міжнародних та науково-практичних конференціях, а саме: IX Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» м. Тернопіль, 05 листопада 2022 р.; X Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» м. Тернопіль, 31 березня 2023 р.; XI Міжнародній науково-практичній

конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» м. Тернопіль, 03 листопада 2023 р.; XII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» м. Тернопіль, 16 травня 2023 р.; XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» м. Тернопіль, 25 листопада 2024 р.; V міжнародній науково-практичній конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства» м. Тернопіль, 28-29 листопада 2024 р.; XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» м. Тернопіль, 20 травня 2025 р.; X International Scientific and Theoretical Conference «Theory and Practice of Modern Science» (*Kraków, Poland, September 26, 2025*). *Kraków, Poland*; International Scientific and Practical Conference «Theory and Practice of Modern Management, Accounting, Economics, and Law: Global Dimension and Local Specifics»: Conference Proceedings (Boston, USA, September 30, 2025). Boston, USA; XV Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» м. Тернопіль, 17 листопада 2024 р.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (401 найменування) та додатків (на 95 сторінках). Основний текст дослідження викладено на 13,6 авторських аркушах (217 сторінках), містить 43 рисунки, 53 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1. Сутність та еволюція взаємодії територіальних громад і бізнесу: від класичних моделей до цифрових форматів

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації, посилення глобальних викликів і зростання ролі територіальних громад як осередків місцевого самоврядування, питання ефективної взаємодії з бізнесом набуває стратегічного значення. Територіальна громада більше не є лише об'єктом політики державного регулювання, а виступає активним суб'єктом локального економічного розвитку, інституційним партнером, який формує умови для залучення інвестицій, підтримки підприємництва та створення сприятливого середовища для інновацій.

Формування ефективної моделі економічної взаємодії між територіальними громадами та бізнесом спирається на комплекс теоретичних підходів, що трактують місцевий розвиток як багаторівневу, відкриту та інклюзивну економічну систему. У такій системі бізнес виступає не просто економічним агентом, а ключовим партнером у стратегічному плануванні, інвестуванні та забезпеченні ресурсної сталості територіального зростання.

Теорія економіки участі формує засади переходу від централізованих моделей до економічної партисипації, за якої приватний сектор активно залучається до процесів взаємодії з територіальними громадами у сфері розподілу фінансових і матеріальних ресурсів. Така взаємодія охоплює спільне визначення економічних пріоритетів розвитку, участь у формуванні та реалізації інвестиційних програм, а також моніторинг ефективності витрат публічних коштів [1; 2]. Інструментами цієї взаємодії виступають бюджети

участі, цифрові платформи для економічного планування, механізми співфінансування місцевих проєктів і державно-приватні партнерства [3-5].

Окреме значення має теорія економічної бази, започаткована П'єром Куртом у XVII ст. [6] і розвинена Нортом [7] та Перру [8]. Вона пояснює розвиток громади через діяльність базового (експортного) сектору, який забезпечує зовнішні надходження. У цьому контексті бізнес виступає ключовим партнером, що залучає інвестиції, просуває локальний продукт і формує мультиплікаційний ефект. Звідси впливають політики підтримки підприємництва, кластеризації та інвестиційної промоції.

Важливою складовою теоретичної бази є регіоналістський підхід, який розглядає територію як цілісну соціально-економічну систему взаємодії влади, бізнесу та інших стейкхолдерів. Тісні просторові зв'язки формують локальні інноваційні системи [9; 10], у межах яких бізнес стає не лише адаптивним учасником, а й ініціатором розвитку, джерелом інновацій та соціального капіталу [11; 12].

Історія взаємодії громади та бізнесу тісно пов'язана з трансформацією економічних парадигм, що зумовлює її поетапність. Зміна ролі держави, приватного сектору і громади в економічних процесах породжує нові формати взаємодії: від транзакційної до стратегічної, від адміністративної до цифрової (Табл. 1.1).

Ліберально-класичний етап. На ранніх етапах розвитку взаємодія між громадами та бізнесом формувалася в межах класичної ліберальної парадигми, що передбачала мінімальне втручання держави в економіку (у світі – до середини XX ст., в Україні – до 1990-х). У працях А. Сміта підкреслювалося, що суспільне благо досягається через індивідуальне прагнення до вигоди за умов конкуренції та захисту прав власності [13, с. 555]. У цій моделі бізнес розглядався як автономний суб'єкт, а громади – як адміністративні одиниці, що забезпечують базові умови діяльності (земля, комунальні послуги, дозвільні процедури). Взаємодія мала транзакційний, короткостроковий характер без стратегічної координації.

Таблиця 1.1

Етапи еволюції взаємодії територіальних громад і бізнесу в контексті
економічних моделей

Етап	Період	Економічна модель/ парадигма	Характер взаємодії громади і бізнесу	Основні механізми	Економічний результат
1. Ліберально-класичний	До 1990-х рр.	Класичний лібералізм, мінімальна роль держави	Транзакційна, ізольована	Надання ресурсів (земля, інфраструктура)	Обмежене залучення бізнесу до місцевого розвитку
2. Перехідний (інституційний)	1990-2010 рр.	Перехідна економіка, формування ринку, неолібералізм	Вибіркове партнерство, початок публічно-приватного партнерства	Державні та донорські програми, інститути підтримки МСП	Формування первинної локальної економіки
3. Стратегічно-партнерський	2010-2020 рр.	Регіональний розвиток, інтеграція в глобальну економіку	Мережеве стратегічне партнерство	Стратегії місцевого розвитку, кластери, бізнес-асоціації	Зростання інвестиційної привабливості громад
4. Цифрово-екосистемний	2020 р.-сьогодні	Цифрова економіка, електронні платформи, ESG-підходи, сталий розвиток	Смарт-взаємодія, горизонтальні зв'язки, дані як актив	Е-платформи, GIS, публічні консультації, відкриті бюджети	Прозорість, інноваційність, синергія, економіка участі

Примітка: сформовано автором

В українських умовах ця модель була модифікована централізованою командно-адміністративною системою: місцеве самоврядування не мало економічної суб'єктності, а підприємства діяли за державними планами [14]. До 1990-х років фактичне партнерство між громадою та бізнесом було відсутнім: громади не мали інструментів економічної політики, а бізнес не сприймав їх як партнерів.

Економічні наслідки цього етапу: низька зацікавленість бізнесу у розвитку територій; відсутність горизонтальних зв'язків; обмежене

використання місцевих ресурсів; слабка інституційна база для подальшого партнерства.

Початок ринкових реформ 1990-х та посилення ролі місцевого самоврядування започаткували інституційний етап, у межах якого взаємодія громад і бізнесу поступово переходила до форм партнерства та спільного стратегічного планування. Після здобуття Україною незалежності з'явилися передумови для формування нової системи економічних відносин, де бізнес набував суб'єктності, а держава мала перейти до регулювально-партнерської моделі. Проте інерційність управлінських практик зберігала командно-ієрархічну логіку, що ускладнювало трансформацію взаємодії між громадами й підприємницьким сектором [15; 16].

З позицій нової інституційної економіки, інституції є ключовим чинником розвитку. Д. Норт визначає їх як «створені людьми обмеження», що формують політичну, економічну та соціальну взаємодію [17, с. 25]. Інституції змінюються повільно, мають історичну інертність і потребують культурної трансформації та формування довіри. У контексті децентралізації це означає, що якісна взаємодія громади й бізнесу можлива лише за наявності місцевих інституцій, які поєднують формальні правила з новими нормами поведінки.

Класичні підходи А. Сміта, Т. Гоббса, Д. Юма та Г. Спенсера заклали методологічні основи розуміння ролі раціональності, суспільного договору та еволюції інститутів у взаємодії економічних агентів [13; 18-20]. Усі вони підкреслювали значення норм, правових структур і суспільних угод як механізмів регулювання економічної поведінки.

У перехідний період 1990-х – початку 2000-х в Україні виникла олігархічна модель інституційної взаємодії, що базувалася на асиметрії доступу до ресурсів та слабкості державних регуляторів. За висновками Chatham House [21], великі бізнес-групи інтегрувалися з політичною елітою, формуючи викривлені ринкові механізми. Дабровські та Закманн [22] вказують, що неповна лібералізація сприяла концентрації економічної влади у ФПГ, що зумовило патерналістські відносини між бізнесом і місцевим

самоврядуванням. Енциклопедичні джерела описують наслідком цього монополізацію доступу до стратегічних активів і вплив на розподіл публічних благ [23].

Ж. Роланд [24, с. 197] показує, що олігархізація стала результатом незавершеної інституційної трансформації, коли ринок запроваджувався швидше, ніж формувалися ефективні механізми стримувань і противаг. Він підкреслює, що результат реформ (шокових чи поступових) визначає якість місцевих інститутів та доступ бізнесу до ресурсів, а також рівень прозорості й довіри.

Попри домінування олігархічної моделі, у другій половині 1990-х – початку 2000-х поступово формувалися інституційні передумови для переходу до партнерських відносин між місцевим самоврядуванням і бізнесом (Табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ознаки початкового етапу реформ в Україні
(1990-ті – поч. 2000-х) у контексті взаємодії громад і бізнесу

Напрямок взаємодії	Основні ознаки	Економічне тлумачення
1	2	3
Інституційне середовище	- слабкість органів місцевого самоврядування; - низька автономність територіальних громад; - відсутність формалізованих механізмів партнерства	Відсутність ефективних локальних інститутів спричинила інституційні провали та посилила вертикаль влади
Форма власності та управління	- приватизація стратегічних об'єктів у руках вузької еліти; - формування фінансово-промислових груп; - відсутність прозорості у власності на місцях	Приватна власність стала джерелом політичного впливу, а не розвитку місцевої економіки
Ринкові відносини	- викривлення конкуренції; - рентне нагромадження капіталу; - дефіцит малого та середнього бізнесу	Домінування великих гравців створило бар'єри для розвитку конкурентного ринку на рівні територіальних громад
Політика і вплив	- олігархізація місцевої політики; - адміністративно-клієнтські відносини між владою і бізнесом	Інституційний капкан: політична влада стала інструментом збереження економічного впливу

1	2	3
Соціально-економічний ефект	- зростання соціальної нерівності; - відсутність горизонтальної відповідальності бізнесу перед громадою	Локальні громади втратили суб'єктність у прийнятті економічних рішень

Примітка: розроблено автором самостійно

Цей перехід був підсилений формуванням нормативно-правової бази, що легалізувала підприємницьку діяльність і створила умови для економічної ініціативи на місцевому рівні. Закон України «Про підприємництво» [25] уперше закріпив право громадян на ведення бізнесу, відкривши шлях до появи нових суб'єктів господарювання в громадах. Закон «Про державну підтримку малого підприємництва» [26] визначив інструменти фінансової, організаційної та інформаційної підтримки малих і середніх підприємств, що активізувало місцеве підприємництво як партнера громад. У 2000-х роках розпочалася адміністративна реформа, спрямована на децентралізацію повноважень і вдосконалення економічних механізмів взаємодії між громадами та бізнесом.

На третьому етапі формується модель стратегічного партнерства між громадами та бізнесом, що ґрунтується на довірі, довгостроковості та спільному баченні розвитку. Взаємодія переходить від транзакційних до стабільних партнерських відносин, спрямованих на економічне зростання та підвищення якості життя мешканців.

З 2014 року реформа децентралізації посилила автономію громад і залучення бізнесу до планування розвитку. На рівні територіальних громад бізнес бере участь у дорадчих радах, стратегічних групах, співфінансує локальні ініціативи, що відповідає принципу субсидіарності [27; 28]. Це створило умови для поглиблення співпраці у сферах інфраструктури, підтримки малого і середнього підприємництва та реалізації соціально-економічних програм. Дослідження підтверджують, що такі механізми підвищили прозорість, зменшили корупційні ризики та зміцнили інвестиційну привабливість регіонів [29-32].

На цьому етапі виокремлюються кілька моделей співпраці, ключовою з яких є публічно-приватне (державно-приватне) партнерство. Публічно-приватне партнерство передбачає реалізацію спільних проєктів у сферах інфраструктури, енергетики, транспорту, освіти й охорони здоров'я на основі взаємовигідного розподілу ризиків, ресурсів і результатів [33-35]. У цьому форматі бізнес стає не лише інвестором, а й учасником стратегічного планування та впровадження інновацій [36; 37]. Термінологічна різниця між «public-private partnership» та «державно-приватним партнерством» полягає лише в усталеній практиці використання поняття в міжнародній та українській літературі.

У теорії державно-приватного партнерства виокремлюють інституційний підхід (акцент на правилах і нормах) [38], функціональний (державно-приватне партнерство як інструмент підвищення ефективності інвестицій) [37] та мережевий (спільне врядування, взаємозалежність і довіра) [39; 40]. За Годжем і Грєве [36, с. 332], державно-приватне партнерство розглядають у трьох вимірах: інструментальному, інституційному та ідеологічному. В Україні регулювання державно-приватного партнерства здійснюється згідно із Законом «Про державно-приватне партнерство» [41] і методичними рекомендаціями Міністерства економіки України [42]; основні форми – концесія, спільне управління майном, спільні підприємства та довгострокові угоди.

Модель державно-громадського партнерства розглядається як інструмент мобілізації й координації ресурсів бізнесу, громадських організацій та наукових установ для досягнення соціально-економічних цілей. Бізнес виступає не лише джерелом капіталу, а й активним учасником економічного розвитку громади, залученим до стратегічного планування та реалізації місцевих проєктів. Співпраця здійснюється через координаційні ради, спільне планування, партисипативний бюджет та інтегровані економічні платформи [43]. У сучасній багаторівневій системі бізнес може працювати як у межах державно-приватного партнерства, так і у гнучкіших формах державно-

громадської взаємодії, що разом формує економічну основу сталого розвитку громад.

Теорія корпоративної соціальної відповідальності (корпоративної соціальної відповідальності) підкреслює, що бізнес виконує й соціальні функції – підтримує освіту, охорону здоров'я, довкілля, культуру, допомагає внутрішньо переміщеним особам та ветеранським спільнотам, зміцнюючи соціальний капітал громади [44; 45].

Модель економічної взаємодії із залученням зацікавлених сторін орієнтована на врахування інтересів громад, бізнесу, працівників, інвесторів та неурядових організацій під час розроблення місцевої економічної політики. Такий підхід забезпечує прозорість, баланс вигод, зниження трансакційних витрат і формування довготривалих партнерств. Витоки концепції – у праці Едварда Фрімана [47, с. 46-49], де бізнес розглядається як інститут створення спільної цінності для всіх стейкхолдерів.

Розглянуті моделі демонструють різні рівні економічної інтеграції бізнесу – від спільного фінансування проєктів до участі у формуванні стратегічної економічної політики (Табл. 1.3). На наш погляд, доцільно комбінувати ці підходи, зважаючи на економічну структуру громади, галузеву приналежність бізнесу та рівень взаємної довіри між місцевою владою і підприємницьким середовищем.

З 2020-х років взаємодія між громадами і бізнесом переходить у четвертий, цифрово-екосистемний етап, що характеризується системною інтеграцією економічних процесів у єдину цифрову інфраструктуру. Теорія суспільного договору (Т. Гоббс, Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо) [18; 48; 49] пояснює делегування громадою повноважень державним інститутам в обмін на безпеку, прозорість та підтримку підприємництва. Сучасні підходи розвивають цю концепцію через електронну демократію, цифрові платформи та бюджети участі – форму «цифрового суспільного договору» [50, с. 83-104; 51, с. 17-40].

Таблиця 1.3

Характеристика сучасних моделей взаємодії місцевої влади з бізнесом

Модель	Суть моделі	Форма взаємодії	Роль бізнесу	Ключові переваги / Типові приклади реалізації
Публічно-приватне партнерство (ППП / ДПП)	Спільна реалізація довгострокових інфраструктурних або сервісних проєктів між владою та бізнесом	Концесія, договір про співпрацю, спільне підприємство	Інвестор, виконавець, оператор об'єкта	Ефективне залучення інвестицій, розподіл ризиків, покращення публічних послуг (Концесія морських портів (Ольвія, Херсон), ЕСКО-контракти, створення індустріальних парків)
Державно-громадське партнерство (ДГП)	Бізнес є елементом ширшої системи зацікавлених сторін місцевого розвитку, що включає також неурядові організації та громадськість	Дорадчі органи, партнерські програми, стратегічні платформи	Учасник стратегічного планування та місцевого діалогу	Інклюзивність, прозорість, зміцнення соціального капіталу Львівська стратегічна рада, локальні партнерства у громадах, UNDP-платформи
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Добровільна участь бізнесу у вирішенні соціальних, екологічних чи гуманітарних проблем громади	Благодійність, меценатство, партнерські проєкти	Донор, ініціатор, соціальний партнер	Підвищення довіри до бізнесу, розвиток людського капіталу, підтримка сталості Освітні програми, екопроєкти, підтримка ВПО і ветеранів
Модель управління зацікавленими сторонами	Влада враховує інтереси усіх зацікавлених груп (у т. ч. бізнесу) при формуванні політики	Партисипативне планування, консультації, платформи участі	Повноправний стейкхолдер	Баланс інтересів, демократичність, зменшення конфліктів Бюджет участі, стратегічні ради, публічні консультації

Джерело: узагальнено автором за [33-47]

Економічна взаємодія реалізується через: сприятливий бізнес-клімат і інвестиції, соціальну відповідальність бізнесу, залучення громадськості до прийняття рішень і створення інституцій партнерської взаємодії (агенцій розвитку, громадських рад, платформ співпраці) [52]. Цей етап передбачає

формування цифрових платформ для управління ресурсами, муніципальними послугами, інвестиційними проєктами та прозорого бюджетування [53; 54], що зменшує транзакційні витрати, прискорює обмін інформацією і підвищує інвестиційну привабливість регіонів [55; 56].

Цифрово-екосистемний підхід змінює економічне мислення місцевого управління: громади стають платформами для розвитку підприємництва, стартапів, кластерів та кооперативів. Науковці підкреслюють, що цифровізація потребує синергії технологій, підприємницької культури, інституційної підтримки та мережевої взаємодії [55-58]. Вона сприяє корпоративній соціальній відповідальності, залученню громадян до управлінських рішень і підвищенню ефективності використання ресурсів.

Сучасна парадигма горизонтальної взаємодії передбачає мережеву співпрацю, партнерство та координацію між громадою, бізнесом, інституціями і громадянським суспільством, де цінність створюється спільно, а не лише владою (Табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняння вертикальної та горизонтальної моделей взаємодії суб'єктів
місцевого розвитку

Критерій	Вертикальна модель	Горизонтальна модель
1	2	3
Тип взаємодії	Ієрархічна, директивна	Партнерська, кооперативна
Характер зв'язків	Односторонній (влада → бізнес)	Двосторонній (влада ↔ бізнес)
Роль бізнесу	Об'єкт державного регулювання	Суб'єкт участі у прийнятті рішень
Механізми впливу	Регуляторні інструменти (дозволи, податки, санкції)	Інструменти співпраці (ППП, стратегічні ради, меморандуми)
Комунікація	Формальна, переважно через адміністративні канали	Відкрита, мережево-орієнтована, публічні платформи
Залучення до стратегічного планування	Мінімальне або епізодичне	Інституційне, постійне через дорадчі органи та інструменти партисипації
Гнучкість та адаптивність	Низька	Висока
Інноваційний потенціал	Обмежений (через фрагментацію та низьку мотивацію бізнесу)	Високий (завдяки залученню локальних ініціатив і спільних інвестицій)

1	2	3
Приклади інструментів	Контроль, інспекції, адміністративні бар'єри	Бюджет участі, публічно-приватне партнерство, цифрове врядування
Ризики	Бюрократизація, конфлікти інтересів, відсутність зворотного зв'язку	Високі вимоги до інституційної зрілості, потенційна нерівність доступу до рішень

Джерело: узагальнено автором за [59-65]

Наведене порівняння у Табл. 1.4 вказує на відмінності між традиційною вертикальною та новою горизонтальною моделями взаємодії суб'єктів місцевого розвитку. Вертикальна модель спирається на одностороннє адміністрування, тоді як горизонтальна передбачає рівноправне партнерство, прозорість, інклюзивність і спільну відповідальність, що підвищує довіру, ефективність стратегічного планування та реалізації проєктів.

Рисунок 1.1 ілюструє порівняльну характеристику обох моделей, дозволяючи виявити ключові переваги переходу до партнерської співпраці.

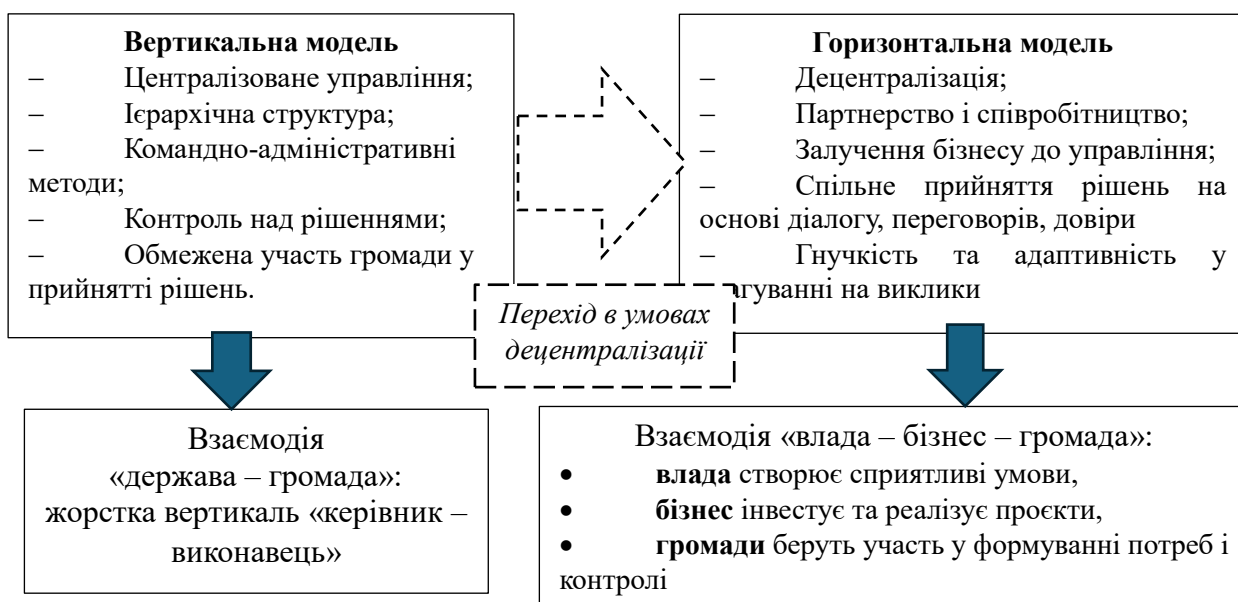


Рисунок. 1.1. Ключові відмінності та переваги вертикальної та горизонтальної моделей взаємодії суб'єктів місцевого розвитку

Аналіз еволюції взаємодії свідчить про поступовий перехід від вертикально організованих моделей до цифрово-екосистемних структур, де

пріоритетом виступає ефективність економічних взаємозв'язків. На початкових етапах така взаємодія була обмежена адміністративним регулюванням і вибіркоvim залученням бізнесу. Впровадження публічно-приватного партнерства забезпечило формування інституційних платформ для координації ресурсів та підвищення інвестиційної привабливості територій. Цей трансформаційний процес обумовлений децентралізаційними реформами та розвитком цифрових технологій, що модифікують комунікаційні процеси, механізми прийняття рішень і розподіл ресурсів.

Авторське визначення економічної категорії «взаємодія територіальної громади і бізнесу» розглядає її як систему взаємозв'язків і партнерства між органами місцевого самоврядування, жителями громади та підприємницькими структурами, засновану на узгодженні інтересів, спільному формуванні пріоритетів, обміні ресурсами та інституційній координації для досягнення соціально-економічного зростання, інноваційного розвитку території та підвищення добробуту населення. Сучасна парадигма визнає бізнес не лише економічним агентом, а й активним стейкхолдерами розвитку територій, учасником соціальних інновацій і стратегій зростання, створюючи основу ефективної взаємодії в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

1.2. Вплив цифровізації на трансформацію економічних відносин та взаємодію суб'єктів місцевого розвитку

Сучасний розвиток суспільства супроводжується масштабними зрушеннями в економічних відносинах, що безпосередньо впливають на характер взаємодії між територіальними громадами та бізнесом. У науковому дискурсі трансформація розглядається як процес глибоких якісних змін у структурі та механізмах функціонування економічної системи під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів [66-69]. Йдеться про перехід до нових

моделей розвитку, інституційних форматів та управлінських підходів, які змінюють логіку взаємодії економічних суб'єктів.

Модернізація, своєю чергою, відображає цілеспрямоване оновлення соціально-економічних інститутів, управлінських механізмів і технологічних рішень із метою підвищення ефективності економіки [70-72]. На відміну від трансформації, що може мати спонтанний, кризовий або еволюційний характер, модернізація передбачає системну побудову інноваційних практик, цифрових технологій і механізмів розвитку, спрямованих на досягнення бажаних результатів.

У сфері місцевого розвитку трансформація економічних відносин проявляється у переході від адміністративно-розподільчої моделі до партнерських форматів співпраці між територіальними громадами, бізнесом і державою. Модернізація ж означає цілеспрямоване вдосконалення цієї взаємодії через упровадження цифрових сервісів, відкритих даних, інклюзивних механізмів участі та прозорих управлінських процедур. У цьому контексті саме цифровізація виступає ключовим каталізатором модернізованої трансформації, забезпечуючи швидкість комунікації, ефективне управління ресурсами та підвищення результативності місцевої економічної політики.

Згідно з теорією змін, трансформації в економічних системах доцільно аналізувати рекурсивно, що широко застосовується у моделюванні соціально-економічних процесів [73]. Вайс К. [74, с. 65-92] розглядає теорію змін як основу для пояснення чинників соціально-економічних зрушень, Коннелл Дж. і Кубіш А. [75, с. 15-41] наголошують на причинно-наслідкових зв'язках та кумулятивності результатів, а Андерсон А. [76, с. 7-16] – на прогнозуванні впливу дій через систему індикаторів і ключові припущення. За Дітцем Т. та Бернером Й. [73], цей підхід слугує інструментом стратегічного аналізу для впорядкування механізмів змін і визначення факторів динаміки економічних перетворень.

Еволюційний розвиток економіки розглядається як циклічний процес переходу від одного стабільного стану до іншого через фазу порушення

рівноваги. Трансформаційна економіка є проміжним станом, що поєднує інерційність старих структур та високу динаміку формування нових економічних відносин, відображаючи незворотність соціально-економічних зрушень [77, с. 115-132; 78, с. 178-195].

Сьогодні Україна пройшла складний шлях від командно-адміністративної до ринкової економіки, але продовжує стикатися з економічними викликами. Причинами нестабільності є внутрішні фактори – недосконалість управління, суперечлива макроекономічна політика, слабка інституційна база – та зовнішні впливи, зокрема фінансові кризи, пандемія COVID-19 і повномасштабна військова агресія Росії з 2022 року, що спричинили руйнування інфраструктури, скорочення виробництва, втрату людського капіталу і зменшення інвестицій.

Для аналізу трансформації економічних відносин і взаємодії територіальних громад та бізнесу в Україні доцільно виділити чотири ключові етапи, що відрізняються моделями взаємодії, інституційними умовами та рівнем залучення бізнесу до місцевого розвитку.

Перший етап – становлення ринкових відносин і фрагментарна взаємодія між територіальними громадами і бізнесом. Період з 1991 до 2004 року був критичним для формування ринкових інститутів в Україні, зокрема – базових механізмів взаємодії між територіальними громадами і бізнесом. Цей період характеризується як фундаментальний етап трансформації економіки – від централізованої планової системи до ринкової моделі господарювання. У цей час трансформація економічних відносин відбувалася в умовах глибокої структурної кризи, розпаду централізованої планової економіки, лібералізації цін, масової приватизації та поступового формування національного підприємницького середовища (Табл. 1.5).

Основні характеристики етапу 1991-2004 рр. за компонентами трансформації

Компонент трансформації	Основні характеристики
Визначення категоріального апарату	Відбулася концептуалізація нових економічних понять: приватна власність, ринок капіталу, конкуренція, підприємництво
Передумови та рушійні сили трансформації	Розпад СРСР, втрата централізованого управління, політична незалежність України, необхідність переходу до нової моделі розвитку
Різновиди трансформаційних процесів	Роздержавлення, лібералізація цін, приватизація, створення податкової системи, формування банківського сектору
Кількісні та якісні характеристики	Падіння ВВП більш ніж удвічі (1991-1999), гіперінфляція (1992-1994), поява великої кількості приватних підприємств, тінізація економіки
Наслідки трансформації	Зміна структури власності, зниження соціальних стандартів, зростання безробіття, перехід до грошового обігу (гривня – 1996 рік)
Адаптаційна спроможність	Домогосподарства та підприємства виживали в умовах невизначеності через бартер, неофіційні механізми, самозайнятість. Держава демонструвала слабку спроможність до ефективного регулювання

Джерело: узагальнено автором за [79-82]

У 1990-х роках Україна зіткнулася з «інституційним вакуумом»: слабкі адміністративні структури, нестабільне регуляторне середовище, високий рівень корупції та недовіра між владою, бізнесом і громадянами [79]. Місцеве самоврядування було формальним і часто позбавленим ресурсів та повноважень. За даними USAID [83], органи влади не мали чітких механізмів підтримки малого та середнього бізнесу, а підприємницька діяльність обмежувалася надмірним регулюванням і непрозорістю розподілу бюджетних і земельних ресурсів.

На початку 2000-х у рамках міжнародної технічної допомоги, зокрема проєкту Local Government Initiative (LGI) від USAID, були реалізовані перші місцеві стратегії розвитку на основі партнерства влади, бізнесу та неурядових організацій [84]. Хоча вони охоплювали обмежену кількість громад, ці підходи заклали основу для інституційної співпраці та стратегічного планування. Цей період був складним і суперечливим: економіка перебувала у кризі, втрачала

обсяги виробництва, але водночас заклала фундамент для ринкової трансформації, визначальними факторами якої були політична воля реформаторів, інституційна спроможність держави та адаптивність бізнесу і громадян.

Другий етап – інституціоналізація місцевого економічного розвитку (2005-2013 рр.). Цей період позначився спробами реформування інституційної та економічної систем, хоча темпи змін залишались нерівномірними. Це відбулося на тлі загального посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, активізації міжнародної технічної допомоги та зростання інтересу бізнесу (Табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні характеристики етапу 2005-2013 рр. за компонентами трансформації

Компонент трансформації	Основні характеристики
Інституційна трансформація	Розширення демократичних процедур, спроби модернізації управління, поступова децентралізація (підготовчий етап)
Економічні реформи	Нестабільне економічне зростання, впровадження ринкових механізмів, нерівномірна приватизація
Соціально-економічні зміни	Зростання нерівності доходів, значна трудова міграція, високий рівень тінізації економіки
Фінансова трансформація	Поглиблення банківського сектору, залежність від зовнішнього кредитування, вразливість перед світовими кризами (2008-2009 рр.)
Місцевий розвиток	Обмежена автономія громад, низька фінансова спроможність, зростання уваги до реформи децентралізації
Правова трансформація	Часткове оновлення законодавства, але слабка імплементація реформ, корупція як ключовий стримувальний чинник
Інформаційно-цифрова сфера	Зародження електронного урядування, доступ до ІТ-інфраструктури – нерівномірний; активізація інтернет-ЗМІ та соціальних мереж

Джерело: узагальнено автором за [85-94]

Попри проголошені наміри зміни управлінських структур та тиск міжнародних партнерів, більшість трансформацій були несистемними, а інституційна спроможність залишалася низькою. Значний вплив мали фінансові чинники, зокрема наслідки глобальної кризи 2008-2009 років: ВВП

України у 2009 році впав із 20,3 % до 6,8 %, а загальне скорочення порівняно з 2008 р. склало 15,1 % [85]. Соціальні виклики – трудова міграція, зростання нерівності, тінізація економіки – свідчили про обмежений ефект ринкових реформ. Місцевий розвиток ще не мав достатньої інституційної та фінансової автономії, проте вже формувалися підготовчі етапи децентралізації.

Важливу роль відіграла програма ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» [95], яка продемонструвала ефективність тристороннього партнерства «громада – місцева влада – бізнес» через співфінансування і спільне прийняття рішень, поширюючи кращі практики взаємодії в регіонах.

У цей період змінилася логіка мислення бізнесу і громад: підприємці усвідомили необхідність стабільного середовища для розвитку, а громади – від патерналістської позиції переходили до ролі активного партнера. Прийняття Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [88] і реалізація Державної цільової програми «Створення інноваційної інфраструктури на 2009-2013 роки» [89] сприяли розвитку кластерів, технопарків і бізнес-інкубаторів, підвищенню інвестиційної привабливості територій, створенню робочих місць та залученню підприємницького капіталу, зміцнивши економічну базу територіальних громад.

Третій етап 2014-2019 рр. – децентралізація та нова економічна роль громад. Період з 2014 по 2019 рік став визначальним у трансформації економічних відносин в Україні, оскільки саме тоді була розпочата масштабна реформа децентралізації влади, що докорінно змінила механізми взаємодії між державою, бізнесом і територіальними громадами. Цей етап супроводжувався формуванням об'єднаних територіальних громад (ОТГ), розширенням їх повноважень, зростанням обсягів місцевих бюджетів, а також формуванням економічної суб'єктності громад як нових центрів прийняття рішень (Табл. 1.7).

Реформа децентралізації в Україні була зумовлена низькою спроможністю більшості органів місцевого самоврядування ефективно

виконувати повноваження [93]. Ключові економічні характеристики етапу включають:

1. Передача фінансових ресурсів на місця: з 2015 року прямі міжбюджетні відносини та збільшення частки ПДФО до 60 % для об'єднаних територіальних громад (ОТГ) стимулювали підтримку місцевого бізнесу [96].
2. Підвищення фіскальної автономії: бюджети громад за п'ять років зросли утричі, що дозволило фінансувати інфраструктуру, освіту, медицину та програми підтримки підприємництва [97].
3. Нові форми взаємодії влади і бізнесу: створення агенцій місцевого розвитку, індустриальних парків та бізнес-інкубаторів зміцнило економічне партнерство [98].
4. Роль міжнародної підтримки: програми U-LEAD with Europe, DOBRE та інші підвищили спроможність громад до стратегічного планування, бюджетного управління та залучення інвестицій [99].

Таблиця 1.7

Основні характеристики етапу 2014-2019 рр. за компонентами трансформації

Компонент трансформації	Основні характеристики етапу
1	2
Інституційна трансформація	Створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ); зміцнення органів місцевого самоврядування; передача частини повноважень на місцевий рівень
Економічні реформи	Створення стимулів для місцевого підприємництва; дерегуляція; спрощення ведення бізнесу; підтримка малого та середнього бізнесу; розвиток інструментів державно-приватного партнерства
Соціально-економічні зміни	Підвищення якості надання публічних послуг; підтримка соціальної інфраструктури; зростання локальної зайнятості; формування ринку місцевих послуг та робочих місць
Фінансова трансформація	Запровадження фінансової децентралізації; прямі міжбюджетні відносини з ОТГ; збільшення надходжень від ПДФО, акцизів та місцевих податків; посилення фінансової спроможності територіальних громад
Місцевий розвиток	Запровадження стратегій місцевого розвитку; активне залучення громадян до планування; реалізація інфраструктурних проєктів; розвиток соціального капіталу
Правова трансформація	Прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (2015); адаптація бюджетного та податкового законодавства до потреб децентралізації

1	2
Інформаційно-цифрова сфера	Розвиток електронного врядування; впровадження геоінформаційних систем (ГІС); запуск платформ для публічного моніторингу бюджетів, петицій, адміністративних послуг

Джерело: узагальнено автором за [96-100]

Таким чином, у 2014-2019 роках відбулася трансформація економічних відносин на місцевому рівні, що забезпечила громадам реальні економічні інструменти впливу на розвиток територій, стимулювала партнерські моделі взаємодії з бізнесом і підвищила ефективність використання місцевих ресурсів.

Інституційно-економічна трансформація на місцевому рівні зумовлює необхідність чіткого ідентифікування ключових суб'єктів місцевого розвитку, визначення їхньої функціональної ролі, компетенцій та механізмів взаємодії. Ефективна координація дій між органами місцевого самоврядування, підприємницькими структурами, громадськими організаціями та населенням виступає критичним чинником успішної реалізації місцевих стратегій зростання, мобілізації ресурсів та формування економічної спроможності територіальних громад.

Суб'єкти місцевого розвитку – це учасники соціально-економічних, інституційних, просторових і культурних трансформацій на рівні територіальної громади, які мають ресурси, повноваження та мотивацію впливати на стратегічні та поточні процеси розвитку території.

До основних суб'єктів місцевого розвитку належать:

1. Органи місцевого самоврядування (ОМС) – як ключові інститути, що забезпечують управління територією, формують стратегії розвитку, реалізують місцеві програми, адмініструють ресурси.
2. Бізнес-структури – місцеві підприємства, інвестори, аграрні компанії, виробничі й сервісні фірми, які створюють робочі місця, формують податкову базу, ініціюють партнерські проєкти з громадами.

3. Населення громади – жителі, які можуть бути як пасивними одержувачами послуг, так і активними учасниками планування та реалізації проєктів.

4. Громадські та інші неурядові організації – громадські організації, благодійні фонди, ініціативні групи, що мобілізують локальні ресурси, сприяють участі мешканців у процесах прийняття рішень.

5. Освітні та наукові установи – як провайдери знань, експертної підтримки, аналітики й підготовки кадрів для потреб місцевої економіки.

6. Регіональні та центральні органи влади – як регулятори, грантодавці та координатори міжгромадської взаємодії.

7. Міжнародні організації та донори – USAID, GIZ, UNDP, які надають підтримку у вигляді фінансування, технічної допомоги, експертизи.

У 2014-2019 рр., на початкових етапах децентралізації, економічні інструменти та взаємодія територіальних громад із бізнесом залишалися обмеженими і неструктурованими, а саме:

- бюджетування базувалося на історичних показниках і нормативних підходах, що обмежувало адаптивність ресурсів до потреб територій і бізнесу;
- інвестиційні інструменти були фрагментарними, без прозорих та стратегічно координованих механізмів залучення інвесторів;
- податкова база територіальних громад була неповною, тінізація доходів та відсутність цифрового моніторингу знижували ефективність управління;
- економічна відкритість територій була низькою, дані про бюджети, землекористування та бізнес обмежували участь зовнішніх гравців;
- вартість ведення бізнесу залишалася високою через бюрократію, паперовий документообіг та корупційні ризики;
- локальні ринки формувалися ізольовано, без обміну інформацією, що зменшувало конкуренцію та ефективність використання ресурсів;

- публічно-приватне партнерство (ППП) залишалося поодиноким, без системного інституційного супроводу;
- рівень економічної довіри між владою, бізнесом і громадою був низьким через неформальні процедури та слабку прозорість;
- прийняття економічних рішень залишалося централізованим, з мінімальним залученням бізнесу та громади, що обмежувало врахування локальних потреб.

У той же час, навіть за умов початкових викликів децентралізаційної політики, фінансові показники місцевих бюджетів у 2014-2019 рр. демонстрували позитивну динаміку, що свідчило про поступове зміцнення економічної бази територіальних громад (Рис. 1.2).

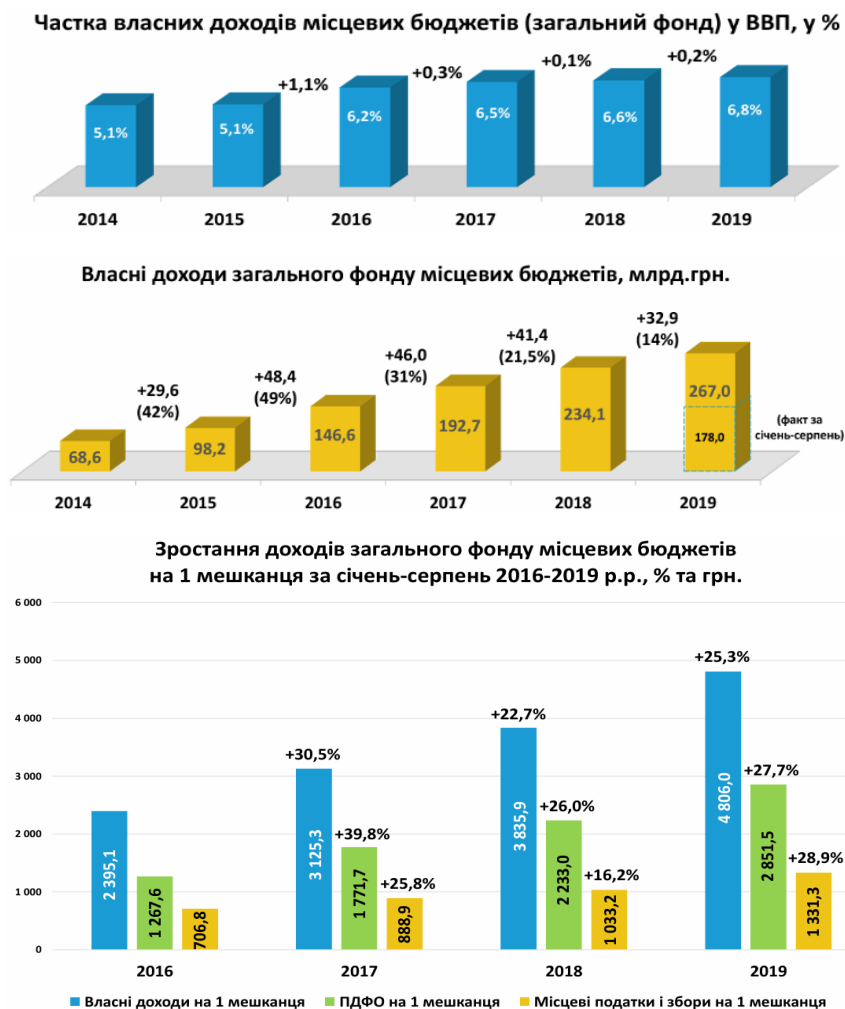


Рисунок. 1.2. Фінансові показники місцевих бюджетів громад в Україні в умовах децентралізації (2014-2019 рр.) [97]

Частка власних доходів місцевих бюджетів (загальний фонд) у ВВП зросла з 5,1 % у 2014 році до 6,8 % у 2019 році, що свідчить про нарощування фінансової самодостатності органів місцевого самоврядування. Обсяг власних доходів загального фонду збільшився з 68,6 млрд грн у 2014 році до 234,1 млрд грн у 2018 році, а доходи на одного мешканця з 2 395,1 грн до 4 806 грн у 2016-2019 рр., що відображає покращення можливостей громад задовольняти локальні потреби [97].

Реформа децентралізації змінила роль органів місцевого самоврядування, перетворивши їх із виконавців делегованих функцій на суб'єктів фінансової автономії, відповідальних за ефективне управління ресурсами та розвиток територій. Економічна складова, зокрема підприємницький сектор, є ключовим джерелом наповнення місцевих бюджетів. За даними Асоціації міст України, у 2018 році близько 83 % доходів бюджетів формувалися за рахунок бізнесу, переважно через ПДФО, плату за землю, єдиний податок, екологічний та податок на нерухоме майно [101]. Таким чином, підприємницьке середовище є системоутворюючим чинником економічної стабільності та розвитку територіальних громад.

Важливим джерелом ресурсів на цьому етапі залишалася державна фінансова підтримка регіонального та місцевого розвитку – у цей період діяли інструменти субвенцій на соціально-економічний розвиток, фінансування з Державного фонду регіонального розвитку, підтримка об'єднаних територіальних громад тощо (Рис. 1.3).

Таким чином, до впровадження цифрових технологій взаємодія громад і бізнесу була фрагментарною та інерційною, зосередженою на поточних завданнях, а не на стратегічному розвитку чи формуванні довгострокових моделей співпраці. Цей етап слугував перехідним, коли громади починали усвідомлювати необхідність економічно обґрунтованих, партнерських і прозорих моделей розвитку з ефективним управлінням даними.

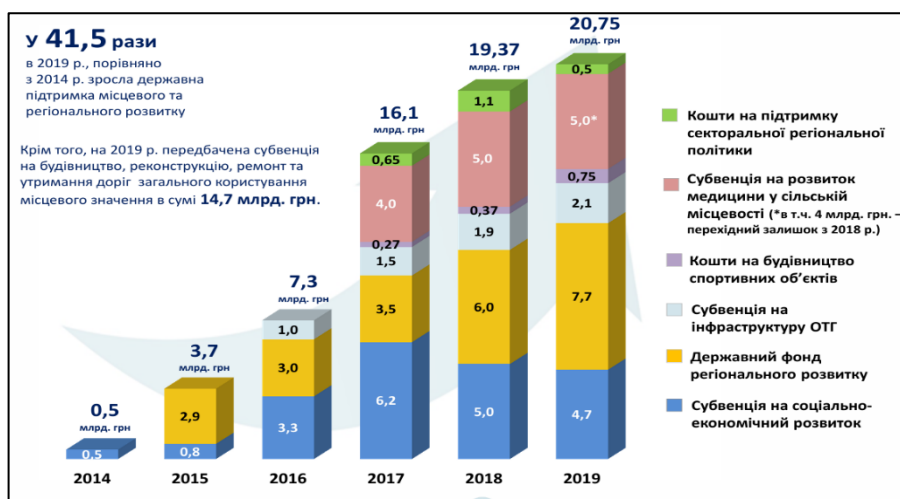


Рисунок 1.3. Державна фінансова підтримка регіонального та місцевого розвитку в умовах децентралізації (2014-2019 рр.) [97]

Четвертий етап (2020 р. – дотепер): цифрова трансформація та мережева взаємодія. З 2020 року в Україні формується нова парадигма розвитку місцевих громад – цифрова економіка, що базується на інформаційно-комунікаційних технологіях, платформних рішеннях, електронному документообігу та відкритих даних. Цифрова економіка розглядається як сучасна форма господарювання, що замінила аграрну та індустріальну моделі, і виступає ключовим рушієм економічного зростання, змінюючи фактори виробництва, організацію галузей, бізнес-моделі та глобальну взаємодію. Використання інформаційно-комунікаційних технологій підвищує продуктивність капіталу і праці, забезпечує доступ до товарів і послуг за нижчими цінами, а інвестиції в інформаційно-комунікаційні технології сприяють технологічним інноваціям, покращенню управлінських рішень і зниженню виробничих витрат.

В Україні етап цифровізації став визначальним з точки зору зміни підходів до управління фінансами територіальних громад, активізації бізнес-активності та залучення громадян до економічного розвитку, прозорості бюджетних процесів і підвищення ефективності використання економічних ресурсів. Проте не всі суб'єкти місцевого розвитку усвідомлювали свою функціональну роль в умовах цифровізації економіки (Табл. 1.8).

Суб'єкти місцевого розвитку та їх функціональні ролі до цифровізації
економіки

Суб'єкт	Основні функціональні ролі	Економічна характеристика
Органи місцевого самоврядування	- формування місцевих бюджетів; - розподіл фінансових ресурсів; - адміністративне регулювання бізнес-діяльності;	Виступали ключовими розпорядниками ресурсів, орієнтувалися на централізоване планування без ефективних аналітичних інструментів
Бізнес-структури	- створення робочих місць; - сплата податків; - участь у реалізації інфраструктурних проєктів	Залежали від неформальних контактів із владою, обмежені у доступі до інформації та стратегічного впливу на розвиток громади
Населення громади	- отримувачі публічних послуг; - учасники громадських слухань; - індивідуальні підприємці	Мало пасивну роль у прийнятті економічних рішень, мінімальний вплив на бюджетні та стратегічні процеси
Громадські та інші неурядові організації	- представництво інтересів населення; - ініціювання соціальних проєктів; - залучення донорської підтримки	Мали обмежений вплив на розподіл ресурсів, функціонували переважно в гуманітарній сфері
Освітні та наукові установи	- консалтинг, розробка проєктів розвитку; - підготовка кадрів	Рідко залучалися до стратегічного планування, їхній потенціал залишався нереалізованим
Регіональні та центральні органи влади	- встановлення регламентів і процедур; - контроль за використанням ресурсів; - надання субвенцій, дотацій	Домінували в управлінні ресурсами, громади були значною мірою залежні від трансфертів
Міжнародні організації та донори	- надання кредитів, фінансових інструментів; - упровадження перших елементів автоматизованих систем обліку, реєстрів, інформаційних баз даних	Забезпечення економічної рівноваги, створення фундаменту для подальшого переходу до цифрової економіки

Джерело: узагальнено автором за [111-117]

В умовах цифрової економіки в нашій державі змінюється характер, форми та засоби взаємодії ключових суб'єктів місцевого розвитку (Табл. 1.9).

Суб'єкти місцевого розвитку та їх функціональні ролі в умовах цифровізації економіки

Суб'єкти місцевого розвитку	Функціональна роль в умовах цифровізації економіки
Органи місцевого самоврядування (ОМС)	- ініціювання та реалізація стратегій цифрової трансформації територіальної громади; - надання цифрових публічних послуг; - розвиток «смарт-інфраструктури»
Бізнес-структури	- упровадження цифрових інновацій у виробництво та послуги; - участь у цифрових платформах публічних закупівель; - співпраця з ОМС у проєктах цифрового розвитку
Населення громади	- користування цифровими послугами; - участь в електронному врядуванні (електронні петиції, голосування); - розвиток цифрових навичок, створення цифрового мікробізнесу
Громадські та інші неурядові організації	- моніторинг цифрових трансформацій на місцях; - просування цифрової інклюзії та участі громадян; - платформа для діалогу між владою, бізнесом і громадою
Освітні та наукові установи	- підготовка фахівців для цифрової економіки; - розробка інноваційних рішень і стартапів; - аналітична підтримка цифрових ініціатив ОМС
Регіональні та центральні органи влади	- формування нормативно-правового поля цифровізації - розподіл ресурсів на цифрові проєкти в територіальних громадах; - забезпечення міжрівневої координації
Міжнародні організації та донори	- фінансування цифрових ініціатив на місцях; - передача технологій, знань та стандартів; - стимулювання міжнародного партнерства

Джерело: узагальнено автором за [114; 115; 118-123]

Цифрова трансформація економіки також сприяла формуванню нових каналів кооперації між громадами й бізнесом. Від традиційної моделі співпраці, що базувалася на адміністративно-ресурсному підході, взаємодія переходить до платформної моделі, яка передбачає використання цифрових інструментів (електронного урядування, відкритих даних, електронних закупівель, краудфандингу, онлайн-сервісів підтримки бізнесу тощо).

У Табл. 1.10 наведені основні форми економічної взаємодії між суб'єктами місцевого розвитку в умовах цифровізації.

Таблиця 1.10

Взаємодія суб'єктів місцевого розвитку в умовах цифровізації економіки

Суб'єкти місцевого розвитку	Форми економічної взаємодії в умовах цифровізації	Цифрові інструменти/платформи
Територіальні громади (ОМС)	- цифрове управління місцевим економічним розвитком; - е-послуги для бізнесу; - стимулювання Smart-економіки;	- платформи е-врядування (наприклад, «Дія»); - відкриті дані бюджету; - CRM для територіальних громад;
Бізнес-структури	- упровадження цифрових бізнес-моделей; - співпраця через онлайн-закупівлі; - інвестування у локальні ІТ-рішення	- платформи електронних торгів (Prozorro); - E-commerce; - B2B/B2G платформи
Населення громади	- участь у цифровій економіці (фриланс, e-commerce); - розвиток цифрової грамотності; - цифрове підприємництво	- платформи мікробізнесу (OLX, Etsy, Prom.ua); - електронна система платежів (інтернет-банкінг, POS-термінали, небанківські платіжні системи, системи моментальних переказів); - онлайн-курси, краудфандингові платформи
Освітні та наукові установи	- підтримка цифрових стартапів; - дослідження цифрової економіки регіону; - підготовка кадрів	- бізнес-інкубатори; - онлайн-освіта (Coursera, Prometheus); - Smart Labs, FabLabs
Громадські та інші неурядові організації	- платформи локального економічного розвитку; - цифрова адвокація прозорості бізнесу; - моніторинг політик	- онлайн-платформи участі (наприклад, «Ваша думка»); - інтерактивні карти проєктів;
Регіональні та центральні органи влади	- формування цифрової економічної політики; - фінансування цифровізації територіальних громад; - стандарти цифрових рішень	- платформи цифрового регіонального розвитку; - державні програми «цифрової трансформації»
Міжнародні організації та донори	- інвестування у цифрову економіку регіонів; - передача цифрових технологій; - розвиток смарт-екосистем	- програми USAID, GIZ, ЄБРР; - стратегії Smart City, Smart Region, цифрові хаби

Джерело: узагальнено автором за [111-117; 118-123]

Аналіз даних Табл. 1.10 дозволяє виокремити ключові аспекти змін взаємодії суб'єктів місцевого розвитку в умовах цифровізації економіки:

1. Органи місцевого самоврядування – автоматизація управління, прозорість ресурсів, нові підходи до планування та інвестицій, цифрові послуги для бізнесу й громадян
2. Бізнес – розширення ринків через електронну комерцію та платформи закупівель (Prozorro), участь у цифрових проєктах
3. Населення – активна участь у цифровій економіці через онлайн-сервіси, краудфандинг, електронні платформи для участі в місцевій політиці
4. Освіта та наука – підготовка кадрів для цифрової економіки, підтримка інновацій і стартапів
5. Громадські організації – моніторинг економічної політики, розвиток електронної демократії та цифрової участі
6. Центральні та регіональні органи влади – формування політик цифрової трансформації, фінансова підтримка, нормативне забезпечення цифрових проєктів
7. Міжнародні донори – підтримка smart-рішень, цифрової інфраструктури та обміну знаннями.

Цифровізація змінює роль суб'єктів, формує нову архітектуру взаємодії на основі даних, прозорості та швидкості комунікацій, створюючи нові канали співпраці між громадами і бізнесом та підвищуючи ефективність управління й якість економічних рішень. Саме різноманіття та функціональність цифрових інструментів визначають можливості для інвестицій, партнерства, управління ресурсами та підтримки підприємництва на місцевому рівні (Табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Цифрові інструменти взаємодії територіальних громад і бізнесу в системі
місцевого розвитку**

Цифровий інструмент	Сфера застосування у взаємодії громади і бізнесу	Економічний ефект для громади	Ефект для бізнесу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Геоінформаційні системи (GIS)	Кадастри, зонування, планування інвестиційних ділянок, моніторинг ресурсів	Оптимізація управління земельними ресурсами, підвищення інвестиційної привабливості, зростання доходів від оренди	Доступ до повної інформації про земельні ресурси, зменшення ризиків і витрат
Відкриті дані (Open Data)	Публікація даних про бюджет, землю, комунальні активи, регуляторні акти	Прозорість, довіра, залучення інвестицій, боротьба з корупційними втратами	Доступ до точних даних для аналізу ринку, планування та прийняття рішень
CRM-системи для роботи з інвесторами та бізнесом	Управління запитами підприємців, супровід інвестпроектів, one-stop-shop	Зменшення адміністративних витрат, швидке опрацювання звернень, покращення бізнес-клімату	Підтримка інвестиційних процесів, скорочення часу взаємодії з владою
Цифрові інвестиційні платформи (інвестпортали)	Просування території, подання інвестиційних пропозицій, електронні каталоги активів	Залучення зовнішніх інвестицій, збільшення доходів громади	Прозорий доступ до інвестиційних можливостей, нижчі інформаційні витрати
Електронні адміністративні послуги (e-government)	Дозволи, ліцензії, реєстрація бізнесу, земельні процедури онлайн	Скорочення бюрократії, економія бюджетних ресурсів, підвищення продуктивності управління	Зниження транзакційних витрат, швидкість і зручність ведення бізнесу
ERP-системи управління ресурсами громади	Фінанси, комунальне майно, земельний банк, інфраструктура	Підвищення ефективності управління, виявлення прихованих резервів доходів	Стабільність, прогнозованість і краща взаємодія з місцевою владою
Платформи громадської участі (e-participation)	Громадські консультації, електронні бюджети участі, цифрові обговорення	Підвищення легітимності рішень, оптимізація витрат і уникнення неефективних проєктів	Можливість впливати на середовище ведення бізнесу, участь у формуванні і місцевої політики

1	2	3	4
Аналітичні системи та Business Intelligence (BI)	Аналіз податків, зайнятості, інвестиційної активності, сценарне прогнозування	Підвищення точності економічного планування, ефективний розподіл ресурсів	Доступ до аналітики для рішень, оцінка ризиків, прогнозування попиту

Джерело: сформовано автором самостійно

Економічні ефекти цифровізації місцевого розвитку проявляються у зниженні трансакційних витрат, підвищенні прозорості та прискоренні прийняття рішень [29]. Цифрові сервіси зменшують витрати на пошук інформації, комунікацію та оформлення документів, відкриті дані й електронні реєстри знижують інформаційну асиметрію та ризики корупції, підвищуючи довіру бізнесу й інвесторів. Автоматизація та аналітичні інструменти прискорюють управлінські процеси, підвищуючи продуктивність та ефективність використання ресурсів громади. У результаті цифровізація сприяє економії часу і коштів, зростанню інвестиційної привабливості та покращенню якості управління територіями.

Попри економічні переваги цифровізації, її ефекти проявляються нерівномірно між територіальними громадами України через різний рівень цифрової інфраструктури, доступу до сервісів та кадрового потенціалу, що формує цифровий розрив [60, с. 13-23]. Цей розрив відображає різну спроможність громад інтегрувати цифрові рішення в управлінські, економічні та соціальні процеси, визначає їх конкурентоспроможність і розвиток [118-122].

Частина громад уже демонструє високий рівень цифрової зрілості впровадження геоінформаційних систем, електронних сервісів, CRM-рішень, відкритих даних та електронного бюджетування. Інші мають обмежений доступ до базових цифрових ресурсів через брак фінансування, низьку цифрову грамотність, нестачу ІТ-кадрів та слабку інституційну підтримку [124].

Цифровий розрив детермінується інфраструктурними, економічними, соціальними та управлінськими факторами: нерівномірним широкосмуговим інтернет-покриттям, різним рівнем інвестиційної спроможності, диспропорціями у розвитку людського капіталу та організаційно-інституційними бар'єрами [125]. Цифрова нерівність обмежує доступ до інформації, інвестицій і розвитку бізнесу, поглиблює соціально-економічні диспропорції та стримує реалізацію стратегій цифрової трансформації. Подолання цифрового розриву є критичною умовою ефективної децентралізації та формування стійких локальних економік [123-125].

У контексті цифрової трансформації та зміни моделі взаємодії між центральною та місцевою владою особливої уваги заслуговує динаміка фіскальної децентралізації. Аналіз частки доходів і видатків місцевих бюджетів у ВВП України та у зведеному бюджеті дозволяє оцінити реальний рівень фінансової автономії територіальних громад та визначити, наскільки вони є самодостатніми в умовах кризових викликів 2020-2023 років. (Рис. 1.4.).

Представлені на Рис. 1.4. дані вказують, що частка власних доходів місцевих бюджетів (без трансфертів) у ВВП залишалася відносно стабільною – з 6,9% у 2020 році до 6,8% у 2023 році, що вказує на фінансову стійкість громад навіть в умовах воєнного часу. Водночас частка видатків місцевих бюджетів у ВВП знизилася з 11,4% до 9,9%, що відображає секвестрацію витрат або перерозподіл ресурсів на користь центрального бюджету, який у 2023 році фінансував першочергові державні потреби, зокрема оборонні.

Централізація бюджетної політики відображена й у структурі зведеного бюджету: частка доходів місцевих бюджетів у загальному бюджетному балансі зменшилася з 22,6% до 17,8%, а видатки – з 30% до 14,3%. Це свідчить про пріоритетність централізованих витрат на оборону, національну безпеку та критичні сектори економіки.

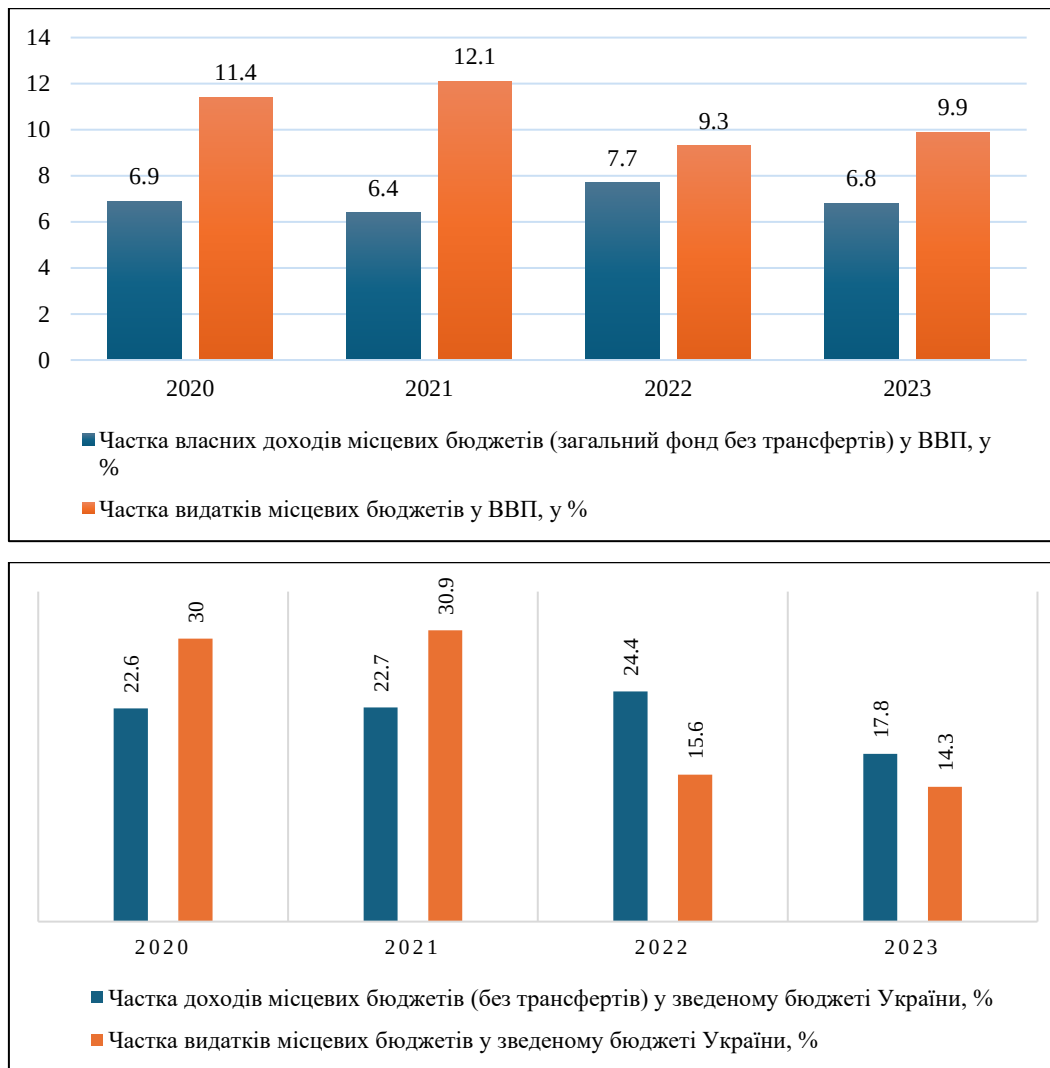


Рисунок 1.4. Показник частки доходів і видатків місцевих бюджетів у ВВП України та у зведеному бюджеті, 2020-2023 рр. [126]

Загалом, ці показники демонструють тенденцію до централізації фінансових потоків в умовах війни, одночасно із збереженням базових елементів фінансової автономії місцевого самоврядування. Такий баланс між стабільністю та адаптацією є визначальним для подальшого стратегічного планування фінансування місцевого розвитку в Україні.

У період 2020-2023 років структура доходів загального фонду місцевих бюджетів України зазнала помітних змін, що відображає трансформації у джерелах фінансового забезпечення територіальних громад (Табл. 1.12).

Структура доходів загального фонду місцевих бюджетів України у 2020 та 2023 роках, %

Джерело доходів	2020 рік	2023 рік	Зміна, ± п.п.
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	60,8	66,3	+5,5
Єдиний податок	14,6	13,2	-1,4
Плата за землю	12,6	9,4	-3,2
Акцизний податок	5,9	5,6	-0,3
Податок на нерухоме майно	2,4	2,3	-0,1
Податок на прибуток приватних підприємств	–	0,1	+0,1
Інші надходження	3,7	3,1	-0,6
Разом	100	100	–

Джерело: складено за даними Міністерства фінансів України [127]

Найвагомішим джерелом доходів місцевих бюджетів залишається податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), частка якого зросла з 60,8% у 2020 році до 66,3% у 2023 році, що підкреслює його роль як стабільного джерела наповнення бюджетів та підтримки фінансової самодостатності громад. Вперше у 2023 році окремо зазначено податок на прибуток приватних підприємств (0,1%), що свідчить про спроби розширити податкову базу.

Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації на територію України у 2022 році спричинило суттєві зміни у системі місцевого розвитку: надходження від єдиного податку зменшилися з 14,6% до 13,2%, плати за землю – з 12,6% до 9,4%, що відображає зниження кількості ФОП, призупинення малого бізнесу та втрату доступу до земель і об'єктів нерухомості. Акцизний податок скоротився незначно (-0,3 п.п.), а податок на нерухоме майно практично не змінився (-0,1 п.п.), хоча реальні надходження зменшилися через руйнування житлового та комерційного фонду.

Порушення логістичних ланцюгів, релокація бізнесу та руйнування інфраструктури посилили фінансову нестабільність територіальних громад. Водночас частина територій, переважно в західних та центральних регіонах, стала центрами економічної адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і релокованих підприємств, що частково компенсувало втрати

[112]. У соціальній площині громади зіткнулися з надзвичайними викликами щодо розміщення ВПО, забезпечення базових послуг і розширення системи соціального захисту за обмежених фінансових і кадрових ресурсів. Це змусило місцеву владу переорієнтувати стратегічні пріоритети на безпеку, гуманітарну підтримку та стабільне функціонування критично важливої інфраструктури.

Воєнні дії стимулювали запровадження нових управлінських підходів, зокрема цифрових сервісів для координації допомоги та мобілізації ресурсів, а також розвиток горизонтальної взаємодії між громадами через міжмуніципальне співробітництво та спільні платформи підтримки. У цих умовах податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) залишився ключовим джерелом фінансової стійкості місцевих бюджетів, підкреслюючи потребу у підтримці підприємництва та модернізації економічних механізмів.

Цифрова трансформація суттєво впливає на економічні відносини на місцевому рівні, перебудовуючи традиційні механізми, інституції та інструменти регулювання. Ураховуючи сучасні дослідження можна виділити основні напрями такої трансформації [128-134]:

1. Децентралізація управління та використання цифрових платформ для бюджетування, податкового адміністрування, моніторингу інвестицій і господарської діяльності.
2. Перехід взаємодії бізнесу та влади від формального адміністрування до партнерських, прозорих і сервісних моделей через цифрові сервіси.
3. Формування цифрових екосистем у громадах із відкритими даними, електронними послугами та смарт-інфраструктурами, що створює основу для смарт-економіки.
4. Вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень для оперативного реагування на зміни ринку та оптимізації бюджету.

5. Розвиток цифрового підприємництва та нових форм господарювання (електронна комерція, краудфандинг, фріланс, індустрія даних), що змінює структуру зайнятості.

6. Трансформація податкових і фінансових відносин через електронну звітність та автоматизовані сервіси нарахування і сплати податків, підвищуючи прозорість і знижуючи тінізацію.

7. Зміни у просторовій організації економіки: дистанційна зайнятість, цифрові інфраструктури, мобільність капіталу та трудових ресурсів формують нові підходи до розвитку територій.

У контексті цифрової моделі взаємодії громади і бізнесу територіальна громада отримує економічну вигоду через прямі та непрямі механізми, які підсилюються цифровими інструментами та партнерськими форматами (Табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Механізми економічної вигоди для громади у цифровій моделі взаємодії з бізнесом

Механізм	Тип доходу	Приклади / цифрові інструменти	Ефект для громади
1	2	3	4
Податкові надходження	Прямий	ПДФО, податок на прибуток, єдиний податок; платформи для адміністрування (Дія, електронні реєстри)	Стабільна дохідна база, можливість фінансувати соціальні та інфраструктурні проєкти
Орендна плата за землю та майно	Прямий	Договірна оренда комунальних об'єктів; електронні земельні кадастри, GIS	Регулярний прогнозований дохід, залучення приватних інвестицій
Участь у прибутку спільних проєктів	Прямий	Концесійні договори, спільні підприємства; електронні платформи контролю доходів	Частина прибутку повертається до громади, стимулює розвиток соціально-економічних ініціатив
Розвиток інфраструктури	Непрямий	Інвестиції в комунальні об'єкти, цифрові сервіси; платформи моніторингу	Підвищення якості інфраструктури, залучення нових інвестицій, покращення життя громади
Залучення інвестицій	Непрямий	Відкриті дані, інвестиційні портали, публічні платформи	Розвиток локальної економіки, нові робочі місця, підвищення інвестиційної привабливості

1	2	3	4
Людський капітал	Непрямий	Стартап-інкубатори, ІТ-кластери, онлайн-освіта	Формування компетентного людського капіталу, зростання зайнятості та інноваційної активності

Джерело: складено автором на основі [57-58; 64; 74; 88; 108-109; 115; 119; 122; 124]

Прямі доходи включають:

- податкові надходження: бізнес, що функціонує на території громади, сплачує податки (податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок), які надходять до місцевих бюджетів, забезпечуючи стабільну дохідну базу для виконання функцій місцевого розвитку;
- орендна плата за землю та майно: громади можуть передавати в оренду земельні ділянки, комунальні об'єкти або інші активи приватним інвесторам або підприємцям; така орендна плата є регулярним і прогнозованим доходом, особливо у промислових або інвестиційних проєктах;
- участь у прибутку спільних проєктів: у рамках публічно-приватного партнерства громади можуть вступати у спільні підприємства або концесійні договори; частина прибутку таких проєктів (інфраструктурних чи соціально-економічних) повертається до громади через механізми розподілу доходів.

Непрямі доходи охоплюють:

- розвиток інфраструктури: інвестиції бізнесу у цифрові або фізичні інфраструктурні проєкти (мембранні мережі, комунальні об'єкти, електронні сервіси) підвищують якість інфраструктури громади, збільшують її привабливість і стимулюють подальші інвестиції;
- залучення інвестицій: партнерство з бізнесом та застосування публічних платформ, відкритих даних і прозорості проєктів (наприклад, інвестиційні портали громад) стимулюють потік приватних інвестицій, що підтримує розвиток локальної економіки;

– людський капітал: бізнес-проекти на базі цифрових екосистем і партнерств створюють нові робочі місця, підвищують професійні навички населення; участь бізнесу у навчальних програмах, стартап-інкубаторах та ІТ-кластерах сприяє формуванню людського капіталу, що продовжує позитивні ефекти для громади в довгостроковій перспективі.

Непрямі доходи формують мультиплікаторний ефект на рівні територіальної громади: інвестиції стимулюють бізнес-активність, створюють робочі місця, підвищують доходи населення та споживчий попит, що зрештою збільшує податкові надходження й формує додатковий ресурс для розвитку громади. Таким чином одна інвестиція запускає ланцюг взаємопов'язаних економічних вигод, які багаторазово підсилюють місцеву економіку.

Крім того, цифрові платформи прискорюють та посилюють цей мультиплікаторний механізм:

– полегшують доступ бізнесу до ринків, інвесторів і споживачів; забезпечують прозорість фінансових операцій і підвищують податкову дисципліну [135];

– створюють нові економічні можливості (е-комерція, краудфандинг, цифровий мікробізнес) [136];

– пришвидшують обіг коштів завдяки оптимізації логістики й реагуванню на попит.

У результаті цифровізація робить мультиплікаторні ефекти не лише сильнішими, а й швидшими, забезпечуючи громадам зростання доходів, зайнятості та податкової бази.

В економічному вимірі цифрова трансформація в Україні дозволила [94, 137-139]:

– зміцнити дохідну базу місцевих бюджетів через впровадження цифрових реєстрів, системи е-аудиту, онлайн-моніторингу сплати податків і прозорого адміністрування основних джерел доходів (ПДФО, єдиного податку, плати за землю тощо). Зокрема, застосунок та портал «Дія» спростили процес реєстрації підприємництва, що дало змогу легалізувати бізнес-активність та

збільшити надходження до місцевих бюджетів (особливо по лінії ПДФО та єдиного податку). ГІС-системи та електронні земельні кадастри дозволили підвищити прозорість розпорядження землею, що позначилось на зростанні орендних платежів;

- оптимізувати бюджетне планування завдяки автоматизованим фінансовим системам, що забезпечують формування сценаріїв розвитку та врахування ризиків на основі даних у реальному часі;

- сприяти зростанню податкової дисципліни, зменшенню тінізації економіки, що особливо актуально в умовах військової економіки. За останнім дослідженням The Brookings Institution, потенційний економічний та антикорупційний вплив Дії оцінюється у розмірі 48 млрд грн. Це суттєва сума для нашої держави, і вона щороку зростає, адже кількість сервісів постійно збільшується у різних галузях;

- покращити інвестиційний клімат громад, які почали активно використовувати цифрові платформи для промоції своїх ресурсів, запровадження електронних сервісів для бізнесу, створення публічних карт інвестиційних проєктів та відкритих бюджетів;

- підвищити ефективність витрачання коштів, у тому числі в рамках державної фінансової підтримки, завдяки електронним інструментам контролю закупівель, формуванню середовищ прозорості звітності та участі громадськості в процесі прийняття економічних рішень. Наприклад, електронні системи закупівель (ProZorro) стали ефективним інструментом зниження витрат та залучення місцевого бізнесу до реалізації громадських проєктів. OpenData-платформи забезпечили відкритість інформації про фінансово-господарську діяльність, що підвищило рівень довіри з боку інвесторів і мешканців;

- посилити міжмуніципальну економічну кооперацію, що відбувається у цифровому форматі завдяки платформам обміну досвідом, хмарним рішенням для спільного управління проєктами та координації використання ресурсів.

Територіальні громади, адаптуючи цифрові сервіси, змінюють не лише формати взаємодії між суб'єктами місцевого розвитку, але й створюють нові можливості для підвищення ефективності управління, залучення інвестицій, розвитку підприємництва, інновацій і формування сприятливого економічного середовища. Особливо помітною є роль цифрових технологій у стимулюванні розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ), який виступає ключовим драйвером локальної економіки, зайнятості та інновацій. Згідно з аналітичним звітом OECD (2022), громади, які активно впроваджують цифрові сервіси для бізнесу, фіксують на 15-20% більше реєстрацій ФОП/ТОВ на душу населення порівняно з аналогічними територіями без таких сервісів [139].

У Табл. 1.14 представлено основні напрями впливу цифрових технологій на розвиток малого та середнього бізнесу у громадах, що ілюструють характер змін у механізмах взаємодії між підприємницьким сектором, місцевою владою та споживачами.

Таблиця 1.14

Основні напрями впливу цифровізації на розвиток малого та середнього бізнесу в територіальних громадах

№	Напрямок впливу	Сутність	Приклади / Дані / Джерела
1	Покращення доступу до бізнес-сервісів	Онлайн-реєстрація, участь у публічних закупівлях, грантова підтримка	Платформа Дія.Бізнес, Prozorro; ↑ на 15-20% реєстрацій МСБ [139]
2	Зниження бар'єрів входу на ринок	Спрощений доступ до онлайн-ринків, фінансових і маркетингових інструментів	Маркетплейси, digital-банкінг, соціальні мережі
3	Стимулювання інноваційної активності	Бізнес-інкубатори, онлайн-освіта, цифрова взаємодія з місцевою владою	Vinnytsia Innovation Hub [140]; Lviv Tech Angels, Startup Depot (Львів) [141]
4	Формування інвестиційної привабливості	Відкриті дані, онлайн-платформи ресурсів, прозора взаємодія з інвесторами	Геопортали; м.Дрогобич, м.Хмельницький, м.Тростянець, м.Рівне [142]
5	Цифрова трансформація МСБ	Субсидії на цифрові рішення, електронна сертифікація, навчання підприємців	Програми CRM/ERP, Львівський кластер ІТ та діджитал-компаній [143, 144]

Цифрові інвестиції виступають ключовим фактором структурної трансформації територій, оскільки забезпечують оновлення економічної, соціальної та інфраструктурної бази, створюючи умови для сталого розвитку місцевих громад [145; 146]. Основні аспекти впливу цифрових інвестицій можна згрупувати наступним чином:

1. Інвестиції у цифрові технології сприяють диверсифікації місцевої економіки, стимулюючи розвиток ІТ-сектору, електронної комерції, інноваційних стартапів та цифрових сервісів у сферах освіти й медіа, що поступово зміщує економічну структуру громади від традиційних галузей до більш технологічно інтенсивних. Це підвищує стійкість території до зовнішніх шоків і зменшує залежність від окремих видів діяльності або ринків

2. Цифрові інвестиції в системи управління, аналітичні платформи та автоматизацію процесів підвищують продуктивність як бізнесу, так і органів місцевого самоврядування. Використання ГІС для просторового планування та електронних платформ моніторингу інвестицій дає змогу ефективніше розподіляти земельні, фінансові й людські ресурси, забезпечуючи раціональне управління розвитком території

3. Цифрові інвестиції у комунальну та соціальну інфраструктуру – зокрема електронні сервіси, інтелектуальні транспортні системи та онлайн-платформи у сфері освіти й послуг – формують сприятливий бізнес-клімат і підвищують інвестиційну привабливість територій. Інструменти на кшталт сервісів «Дія» чи геопорталів громад забезпечують прозорість управління активами й доступність даних, що створює більш передбачувані умови для інвесторів та стимулює їхню активність

4. Інвестиції у цифрові сервіси й інноваційну інфраструктуру – бізнес-інкубатори, стартап-хаби, освітні та тренінгові платформи – активно стимулюють розвиток підприємницьких компетенцій і професійних навичок мешканців, формуючи сучасний людський капітал, здатний підтримувати технологічне зростання території та розширювати економічні можливості територіальної громади

5. Цифрові платформи забезпечують прозоре онлайн-бюджетування, електронний облік доходів і контроль за використанням ресурсів, що підвищує ефективність, підзвітність і якість управління на місцевому рівні. Завдяки цьому громади можуть точніше прогнозувати економічні результати, формувати довіру інвесторів та створювати сприятливі умови для розвитку малого й середнього бізнесу.

Таким чином, цифрові інвестиції є не лише джерелом фінансових ресурсів для громад, а й каталізатором структурних змін, що забезпечують диверсифікацію економіки, зростання продуктивності бізнесу, розвиток людського капіталу та підвищення інвестиційної привабливості територій. У комплексі ці ефекти формують нову економічну модель взаємодії територіальної громади і бізнесу, у якій цифрові технології стають ключовим механізмом трансформації місцевого розвитку.

Показовими є приклади Львівської області, де сформовано потужну інфраструктуру для цифрового розвитку бізнесу. Ініціативи Львівської області демонструють приклад стійкої цифрової екосистеми, яка сприяє не лише економічному розвитку, а й утвердженню партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Зокрема, у місті Львові функціонують ініціативи Lviv Tech Angels та Startup Depot [140; 141], які підтримують молоді підприємства, стартапи та інноваційні проєкти. Також діє Львівський ІТ-кластер, що розвиває цифрову трансформацію в освіті, медицині, міському управлінні та підтримує МСБ у впровадженні ІТ-рішень [143].

У межах проєкту «Розумне місто» (Smart City) у Львові запроваджено цифрові платформи відкритих даних, електронні сервіси для бізнесу, а також системи урбаністичної аналітики, що допомагають інвесторам і підприємцям оцінювати інфраструктурний потенціал міста. У 2023 році в області реалізовано ініціативу «Цифрова громада» у Стрийській, Жовківській, Червоноградській громадах за підтримки ПРООН та EU4DigitalUA [144].

Попри активне впровадження цифрових рішень у сфері взаємодії суб'єктів місцевого розвитку, нові трансформаційні процеси часто

зіштовхуються з низкою бар'єрів. Їх характер є багатовимірним і залежить як від загальнодержавних умов, так і від інституційної та ресурсної спроможності конкретних територіальних громад.

Отже, цифровізація сприяє модернізації взаємодії між суб'єктами місцевого розвитку, формуючи передумови для сталого зростання та адаптивності територіальних громад до глобальних викликів, стає механізмом економічної стійкості громад, які в умовах зовнішніх викликів змогли адаптувати моделі взаємодії з бізнесом, фінансовими установами та мешканцями.

Разом із тим, зростає потреба у новій парадигмі місцевого розвитку – стійкій, інклюзивній, орієнтованій на відбудову з урахуванням безпекових ризиків, соціальної згуртованості та цифрових інструментів. Відновлення після війни потребуватиме якісного переосмислення економічних моделей на місцевому рівні, врахування нових просторових викликів та розбудови спроможних громад, ефективність цифровізації значною мірою залежить від здатності територіальних громад адаптувати найкращі управлінські, технологічні та партнерські підходи, що вже зарекомендували себе у вітчизняній та міжнародній практиці.

1.3. Практика взаємодії громад і бізнесу на засадах цифровізації: міжнародний досвід

В умовах глобальної цифровізації територіальні громади стикаються з викликами пошуку нових форм партнерства з бізнесом, які б забезпечували економічне зростання та підвищення якості життя населення. Міжнародна практика демонструє широкий спектр підходів до цифрової взаємодії між місцевою владою та приватним сектором – від створення цифрових платформ спільного користування до реалізації смарт-економік на рівні громад. Аналіз цього досвіду дає змогу виявити ключові фактори успіху та потенційні можливості для імплементації в Україні.

У міжнародній практиці сформувалися різноманітні моделі взаємодії між територіальними громадами та бізнесом, які відображають специфіку інституційного розвитку, державної політики, рівня децентралізації та цифрової зрілості країн.

Класичні моделі партнерства «громада – бізнес» охоплюють як формальні механізми (державно-приватне партнерство, договірні відносини, інвестиційні угоди), так і неформальні форми співпраці (участь бізнесу в розвитку місцевої інфраструктури, соціальне підприємництво, спільне фінансування цифрових ініціатив). Аналіз таких моделей дозволяє окреслити типологію партнерств за ознаками ініціативності, фінансової відповідальності, рівня участі громади та гнучкості управління цифровими проєктами.

У даному контексті доцільним є вивчення існуючих моделей партнерства наявних міжнародних практик, зокрема:

- *англо-американська модель* партнерства ґрунтується на корпоративній соціальній відповідальності та ринкових механізмах взаємодії;
- *скандинавська модель* орієнтована на державне регулювання, високий рівень довіри та інклюзивність у прийнятті рішень;
- *європейська континентальна модель* поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію громад та співінвестування інновацій;
- *пострадянська модель*, в якій цифровізація партнерства перебуває на етапі становлення, але активно запозичує європейський досвід.

Англо-американська модель між громадами та бізнесом сформувалася на основі ринкових принципів, ліберального регулювання та високої автономії місцевих самоврядних інституцій. Основу цієї моделі складає ідея, що бізнес не лише виступає як джерело інвестицій, але й як активний учасник місцевого розвитку, зокрема у сфері цифрової трансформації. Взаємодія вибудовується переважно через публічно-приватне партнерство, корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) та контрактну співпрацю на рівні місцевих урядів.

Ця модель найбільш характерна для таких країн, як США, Велика Британія, Канада, Австралія, де спільні цифрові ініціативи реалізуються через

гнучкі інституційні інструменти, зокрема: муніципальні стартапи, цифрові платформи для громадської участі, інтегровані аналітичні системи для управління інфраструктурою (див. Додаток 1-А, Таблиця 1.А.1).

Ключовими рисами цієї моделі є [147-151]:

1. Домінування бізнесу як драйвера інновацій – великі корпорації (Google, IBM, Cisco, Amazon Web Services) часто ініціюють цифрові проєкти у партнерстві з муніципалітетами, пропонуючи «розумні рішення» для міст, освіти, медицини та мобільності.

2. Модель «громада як клієнт» – багато цифрових послуг реалізуються на основі аутсорсингу, ліцензування технологій або прямих договорів між містами та приватними провайдерами. У цьому контексті громада не завжди є рівноправним учасником процесу, що породжує ризики комерціалізації публічного сервісу.

3. Стимули на місцевому рівні – органи місцевого самоврядування часто ініціюють пілотні проєкти, запускають open data-портали, підтримують цифрові акселератори для бізнесу, що працює у сфері public tech.

4. Сильна культура публічної прозорості – завдяки доступу до відкритих даних та civic tech-платформ громади мають інструменти впливу на прийняття рішень, однак рівень включення різниться залежно від соціально-економічного статусу населення.

Скандинавська модель взаємодії територіальних громад і бізнесу вирізняється високим ступенем інституційної довіри, прозорості управління, соціальної відповідальності бізнесу та активної участі громадян у процесах прийняття рішень. У Швеції, Норвегії, Данії та Фінляндії співпраця між місцевими громадами та бізнесом має чітке правове підґрунтя, широко підтримується державними програмами, і відзначається інтенсивним застосуванням цифрових рішень для забезпечення прозорості, участі громадян та сталого розвитку (див. Додаток 1-А, Таблиця 1.А.2).

Ключові характеристики скандинавської моделі [154-162]:

1. Партнерство як співтворення (co-creation): громада, бізнес і держава спільно формують цілі, реалізують цифрові ініціативи, спрямовані на довгостроковий соціальний ефект, а не лише на прибуток.

2. Перевага неформальних інструментів співпраці (мережі, діалоги, інноваційні екосистеми) над жорсткими договірними відносинами.

3. Високий рівень цифрової інфраструктури: майже повна цифровізація адміністративних послуг, open data-портали, автоматизовані платформи управління містами.

4. Акцент на цифрову інклюзивність: бізнес залучається до забезпечення цифрової грамотності населення, розширення доступу до послуг, модернізації муніципальних платформ.

5. Спрямованість на ціннісні цілі – гендерну рівність, екологічну сталість, прозоре управління та розвиток цифрових інновацій на локальному рівні.

Європейська континентальна модель партнерства між територіальними громадами та бізнесом характеризується високим рівнем інституційного регулювання, стратегічного планування та інтеграції цифрових підходів до просторового і соціально-економічного розвитку (див. Додаток 1-А, Таблиця 1.А.3).

Ця модель поширена у таких країнах, як Німеччина, Франція, Австрія, Нідерланди, Бельгія, де партнерство базується на поєднанні субсидіарності, європейських цінностей сталого розвитку, цифрових стратегій ЄС і інклюзивності. Ключові характеристики європейської континентальної моделі [163-170]:

1. Інституційно формалізоване партнерство, закріплене в нормативно-правових документах на регіональному та національному рівнях (наприклад, у формах публічно-приватного партнерства, територіальних пактів, місцевих цифрових стратегій), дотримання стандартів ЄС з відкритості даних, кібербезпеки, інтероперабельності (в рамках eGovernment Action Plan, Digital Europe Programme)

2. Системне стратегічне планування, що включає бізнес у процеси розробки цифрових інфраструктурних, енергетичних, логістичних і освітніх ініціатив

3. Активна роль муніципалітетів як координаторів цифрових трансформацій, які об'єднують ресурси місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства

4. Широке застосування цифрових платформ, геоінформаційних систем, сервісів електронного врядування (GovTech), спільного управління даними (data governance) між муніципалітетами та бізнесом

5. Цифрові інноваційні екосистеми навколо міст, в яких громади, бізнес, університети і державні структури діють у тісній кооперації.

Пострадянська модель. Після розпаду СРСР країни пострадянського простору, зокрема Литва, Латвія, Естонія, Грузія, Вірменія, Казахстан, Молдова, пішли різними шляхами інституційної трансформації, зберігаючи, проте, низку спільних рис: централізований стиль управління, домінування вертикальних структур влади, слабку автономію громад та обмежену участь громадськості. Партнерство між територіальними громадами та бізнесом формується в межах гібридної моделі, де елементи ринкових відносин поєднуються з адміністративно-командними практиками, з поступовим переходом до ринкових відносин, інституційного реформування та зовнішньої підтримки цифровізації з боку ЄС, ООН, Світового банку тощо (див. Додаток 1-А, Таблиця 1.А.4).

Серед пострадянських країн Естонія демонструє унікальну модель цифрового розвитку та партнерства між громадами і бізнесом. Із початку 2000-х вона системно впроваджує цифрові рішення в управління, освіту, охорону здоров'я та місцеве самоврядування. Стратегія «e-Estonia» забезпечила створення інтегрованої цифрової екосистеми, де громади, громадяни, бізнес і держава взаємодіють на партнерських засадах [171; 172]. Основні риси пострадянської моделі партнерств у сфері цифровізації [171-180]:

- слабе нормативне закріплення співпраці, але зростання локальних цифрових ініціатив;
- висока залежність від зовнішньої фінансової та технологічної підтримки (ЄС, GIZ, USAID);
- розвиток локальних інноваційних екосистем і залучення стартапів та IT-бізнесу до вирішення публічних завдань;
- інституційна нестабільність, що ускладнює сталу співпрацю, але стимулює експериментування з цифровими інструментами.

Узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виявити ключові тренди, що характеризують сучасну практику взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації. Незалежно від типу моделі – англо-американської, скандинавської, європейської континентальної чи пострадянської – спостерігається зближення підходів до партнерства, що проявляється в таких тенденціях:

1. Посилення ролі місцевих громад у формуванні цифрової політики. Громади дедалі активніше виступають не лише як отримувачі цифрових послуг, а як ініціатори цифрових трансформацій, розробляючи власні стратегії цифрового розвитку, створюючи інноваційні хаби, а також впроваджуючи моделі участі громадян у прийнятті рішень за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій

2. Зростання впливу IT-бізнесу як партнера в модернізації місцевого самоврядування. Бізнес, особливо у сфері інформаційних технологій, дедалі частіше виступає не лише як постачальник технологій, а як повноцінний стратегічний партнер, залучений до спільного проектування цифрових рішень, розвитку інфраструктури, освіти та е-урядування

3. Інституціоналізація цифрових інструментів у партнерстві. Практика показує, що взаємодія між громадами та бізнесом дедалі більше формалізується через створення спільних цифрових платформ, систем відкритих даних, Smart-сервісів, цифрових кабінетів для бізнесу та громадян, а також інших технологічних механізмів прозорості співпраці

4. Перехід від транзакційної до стратегічної взаємодії. Традиційні форми співпраці, які мали характер виконання окремих проєктів (транзакцій), трансформуються в довгострокові партнерства, орієнтовані на досягнення спільних цілей розвитку – сталості, інноваційності, цифрової інклюзії. Відбувається переосмислення ролей сторін, формування спільної візії майбутнього цифрового розвитку територій.

Водночас, рівень ефективності взаємодії «територіальна громада – бізнес» значною мірою визначається такими чинниками, як: інституційна зрілість, наявність нормативної бази, цифрова інфраструктура, місцеві ініціативи, рівень довіри між громадою і бізнесом. Міжнародна практика демонструє, що саме цифрові технології дозволяють подолати традиційні бар'єри у взаємодії та створити довгострокову синергію громада–бізнес на основі довіри, прозорості та відкритих даних.

З метою виявлення потенціалу для вдосконалення взаємодії в умовах цифрової трансформації, доцільним є здійснення порівняльного аналізу ключових відмінностей між українською моделлю партнерства громада – бізнес та відповідними підходами, реалізованими в зарубіжних країнах (Табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Відмінності між українською та міжнародними практиками взаємодії
громада-бізнес

Аспекти	Україна	Зарубіжні країни
1	2	3
Інституційна зрілість і правова база	Становлення, неповна правова база	Відпрацьовані механізми, чіткі нормативи
Цифрова інфраструктура	Нерівномірний доступ, низька якість	Широке покриття, стабільний доступ
Цифрові компетентності	Низький рівень, недостатні навчальні програми	Високий рівень, системна освіта і підготовка
Культура взаємодії та рівень довіри	Низький рівень довіри, корупційні ризики	Висока прозорість, довіра, інклюзивність
Фінансування та підтримка інновацій	Залежність від міжнародних проєктів	Розвинені грантові та інвестиційні механізми

1	2	3
Правове забезпечення захисту даних і кібербезпеки	Законодавство формується, недосконале	Стандарти GDPR, жорсткі норми кібербезпеки

Джерело: узагальнено автором за [171-180; 181-185]

Відмінності між українським та міжнародним підходами до взаємодії територіальних громад і бізнесу проявляються у кількох ключових аспектах [41; 181; 182; 184-91]. У країнах ЄС, США та Канаді діють зрілі інституційні моделі державно-приватного партнерства із чіткими правовими стандартами та механізмами контролю, тоді як в Україні нормативна база менш усталена, що ускладнює практичне застосування партнерств. Розвинені держави мають високий рівень цифрової інфраструктури та компетентностей: майже повне покриття швидкісним інтернетом, регулярне навчання службовців і широке використання цифрових платформ. В Україні ж сільські та малі територіальні громади часто стикаються з нестачею інтернету та низькою цифровою грамотністю. У країнах із усталеними демократіями рівень довіри між владою, бізнесом і громадянами значно вищий завдяки прозорості та участі громадян у прийнятті рішень. В Україні довіра залишається низькою, хоча в окремих містах є позитивні приклади (наприклад, Львів). Системи фінансування та підтримки інновацій у країнах Західної Європи включають гранти, податкові стимули, інкубатори та акселератори, тоді як в Україні такі програми переважно залежать від міжнародних проєктів. У сфері кібербезпеки та захисту даних країни Заходу мають жорсткі стандарти (зокрема GDPR), що зміцнює довіру до цифрових сервісів. Україна лише формує відповідні механізми, що також впливає на якість цифрової взаємодії.

Для України, яка перебуває в процесі цифрової трансформації взаємодії громад і бізнесу на засадах цифровізації, доцільно адаптувати найкращі практики кожної з розглянутих моделей, зважаючи на національні, політичні, інституційні, соціально-економічні та екологічні особливості:

1. Інституціоналізація партнерства на місцевому рівні (з урахуванням скандинавської та європейської континентальної моделей). Рекомендовано створювати сталі інституції партнерства (локальні ради, платформи, агенції розвитку), які включають бізнес, громаду та органи влади. Це дозволить системно планувати спільні проєкти, уникаючи ситуативних рішень. Інструмент: муніципальні агентства цифрової трансформації або офіси розвитку інновацій

2. Формування цифрових екосистем на основі публічно-приватного партнерства (англо-американська модель). Необхідно стимулювати створення цифрових платформ (для Smart City, електронного урядування, відкритих даних), розроблених або підтриманих бізнесом за участі громад. Це підвищить якість цифрових сервісів і прозорість управління. Інструмент: платформи «as-a-service» із відкритим API, створені за моделлю державно-приватної співпраці

3. Інклюзивність та залучення громадян до процесів цифрового партнерства (переважно скандинавська модель). Залучення громадян до спільного проєктування цифрових рішень і бюджетування (civic tech, e-participation) посилює демократичну легітимність проєктів і підвищує довіру до бізнесу. Інструмент: участь громад у хакатонах, цифрових форумах, публічних консультаціях; бюджети участі з IT-рішеннями

4. Цифрова соціальна відповідальність бізнесу (приклади зі всіх моделей, особливо європейської континентальної). Необхідно сприяти появі практики, коли бізнес інвестує в цифрову інфраструктуру громад, освітні ініціативи, безпеку, сталість. Інструмент: механізм «цифрових меморандумів» між громадами і компаніями щодо підтримки соціально значущих сфер

5. Гнучке правове регулювання цифрових партнерств (враховуючи англо-американський досвід та досвід Естонії). Необхідно вдосконалити нормативну базу, зокрема врегулювати цифрові аспекти публічно-приватного партнерства, включно з даними, IT-інфраструктурою, спільною розробкою рішень. Інструмент: оновлення законів про публічно-приватне партнерство,

цифрову трансформацію, стандартизація форм договорів та протоколів взаємодії

6. Цифрова освіта та підвищення компетентностей громад і бізнесу (спільна риса усіх моделей). Розвиток цифрового партнерства вимагає компетентних команд у громадах, які здатні комунікувати з ІТ-сектором, управляти проєктами та користуватися даними. Інструмент: курси та модулі підвищення кваліфікації з цифрового, інноваційного управління

7. Механізми фінансової підтримки цифрових ініціатив «громада – бізнес» (актуально для пострадянських країн з підтримкою ЄС та донорів). Держава має запускати грантові програми та конкурси для спільних цифрових ініціатив, особливо для малих громад. Інструмент: програма «Цифрова громада 2030» із співфінансуванням від Мінцифри, U-LEAD, EU4Digital

На цій основі нами сформульовано рекомендації та заходи для підвищення ефективності взаємодії між територіальними громадами та бізнесом в Україні в умовах цифровізації, які відображають відмінності від наявних практик та орієнтуються на стратегічне партнерство, цифрову відкритість і сталість розвитку (Табл. 1.16).

Таблиця 1.16

Рекомендації та заходи для ефективної взаємодії громад і бізнесу в Україні в умовах цифровізації (у порівнянні з наявною міжнародною практикою)

Напрямок	Наявна практика в Україні	Рекомендований підхід (відмінність)
1	2	3
Інституціоналізація партнерства	Переважно ситуативна, проєктна взаємодія без закріплених інституційних механізмів	Створення локальних офісів цифрової співпраці з бізнесом (аналог Partnership Boards у Скандинавії); інституціоналізація публічно-приватного партнерства через місцеві регламенти
Формування цифрової політики	Цифрові ініціативи часто ініціюються «згори» або зовнішніми донорами	Спільна розробка цифрових стратегій громад за участю бізнесу, ІТ-кластерів, громадських організацій (як у містах Нідерландів чи Норвегії)

1	2	3
Формування інструментів взаємодії	Обмежений набір: переважно сайти рад/громад, іноді чат-боти, е-петиції	Впровадження цифрових платформ залучення (e-participation hubs), відкритих програмних інтерфейсів прикладного програмування для бізнесу, смарт-панелей для аналізу запитів громади
Забезпечити довіру та сталість	Відсутність прозорих механізмів моніторингу взаємодії; низький рівень довіри	Розвиток цифрових систем моніторингу партнерств (з відкритими метриками: ефективність, соціальний вплив); рейтингування цифрової відкритості громад
Підтримка локального бізнесу	Місцевий бізнес слабо інтегрований у процеси цифрової трансформації	Розробка програм Smart-грантів для МСБ, участь бізнесу в цифровій освіті громадян, цифрові інкубатори при громадах
Нарощування кадрового потенціалу	Відсутність спеціальних команд цифрового розвитку	Формування Digital-офісів при громадах з міжсекторальними командами (на основі best practices GIZ/USAID)
Оцінювання ефективності партнерства	Відсутні стандартизовані ключові показники ефективності взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифрової трансформації	Розробка індикаторів цифрової зрілості партнерства, систем аналізу впливу на соціальний капітал та сталий розвиток

Джерело: розроблено автором самостійно

Таким чином, аналіз міжнародних практик взаємодії громад і бізнесу на засадах цифровізації свідчить, що цей процес суттєво трансформує моделі партнерства «громада – бізнес», роблячи їх більш технологічними, прозорими і орієнтованими на спільний розвиток. Цифровізація відкриває нові можливості для українських територіальних громад у контексті цифрової трансформації та інтеграції у глобальні цифрові мережі, крім того, цифрові платформи дозволяють не лише підвищити ефективність обслуговування бізнесу, але й зробити його активним партнером розвитку території.

Висновки до Розділу 1

1. На основі розглянутих теоретичних підходів встановлено, що еволюція взаємодії територіальних громад і бізнесу нерозривно пов'язана з

трансформацією економічних парадигм. Вона має поетапний характер і відображає зміну ролей держави, приватного сектору та громад у регіональному розвитку. Якщо на ранніх етапах домінували транзакційні та адміністративні моделі з мінімальним впливом громад на прийняття рішень, то сучасний етап характеризується переходом до стратегічного партнерства, заснованого на принципах спільного управління, відкритості, цифровізації процесів і формування локальних економічних екосистем. Цей перехід зумовлений поєднанням кількох ключових чинників: процесами децентралізації, які суттєво посилили автономію територіальних громад і розширили їхні повноваження у сфері управління розвитком територій; зростанням ролі місцевого економічного самоврядування у створенні сприятливих умов для ведення бізнесу; стрімким розвитком цифрових технологій, які трансформують традиційні механізми комунікації, прийняття рішень, моніторингу та розподілу ресурсів, формуючи передумови для переходу до відкритих, гнучких і взаємовигідних моделей взаємодії.

2. Економічну категорію «взаємодія територіальної громади і бізнесу» доцільно трактувати як скоординовану систему партнерських зв'язків між органами місцевого самоврядування, мешканцями громади та підприємницьким сектором, що базується на узгодженні інтересів, спільному визначенні стратегічних напрямів розвитку, обміні ресурсами та інституційній взаємодії з метою забезпечення соціально-економічного поступу, стимулювання інновацій і підвищення якості життя на відповідній території. Це визначення враховує системність взаємодії між усіма ключовими суб'єктами місцевого розвитку – органами місцевого самоврядування, бізнесом і жителями громади; ґрунтується на принципах економічного партнерства, узгодження інтересів і спільного формування стратегічних пріоритетів розвитку, а також підкреслює важливість обміну ресурсами, інституційної координації та колективної відповідальності за соціально-економічне зростання. Такий підхід відповідає сучасним викликам

цифровізації, сприяє інноваційності територіального розвитку та підвищенню добробуту населення.

3. Встановлено, що цифровізація виступає потужним каталізатором трансформації економічних відносин на місцевому рівні, ініціюючи суттєві зрушення в структурі, механізмах та суб'єктності взаємодії. Зокрема, вона стимулює відхід від традиційних вертикальних моделей управління, заснованих на адміністративно-ієрархічному підпорядкуванні, на користь горизонтальних партнерств, де відносини між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадянами будуються на принципах рівності, прозорості та взаємної відповідальності. Такі зміни стають можливими завдяки впровадженню цифрових інструментів, зокрема відкритих даних, платформ електронної демократії, цифрових сервісів для бізнесу та населення, що забезпечують доступ до інформації, зворотній зв'язок і участь у прийнятті рішень. У результаті громада переходить від пасивного спостерігача до активного суб'єкта місцевого розвитку, здатного впливати на стратегічні пріоритети, розподіл ресурсів та реалізацію ініціатив, спрямованих на соціально-економічне зростання.

4. Суб'єкти місцевого розвитку відіграють активну роль у соціально-економічних, просторових та інституційних перетвореннях, забезпечуючи комплексну реалізацію цілей сталого розвитку на рівні громади. Встановлено, що цифровізація суттєво трансформує не тільки економічні відносини, але й взаємодію суб'єктів місцевого розвитку, завдяки впровадженню цифрових платформ, відкритих даних, електронного урядування та інструментів участі громадян, активізується взаємодія між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськістю й іншими заінтересованими сторонами. У контексті трансформації, зумовленої цифровізацією було систематизовано функціональні ролі ключових суб'єктів місцевого розвитку (органів місцевого самоврядування, бізнесу, населення громади, громадських та інших неурядових організацій, освітніх установ, органів державної влади та міжнародних партнерів), а також визначено їх еволюцію від адміністративно-

залежних і ресурсно-обмежених форм до мережевих, проактивних і інноваційно-орієнтованих моделей взаємодії, що ґрунтуються на відкритості даних, цифрових платформах і механізмах спільного прийняття рішень.

5. Узагальнення міжнародного досвіду дозволило виявити ключові тренди, що характеризують сучасну практику взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації, серед яких: перехід до цифрових публічно-приватних платформ; впровадження відкритих даних як ресурсу для розвитку бізнесу; активне використання інструментів електронної участі громадян у процесах управління; спільне формування стратегій розвитку за допомогою цифрових інструментів; розвиток концепції «smart community»; поширення інноваційних цифрових сервісів у муніципальному управлінні; формування локальних цифрових екосистем. Дані тенденції взаємодії базується на відкритості, прозорості, співуправлінні та технологічному партнерстві, що в сукупності забезпечує підвищення ефективності місцевого розвитку.

6. Різноманіття міжнародних моделей цифрової взаємодії громад і бізнесу дає змогу визначити ефективні практики, придатні для адаптації в Україні. Серед ключових заходів – створення локальних офісів цифрової співпраці, інституціоналізація публічно-приватного партнерства через місцеві регламенти та спільна розробка цифрових стратегій за участю бізнесу, ІТ-кластерів і громадських організацій. Ефективність партнерства підсилюють цифрові платформи залучення (e-participation hubs), відкриті API для бізнесу, смарт-панелі аналізу звернень та системи моніторингу з відкритими метриками. Важливими інструментами є Smart-гранти для малого і середнього бізнесу, участь бізнесу в цифровій освіті громадян і створення цифрових інкубаторів при громадах. Формування Digital-офісів із міжсекторальними командами та впровадження індикаторів цифрової зрілості партнерства сприятимуть зміцненню соціального капіталу та ефективній взаємодії в умовах цифрової трансформації економіки.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І БІЗНЕСУ: ЦИФРОВИЙ КОНТЕКСТ

2.1. Аналіз сучасного стану взаємодії територіальних громад і бізнесу

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку України зумовлюють зростання ролі партнерства між територіальними громадами та бізнесом як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення сталого розвитку. В умовах децентралізації та цифрової трансформації ефективна взаємодія цих суб'єктів стає важливим інструментом реалізації місцевих стратегій, залучення інвестицій та створення нових робочих місць. Для подальшого вдосконалення механізмів співпраці між територіальними громадами та бізнесом необхідно провести ґрунтовний аналіз сучасного стану їх взаємодії. Такий аналіз дозволить виявити ключові особливості, проблеми та потенційні можливості партнерства, а також зрозуміти, які чинники впливають на ефективність спільної діяльності. Отримані результати стануть основою для розроблення механізму цифровізації місцевої економіки в контексті підвищення ефективності взаємодії територіальних громад і бізнесу, що сприятиме підвищенню економічної активності, залученню інвестицій і забезпеченню сталого розвитку громад.

У результаті адміністративно-територіальної реформи в Україні територіальні громади набули розширених економічних повноважень, що дало змогу більш самостійно формувати політику місцевого розвитку. Зокрема, громади отримали інструменти для активізації підприємницької діяльності, підвищення інвестиційної привабливості територій та створення ефективних механізмів взаємодії з суб'єктами господарювання.

Тернопільська область має загальну площу 13823 км². Система адміністративно-територіального устрою області складається з 3 районів, 18 міст, 17 селищ міського типу, 1 селища та 1022 сіл (Табл. 2.1). Станом на 2024 рік в області функціонує 55 територіальних громад (18 міських, 16 селищних та 21 сільських рад), які демонструють різний рівень інституційної спроможності та ефективності у взаємодії з бізнесом (див. Додаток 2-А) [192].

Таблиця 2.1

Характеристика районів Тернопільської області станом на 2024 рік

Назва району	Адміністративний центр	Чисельність населення, осіб	Площа території району км ²	Кількість територіальних громад	Кількість населених пунктів
Кременецький	місто Кременець	140 063	2 635,2	8	204
Тернопільський	місто Тернопіль	559 357	6 164,0	25	492
Чортківський	місто Чортків	322 293	5 025,5	22	362

Джерело: [192]

Одним із ключових напрямів модернізації місцевого розвитку є побудова ефективного місцевого самоврядування, орієнтованого на підвищення якості життя населення та забезпечення доступу до якісних публічних послуг. Реалізація цієї мети неможлива без забезпечення належного рівня економічного розвитку територій, достатнього фінансового ресурсу та стабільних джерел поповнення місцевих бюджетів. Характеристика економічного розвитку Тернопільської області наведена у Додатку 2-Б.

Для дослідження взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки об'єктом дисертаційної роботи було обрано територіальні громади: міські (МТГ), селищні (СелТГ) та сільські (СілТГ) із найвищим рівнем цифрової трансформації (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг громад Тернопільської області за індексом цифрової трансформації

Назва територіальної громади	Загальний індекс цифрової трансформації, бал	Рейтинговий бал	Назва територіальної громади	Загальний індекс цифрової трансформації, бал	Рейтинговий бал
Тернопільська	70,91	1	Козлівська	28,33	11
Заліщицька	64,96	2	Золотопотіцька	28,11	12
Чортківська	62,88	3	Залозецька	25,07	13
Борщівська	45,76	4	Гримайлівська	24,25	14
Бережанська	44,48	5	Мельнице-Подільська	11,85	15
Шумська	43,51	6	Микулинецька	9,48	16
Бучацька	43,49	7			
Збаразька	41,99	8	Сільські територіальні громади (СіЛТГ)		
Почаївська	40,44	9	Білецька	50,93	1
Кременецька	38,80	10	Трибухівська	43,67	2
Теребовлянська	36,06	11	Іване-Пустенська	40,00	3
Скалатська	34,22	12	Нарайвська	38,88	4
Лановецька	33,76	13	Великогаївська	37,08	5
Хоростківська	30,95	14	Борсуківська	37,01	6
Копичинецька	30,67	15	Байковецька	35,80	7
Монастирська	23,93	16	Іванівська	33,73	8
Зборівська	22,40	17	Білобожницька	31,94	9
Підгаєцька	22,35	18	Лопушненська	31,90	10
Селищні територіальні громади (СелТГ)			Скориківська	28,92	11
Великобіроківська	48,08	1	Колиндянська	27,15	12
Заводська	43,81	2	Підгороднянська	26,79	13
Підволочиська	41,75	3	Озернянська	25,86	14
Козівська	41,35	4	Купчинецька	24,83	15
Вишнівецька	40,27	5	Васильковецька	24,06	16
Гусятинська	38,34	6	Золотниківська	23,13	17
Товстенська	36,00	7	Нагірянська	22,76	18
Коропецька	32,37	8	Саранчуківська	22,55	19
Великобerezовицька	31,49	9	Більче-Золотецька	20,71	20
Скала-Подільська	29,41	10	Великодедеркальська	20,19	21

Джерело: [196]

Тернопільська МТГ має загальну площу 166,7 км², населення громади – 226 594 особи [193]. Громада об'єднує різні типи населених пунктів, серед яких обласний центр та сільські поселення (4 старостинські округи), що разом утворюють багатокомпонентну соціально-економічну та екологічну систему. Центром громади є найбільше місто області – Тернопіль, що зумовлює найвищу в регіоні щільність населення (1365,4 особи/км²), яка перевищує

середній показник по області більш ніж у 18 разів, а по Тернопільському району – більш, ніж у 15 разів [197].

Заліщицька МТГ розташована на півдні Тернопільської області і займає 351,7 км², або 2,5% території області та 6,7% території району. До складу громади увійшло 29 сіл та одне місто. Адміністративний центр місто Заліщики. В межах громади проживає 27 326 осіб, що складає 2,6% від загальної чисельності по області [198].

Чортківська МТГ розташована у центральній-південній частині Тернопільської області та займає площу близько 127,5 км², що становить приблизно 0,9% території області та близько 2,4% території Чортківського району. До складу громади увійшло 7 сіл та одне місто. Адміністративним центром є місто Чортків. У межах громади проживає 36 632 особи, що становить близько 3,5% від загальної чисельності населення області [199]. Загальна характеристика обраних для дослідження міських територіальних громад Тернопільської області наведена в Табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Загальна характеристика об'єктів дослідження
(міських територіальних громад) Тернопільської області

Назва міської територіальної громади	Площа, км ²	Чисельність населення, осіб	Кількість населених пунктів	Кількість промислових підприємств	Кількість аграрних підприємств
Тернопільська МТГ	166,7	226 594	11	110	164
Заліщицька МТГ	351,9	27 326	30	11	21
Чортківська МТГ	127,5	36 632	8	23	17

Джерело: узагальнено автором за даними [197-199]

Тернопільська МТГ є ключовим центром розвитку середньо- та високотехнологічних виробництв, з акцентом на переробну промисловість та виробництво енергії [197]. Понад 110 промислових підприємств забезпечують виробництво та реалізацію різноманітної продукції, при цьому обсяг реалізованої продукції у 2023 році становив 19 920,4 млн грн (+20,7% до 2022

року), а за перше півріччя 2024 року – 10 681,6 млн грн (+18,1%). Частка промислової продукції МТГ у загальному обсязі області становить 50,6%, інноваційна продукція – 4,0% [200].

У сільському, лісовому та рибному господарстві працює 164 юридичні особи та 92 фізичні підприємці, основні активи зосереджені в компаніях, що виконують допоміжні роботи в рослинництві (ТзОВ «Агро Спар Машинері», ТзОВ «Агро Спар Сервіс», ТзОВ «Агрі Спрей Центр» тощо) та вирощують зернові, бобові та насіння олійних культур (ТзОВ «Агропродсервіс Вест», ПФГ «Гелідс», ФГ «Софія-А» тощо) [200].

Аналіз структури економіки Тернопільської МТГ за часткою податків від суб'єктів господарювання (Рис. 2.1.) показує, що основним джерелом доходів залишається бюджетна сфера – освіта та охорона здоров'я, що зумовлено концентрацією провідних закладів обласного центру. Значну роль відіграє третинний сектор: оптова та роздрібна торгівля (14%), транспорт (5%), комп'ютерне програмування та консультування (4%), операції з нерухомістю (4%). Серед промислових підприємств помітний кластер виробників харчових продуктів (2%) [200].



Рисунок 2.1. Структура економіки Тернопільської МТГ в розрізі сплачених суб'єктами господарювання податків, 2023 р. [200]

У 2023 році в економіку Тернопільської МТГ вкладено понад 3,3 млрд грн капітальних інвестицій, що на 13,1% більше, ніж у 2022 році. Основні вкладення спрямовані на матеріальні активи: машини та обладнання – 36,6%, інженерні споруди – 24,9%, житлове будівництво – 23,2%. У нематеріальні активи (програмне забезпечення та бази даних) інвестовано 0,8%. Переважну частку фінансування забезпечують власні кошти підприємств (58,3%) та населення для житлового будівництва (21,9%) [200].

Економіка Заліщицької МТГ базується на агропромисловому виробництві (м'ясні та хлібобулочні вироби, будівельні матеріали, металообробка) та курортно-туристичному секторі, пов'язаному з перспективами Дністровської рів'єри [201, 202]. Структура суб'єктів господарської діяльності: сільське господарство – 23,4%, промисловість – 16,1%, торгівля – 18,3%, будівництво – 7,6%, готелі та ресторани – 4,5%, операції з нерухомості – 10%, охорона здоров'я – 2%, інше – 18,1% [198].

Основним джерелом доходів бюджету є податок на доходи фізичних осіб (62%), що визначає залежність фінансової бази від рівня офіційної зайнятості та зарплат. Додаткове значення мають єдиний внесок (14%) і плата за землю (11%), тоді як акцизні надходження та інші доходи формують відповідно 7% і 6%, що свідчить про обмежену диверсифікацію фінансових потоків (Рис. 2.2) [189].

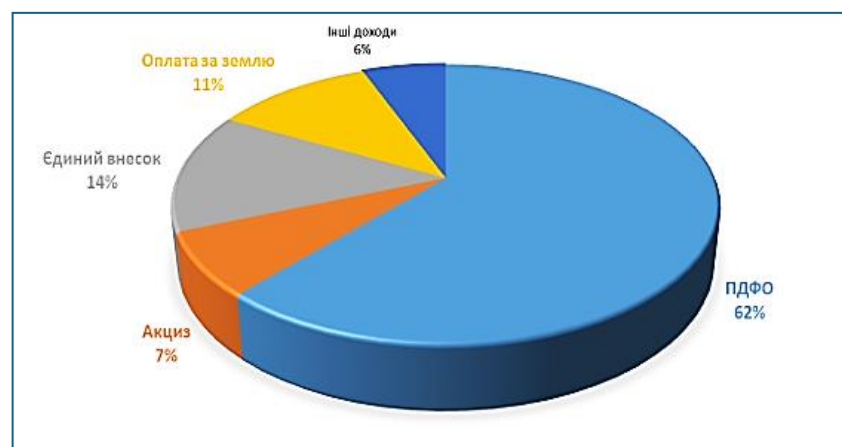


Рисунок 2.2. Структура доходів від податків і зборів Заліщицької громади, 2023 р. [198]

Інвестиційна діяльність Заліщицької МТГ зосереджена у сільському господарстві, харчовій промисловості, туристично-рекреаційній сфері та розвитку інфраструктури. Привабливість громади для інвесторів забезпечують сприятливі природно-кліматичні умови, транскордонне розташування та наявність трудових ресурсів. Пріоритетні напрями розвитку – модернізація агровиробництва, підтримка малого та середнього бізнесу та створення туристично-рекреаційних кластерів, відповідно до стратегічних документів. Заліщицька міська рада спільно з польськими партнерами реалізує два проєкти з охорони довкілля та розвитку екологічної інфраструктури загальним бюджетом 2 497 720,53 євро, з яких для територіальної громади передбачено 1 202 931,13 євро [203].

Економіка Чортківської МТГ поєднує промисловий, аграрний та сервісний сектори, зокрема харчову промисловість, сільське господарство, легку промисловість, деревообробку, торгівлю, транспорт та медичні послуги [204, 205]. У 2023 році виручка провідних секторів становила: харчова промисловість – 1,26 млрд грн (+12,0 %), сільське господарство – 364,3 млн грн (+2 398 %), медичні послуги – 179,9 млн грн (+47,6 %), інші послуги – 65,8 млн грн (+196,7 %), легка промисловість – 58,8 млн грн (-11,98 %).

Бюджет громади у 2022 році склав 334,7 млн грн, із яких до загального фонду надійшло 236,5 млн грн, а трансферти – 82,3 млн грн. Основним джерелом доходів залишався податок на доходи фізичних осіб – 78,1 %, що свідчить про залежність бюджету від зайнятості та зарплат, друге місце посідав єдиний податок – 9,4 %, значну частку займали плата за землю – 4,2 % та акцизний податок – 4,1 % [199].

Для оцінки інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності доцільним є порівняння міських територіальних громад за кількістю бізнес-структур, що дозволяє виявити особливості розвитку підприємництва та ефективності взаємодії з органами місцевого самоврядування (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння МТГ за кількістю наявних бізнес-структур, 2024 рік

Показники	Тернопільська МТГ	Заліщицька МТГ	Чортківська МТГ
Кількість компаній, всього	11 963	415	403
Кількість ФОП, всього	42 397	1 655	2 056
Кількість активних компаній	9 568	272	316
Кількість активних ФОП	16 327	614	836
Загальний дохід компаній, тис. грн	113 148 143	1 063 821	1 194 138
Загальні активи компаній, тис. грн	79 701 270	1 537 135	921 458
Кількість персоналу в компаніях, осіб	46 203	1 357	1 776
Виплати з бюджету, грн	4 041 827 778	125 034 489	415 805 347

Джерело: [200]

Порівняльний аналіз показників бізнес-середовища Тернопільської, Заліщицької та Чортківської МТГ свідчить про значну асиметрію їх розвитку. Тернопільська МТГ є лідером за кількістю зареєстрованих суб'єктів господарювання (11 963 компанії та 42 397 ФОП) та активних підприємств (9 568 компаній і 16 327 ФОП), що визначає її як провідний бізнес-центр області. Заліщицька та Чортківська МТГ мають подібну кількість компаній (415 та 403), проте Чортківська демонструє вищу частку активних підприємств (316 проти 272) і ФОП (836 проти 614). Загальний дохід компаній приблизно однаковий (1 063,8 млн грн у Заліщиках та 1 194,1 млн грн у Чорткові), проте Чортків вирізняється більшою зайнятістю (1 776 осіб проти 1 357), тоді як активи компаній вищі у Заліщицькій МТГ (1 537,1 млн грн проти 921,5 млн грн), що свідчить про капіталомісткий характер бізнесу. Обсяги бюджетних надходжень більші у Чорткові (415,8 млн грн проти 125,0 млн грн), що відображає здатність громади акумулювати та перерозподіляти ресурси.

Таким чином, Тернопільська МТГ відзначається масштабністю та домінуванням у регіональній економіці, Заліщицька – капіталомісткістю бізнесу, а Чортківська – доходами, зайнятістю та фінансовою спроможністю. Перелік найбільших роботодавців міських громад наведений у Додатку 2-В.

Відповідно до даних Таблиці 2.2, серед селищних громад Тернопільської області з найвищим індексом цифрової трансформації визначено Великобіроківську, Заводську та Підволочиську, а серед сільських громад – Білецька, Трибуківська та Іване-Пустенська. Їх характеристики наведені у Додатку 2-Г.

Аналіз економічного та підприємницького потенціалу досліджуваних селищних і сільських територіальних громад Тернопільської області засвідчує наявність значних відмінностей у рівні розвитку бізнес-середовища. Підволочиська СелТГ вирізняється найвищою підприємницькою активністю та багатoproфільністю бізнесу, забезпечуючи значну кількість робочих місць та високі доходи підприємств. Великобіроківська СелТГ демонструє середній рівень розвитку бізнесу з помірним економічним потенціалом. Заводська СелТГ характеризується великими активами окремих підприємств, проте відносно низьким рівнем зайнятості та кількістю бізнес-структур. Білецька СілТГ вирізняється чисельністю бізнес-структур і високим обсягом доходів, Трибуківська СілТГ – економічною потужністю та найвищим рівнем зайнятості серед порівнюваних громад, тоді як Іване-Пустенська СілТГ демонструє низький рівень розвитку підприємництва та обмежену активність економічних суб'єктів.

У контексті оцінки стану взаємодії територіальних громад і бізнесу, доцільним є вивчення наявних практик співпраці, які вже реалізуються на місцевому рівні. Залучення бізнесу до розбудови соціальної, економічної та інфраструктурної бази громад набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення, зростання потреб у послугах, нових робочих місцях та підприємницьких ініціативах. У Додатку 2-Д наведено приклади ефективної взаємодії дев'яти досліджуваних територіальних громад Тернопільської області, які демонструють різні підходи до партнерства та залучення бізнесу [223-252].

Розглянуті приклади форм взаємодії міських, селищних та сільських територіальних громад Тернопільської області з бізнесом узагальнено у Додатку 2-Е.

Аналіз показує, що всі три міські громади залучають партнерство для розвитку бізнесу, але масштаби та підходи відрізняються. Тернопільська МТГ є лідером із системною інтеграцією в міжнародні програми, розвитком індустріальних парків і кластерів, підтримкою бізнес-освіти та релокованого бізнесу. Чортківська МТГ поєднує міжнародні гранти з локальними програмами підтримки малого та середнього бізнесу. Заліщицька громада перебуває на етапі становлення, зосереджуючись на міжнародних програмах та обміні досвідом місцевих підприємців.

Селищні територіальні громади Тернопільської області – Великобіроківська, Заводська та Підволочиська – активно використовують різні форми співпраці з бізнесом та інституціями для розвитку економіки. Основні напрями включають підтримку підприємництва, розвиток інфраструктури, допомогу малому бізнесу, соціальні проєкти та програми для ветеранів. Партнерства реалізуються через міжнародні та регіональні програми, міжгромадські меморандуми, навчальні заходи та Prozorro. Фінансування стратегічних ініціатив здебільшого опосередковане грантами та бюджетними коштами, пряме залучення бізнесу обмежене. Такий системний підхід створює передумови для підвищення компетентностей підприємців, пожвавлення економічної активності та сталого розвитку громад.

Порівняльний аналіз взаємодії бізнесу та сільських громад Тернопільської області показує, що кожна громада формує власну модель співпраці, враховуючи локальні потреби та потенціал. Білецька СіЛТГ акцентує увагу на освітніх і спортивних ініціативах, Трибухівська СіЛТГ – на інфраструктурних та соціальних проєктах, а Іване-Пустенська СіЛТГ – на культурно-економічних ініціативах. Спільним є те, що бізнес фінансує розвиток людського капіталу та інфраструктури, а не лише надає благодійну допомогу. Водночас різниця у фокусі діяльності відображає адаптивність

моделей співпраці до місцевого контексту та зростаючу роль бізнесу як партнера у розвитку громад.

Проведений аналіз дав змогу виявити суттєві відмінності у формах взаємодії між міськими, селищними та сільськими громадами Тернопільської області, водночас підкреслюючи, що ключовою передумовою сталого розвитку територій є поєднання соціальних та економічних компонентів партнерства (Рис. 2.3.).

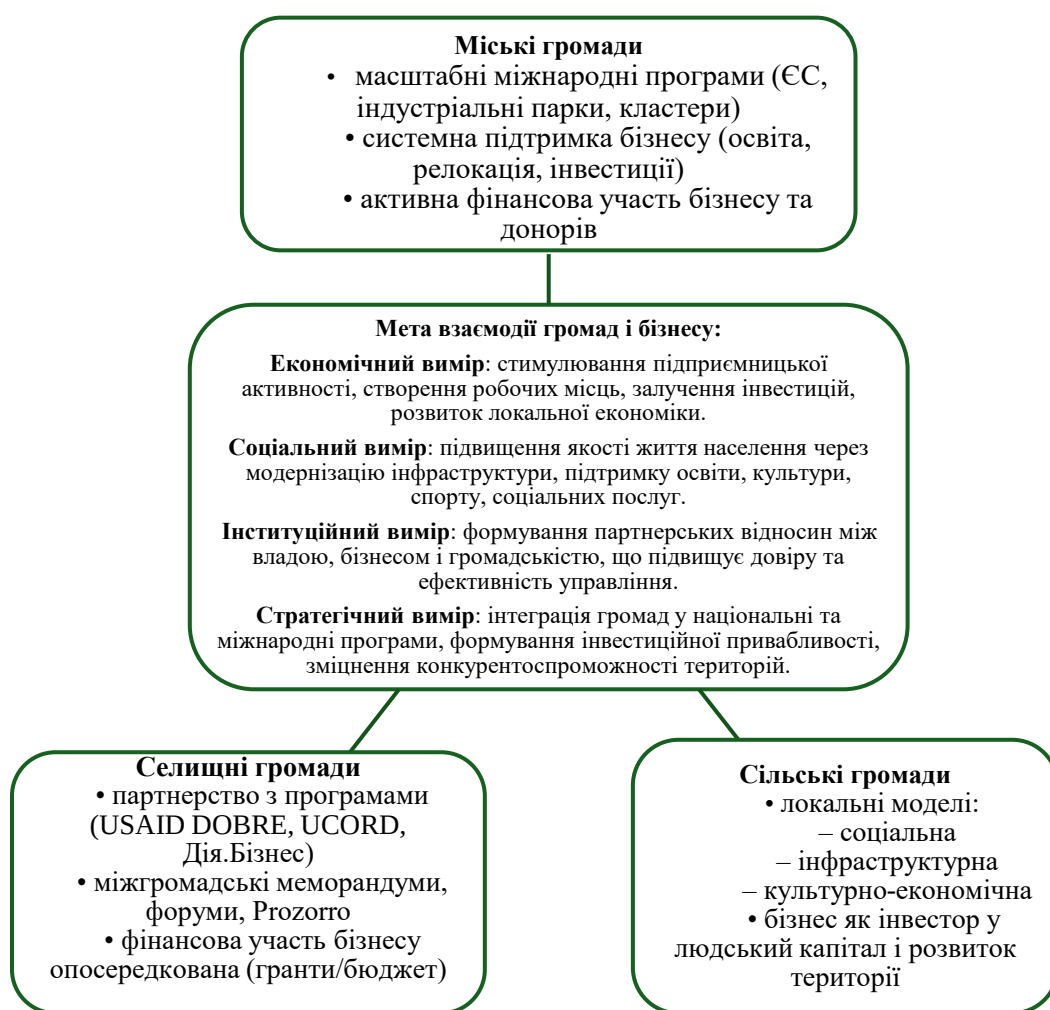


Рисунок 2.3. Структурно-логічна схема відмінностей у формах взаємодії міських, селищних і сільських територіальних громад Тернопільської області з бізнесом

Міські територіальні громади демонструють масштабну та багаторівневу взаємодію з бізнесом, поєднуючи локальні ініціативи з участю у

міжнародних програмах і проєктах ЄС. Основні напрями співпраці – розвиток індустріальних парків, бізнес-кластерів, професійної бізнес-освіти та підтримка релокованих підприємств, що сприяє залученню фінансування від міжнародних донорів і приватного сектору.

Селищні громади залежать переважно від грантової та бюджетної підтримки, через що пряме фінансування бізнесу обмежене. Результати взаємодії проявляються у підвищенні компетентностей підприємців, розвитку малого бізнесу, створенні робочих місць та реалізації окремих інфраструктурних проєктів.

Сільські громади формують адаптовані до локальних умов моделі співпраці з бізнесом, де незмінною рисою є залучення приватного сектору до розвитку людського капіталу та інфраструктури, при цьому пріоритетні сфери діяльності відрізняються залежно від місцевих потреб і потенціалу.

Виявлені форми взаємодії громад із бізнесом можна розглядати як синтетичну модель публічно-приватного партнерства, де місцева влада координує та адмініструє процеси, міжнародні донори забезпечують фінансування та консалтинг, а бізнес є основним учасником комерційної діяльності. Сучасним напрямом взаємодії стає впровадження цифрових рішень, що підвищує ефективність комунікації, автоматизує управлінські процеси та розширює доступ підприємців до електронних сервісів (Рис.2.4.).

Отримані результати свідчать про необхідність системної підтримки інституційного розвитку громад та розроблення стратегій, які враховують інтереси місцевого бізнес-середовища. Масштабування успішних практик співпраці на рівні області сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіону, зміцненню фінансової автономії місцевих органів влади та підтримці економічної трансформації у післявоєнний період.

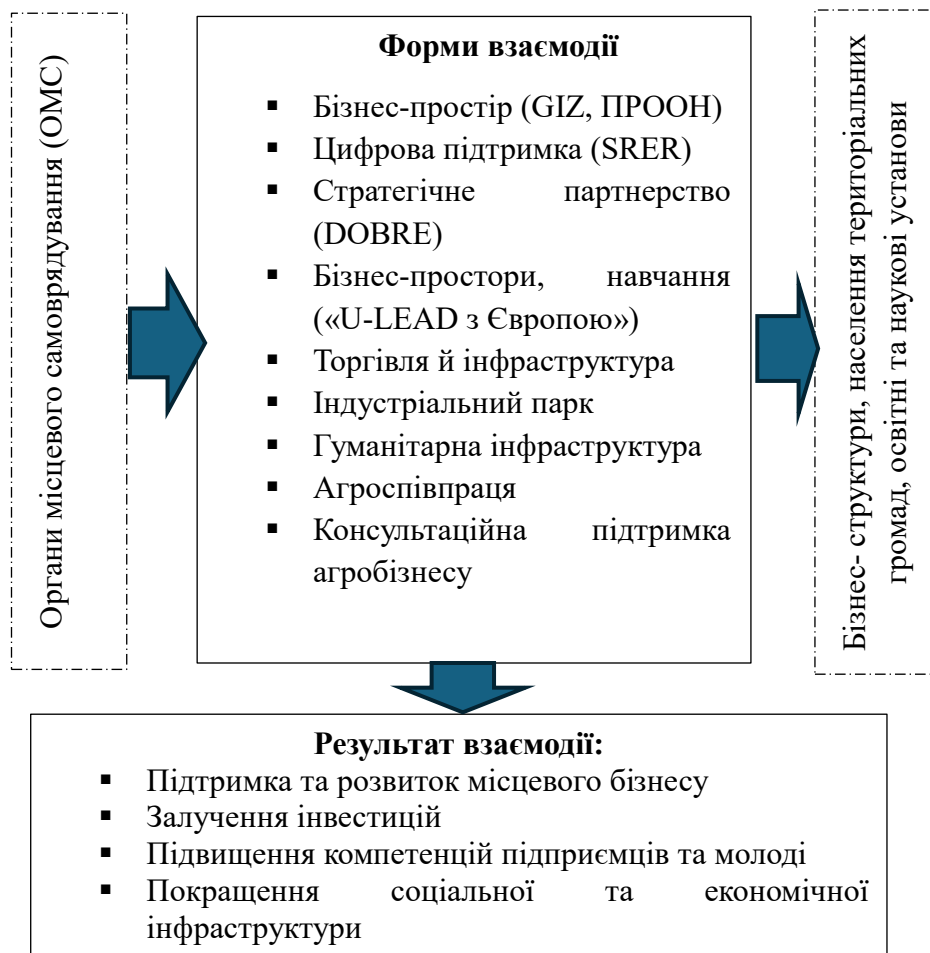


Рисунок 2.4. Форми взаємодії територіальних громад з бізнесом в Тернопільській області

Розглянуті форми взаємодії громад і бізнесу Тернопільської області свідчать про наявний потенціал для співпраці, проте її ефективність багато в чому залежить від цифрових можливостей підприємств. Відповідно, наступним етапом дослідження є оцінка цифрової готовності бізнесу, що дозволить визначити рівень їх здатності взаємодіяти з територіальними громадами на сучасному технологічному рівні.

2.2. Оцінка цифрової готовності територіальних громад і бізнесу до ефективної взаємодії

Оцінка цифрової готовності територіальних громад та бізнесу є важливим етапом визначення рівня їхньої спроможності до ефективної

взаємодії в умовах цифрової модернізації. Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони розвитку цифрової інфраструктури, електронних сервісів, кадрового потенціалу та рівня використання цифрових технологій у громадах і підприємницькому секторі.

У процесі дослідження цифрова готовність територіальних громад оцінювалася за сукупністю індикаторів, які відображають базові компоненти цифрового розвитку, зокрема: рівень цифрової економіки, сформованість цифрових навичок, забезпеченість цифровою інфраструктурою та ступінь цифровізації публічних послуг.

Для оцінки рівня цифрового розвитку міських територіальних громад Тернопільської області було здійснено аналіз ключових індикаторів цифрової економіки. Зведені дані дають змогу простежити відмінності у впровадженні цифрових технологій та електронних сервісів, а також виявити проблемні аспекти, що стримують підвищення цифрової готовності громад. У Додатку 2-Ж наведено узагальнені показники, які характеризують стан цифрової готовності у досліджуваних міських громадах [196].

Аналіз показників цифрової економіки міських територіальних громад Тернопільської області свідчить про суттєві відмінності у рівні розвитку ІТ-сектору та цифрових сервісів для бізнесу. Отримані дані вказують на нерівномірний розвиток цифрової економіки серед міських громад області та потребу у диференційованих стратегіях: для Тернопільської МТГ – підтримка комплексної інтеграції цифрових технологій; для Заліщицької МТГ – стимулювання розвитку ІТ-бізнесу; для Чортківської МТГ – впровадження базових цифрових сервісів для підприємців.

Для комплексного оцінювання стану цифрової трансформації громад важливо враховувати рівень цифрових компетентностей населення. Міські громади Тернопільської області демонструють різну динаміку цифрового розвитку. Заліщицька МТГ займає провідну позицію за загальним рівнем цифрових навичок завдяки збалансованому поєднанню високої цифрової грамотності населення та розвитку ІКТ-талентів. Тернопільська МТГ

відзначається найвищою цифровою грамотністю населення, але низький рівень розвитку ІКТ-кадрів знижує її інтегральний показник. Чортківська МТГ має найвищий потенціал у сфері ІКТ-талантів, проте недостатній рівень цифрової грамотності населення обмежує загальний індекс, що свідчить про потребу інтегрованих заходів із розвитку цифрових компетенцій на всіх рівнях (див. Додаток 2-Ж).

Цифрова інфраструктура суттєво впливає на ефективність взаємодії громад і бізнесу, спрощує доступ до електронних сервісів, підвищує прозорість процесів та стимулює розвиток локальної економіки. Серед досліджуваних громад високі показники має Тернопільська МТГ, з рівнем цифрової інфраструктури (73,89 бала) та безпечного середовища (97,76 бала), повним покриттям інтернетом і активним Wi-Fi у громадських місцях, а також високим рівнем ІТ-підтримки у ЦНАП і серед посадових осіб. Заліщицька МТГ та Чортківська МТГ мають нижчі показники: цифрова інфраструктура – 62,07 та 60,57 бала відповідно, а кібербезпека особливо слабка у Чорткові (25,58 бала), що свідчить про необхідність розвитку систем захисту та покращення комп'ютерного забезпечення у школах і серед працівників громади. Отже, існує значна диференціація в рівні цифрової готовності громад, що вимагає цільових заходів для підвищення безпеки та доступності цифрових сервісів (див. Додаток 2-Ж).

Цифровізація публічних послуг виступає визначальним чинником ефективної взаємодії громад з підприємницьким сектором, адже спрощує доступ до адміністративних процедур, забезпечує прозорість та скорочує транзакційні витрати. Загалом, аналіз свідчить, що найбільші виклики для міських громад області полягають у забезпеченні повної цифровізації адміністративних послуг, підключенні віддалених робочих місць до електронних сервісів, дотриманні стандартів веб-доступності та розширенні доступу до відкритих даних, тоді як сильними сторонами є наявність програм інформатизації, структурних підрозділів із функціями цифрової

трансформації, функціонування ЦНАП/Центру «Дія» та високий рівень прозорості й електронної участі громадян (див. Додаток 2-Ж).

З метою виявлення сильних і слабких сторін цифрової трансформації територіальних громад Тернопільської області доцільно звернутися до аналізу узагальнених даних. На Рис. 2.5. представлено порівняння цифрової готовності міських територіальних громад за ключовими компонентами цифрового розвитку, а саме: цифрової економіки, цифрових навичок населення, цифровізації публічних послуг і цифрової інфраструктури.

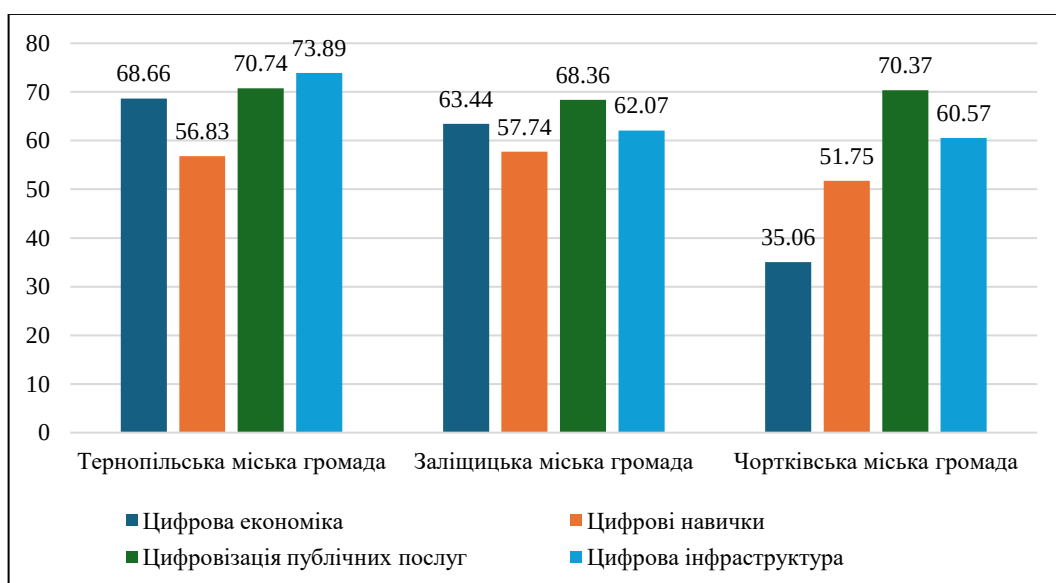


Рисунок 2.5. Порівняння цифрової готовності досліджуваних міських територіальних громад Тернопільської області, балів

Отримані результати свідчать, що Тернопільська МТГ є цифровим лідером регіону за всіма напрямками, особливо у сфері цифрової економіки та інфраструктури. Заліщицька МТГ займає проміжне положення, демонструючи більш високий рівень цифрових навичок, але відставання у сфері інфраструктури. Чортківська МТГ має значний дисбаланс: при високому рівні цифровізації публічних послуг цифрова економіка розвинена недостатньо, що вимагає цільових програм стимулювання бізнесу до впровадження ІТ-рішень.

Проведене порівняння цифрової готовності досліджуваних міських територіальних громад Тернопільської області дозволило окреслити як сильні

сторони, так і проблемні аспекти у сфері цифровізації, що безпосередньо впливають на ефективність їхньої взаємодії з бізнесом. Водночас, виявлені відмінності між громадами свідчать про наявність низки стримуючих чинників, які знижують рівень цифрової трансформації та обмежують можливості партнерства з підприємницьким сектором.

У Таблиці 2.5 наведено обмежуючі фактори та сформовані рекомендації для підвищення цифрової готовності міських територіальних громад.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика сильних і слабких сторін та напрямів розвитку цифрової готовності досліджуваних міських територіальних громад

Тернопільської області, балів

Територіальна громада	Сильні сторони	Слабкі сторони	Напрями розвитку
Тернопільська МТГ	- високі показники цифрової економіки (68,66); - високий рівень цифрових навичок населення (56,83); - розвинена цифровізація публічних послуг (70,74); - сильна цифрова інфраструктура (73,89)	- дисбаланс у цифровій економіці та навичках (потрібне вирівнювання)	- посилення програм цифрової інклюзії для старшого покоління; - подальший розвиток смарт-інфраструктури та інноваційних сервісів; - створення сприятливих умов для розвитку ІТ-бізнесу
Заліщицька МТГ	- високий рівень цифрових навичок (57,74); - сильні позиції у цифровій економіці (63,44); - розвинена цифровізація публічних послуг (68,36)	- відносно слабка цифрова інфраструктура (62,07) у порівнянні з іншими міськими територіальними громадами	- інвестиції в модернізацію інтернет-мереж; - розвиток цифрових хабів та центрів навчання; - інтеграція нових онлайн-послуг на місцевому рівні
Чортківська МТГ	- високий рівень цифрових навичок (51,75); - розвинена цифровізація публічних послуг (70,37)	- низький рівень цифрової економіки (35,06); - відносно слабка цифрова інфраструктура (60,57)	- стимулювання розвитку електронної комерції та цифрових стартапів; - інвестування у модернізацію інфраструктури; - підтримка співпраці громади з ІТ-компаніями

Аналіз показників цифрової економіки селищних територіальних громад Тернопільської області демонструє значні розбіжності у розвитку ІТ-сектору та цифрових сервісів для бізнесу (див. Додаток 2-И) [196]. Для Великобіроківської та Заводської СелТГ характерна активна цифровізація адміністративних сервісів, тоді як Підволочиська СелТГ потребує комплексних заходів щодо впровадження базових онлайн-сервісів та стимулювання ІТ-підприємництва.

У Великобіроківській СелТГ, Заводській СелТГ та Підволочиській СелТГ рівень цифрових навичок населення коливається від 27,95 до 42,69 бала (див. Додаток 2-И). Великобіроківська СелТГ демонструє найвищий рівень цифрових навичок серед селищних громад, що обумовлено відносно високою цифровою грамотністю населення, проте низький розвиток ІКТ-талантів обмежує потенціал для спеціалізованих цифрових професій. Заводська СелТГ має середній рівень цифрових навичок, з показниками цифрової грамотності вищими за Підволочиську СелТГ, але обмеженими ІКТ-кадрами. Підволочиська СелТГ характеризується найнижчими показниками як цифрової грамотності населення, так і розвитку ІКТ-талантів, що свідчить про нагальну потребу у системних програмах підвищення цифрової компетентності та розвитку ІТ-кадрового потенціалу.

Селищні територіальні громади демонструють різний рівень розвитку цифрової інфраструктури та кібербезпеки. Найвищі показники спостерігаються у Великобіроківській СелТГ, що свідчить про наявність ефективної ІТ-інфраструктури та систем захисту. Заводська СелТГ має базову цифрову інфраструктуру, але стикається з проблемами навчання персоналу та використання ліцензійного програмного забезпечення. Підволочиська СелТГ характеризується достатньо розвиненою інфраструктурою та безпечним середовищем, проте має суттєві прогалини в ІТ-інфраструктурі та кіберзахисті. У всіх громадах забезпечено високе покриття 4G і оптоволоконного інтернету для операторів, проте соціальні об'єкти та школи

залишаються недостатньо забезпеченими сучасними комп'ютерними технологіями (див. Додаток 2-И).

Великобірківська СелТГ демонструє збалансований розвиток цифрових сервісів із високим потенціалом інтеграції публічних послуг, завдяки поєднанню інституційної спроможності, часткової цифровізації соцзахисту та електронних сервісів ЦНАП/Дія. Заводська СелТГ вирізняється сильними позиціями в електронній демократії та безпаперовому документообігу, проте обмежена цифрова грамотність населення та доступність онлайн-послуг стримують повну інтеграцію. Підволочиська СелТГ відстає у цифровізації інституцій та сервісів, попри частково розвинену інфраструктуру, що свідчить про потребу у формалізації цифрової стратегії та підвищенні доступності електронних послуг (див. Додаток 2-И).

Аналіз цифрової готовності селищних громад Тернопільської області показує наявність значних диспропорцій у розвитку цифрової економіки, навичок, публічних послуг та інфраструктури (Рис. 2.6.).

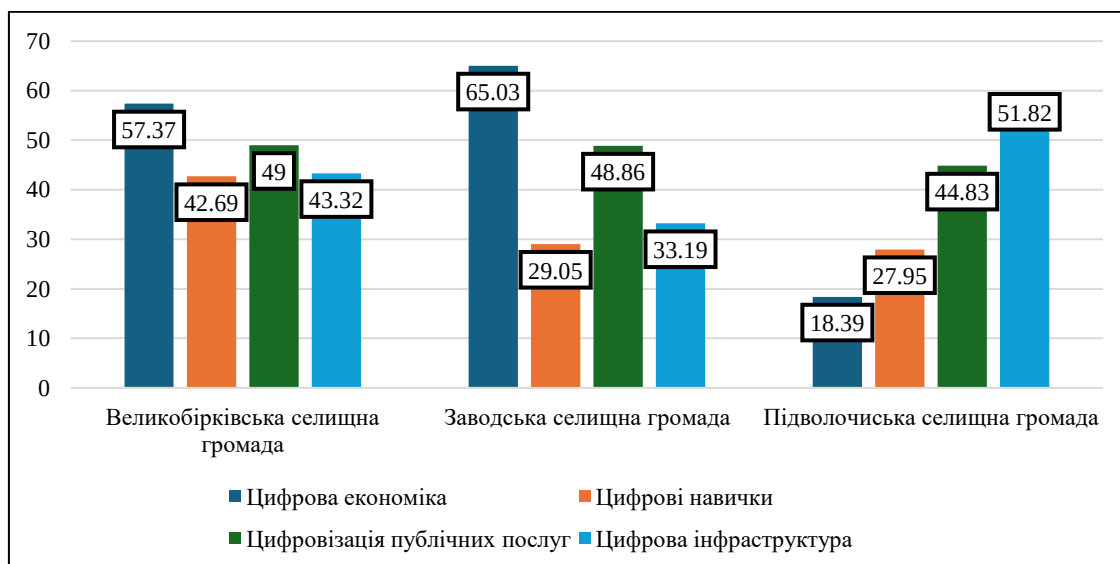


Рисунок 2.6. Порівняння цифрової готовності досліджуваних селищних територіальних громад Тернопільської області, балів

Селищні територіальні громади Тернопільської області демонструють різний рівень цифрової готовності. Зокрема: Великобірківська СелТГ показує

збалансований розвиток цифрової економіки та публічних послуг, але слабкі цифрові навички та інфраструктуру; Заводська СелТГ має високий потенціал цифрової економіки, проте низькі навички населення і слабку інфраструктуру, що створює «цифровий розрив»; Підволочиська СелТГ відстає за цифровою економікою та навичками, але має відносно розвинену інфраструктуру, що може стати базою для подальшої цифрової трансформації за умови підтримки бізнесу та масових програм цифрової грамотності (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика сильних і слабких сторін та напрямів розвитку цифрової готовності досліджуваних селищних територіальних громад

Тернопільської області, балів

Громада	Сильні сторони	Слабкі сторони	Напрями розвитку
Великобірківська СелТГ	- високий рівень цифрової економіки (57,37); - відносно високі цифрові навички населення (42,69)	- середній рівень цифровізації публічних послуг (49); - обмежена цифрова інфраструктура (43,32)	- розширення спектру онлайн-послуг для мешканців; - модернізація інтернет-мереж; - підтримка цифровізації малого бізнесу та ІТ-ініціатив
Заводська СелТГ	- високий рівень цифрової економіки (65,03)	- низькі цифрові навички населення (29,05); - недостатня цифровізація публічних послуг (48,86); - дуже слабка цифрова інфраструктура (33,19)	- масові освітні ініціативи з цифрової грамотності; - інвестиції у розвиток інфраструктури; - розвиток е-комерції та електронних сервісів
Підволочиська СелТГ	- відносно розвинена цифрова інфраструктура (51,82)	- дуже низький рівень цифрової економіки (18,39); - низькі цифрові навички населення (27,95); - середній рівень цифровізації публічних послуг (44,83)	- підтримка цифровізації бізнесу; - розвиток цифрових навичок серед населення; - модернізація та розширення електронних сервісів

Для селищних територіальних громад Тернопільської області загалом простежується тенденція, коли цифрова економіка розвивається швидше, ніж цифрові навички населення, що, насамперед, притаманно для Заводської СелТГ. Водночас, інфраструктура залишається «вузьким місцем» для більшості СелТГ, обмежуючи доступ до онлайн-сервісів і цифрових платформ. Публічні послуги цифровізуються поступово, проте без належного кадрового забезпечення та інтеграції з державними сервісами, такими як «Дія» та ЦНАП. Для підвищення цифрової готовності СелТГ Тернопільщини доцільно поєднати розвиток інфраструктури, масові програми цифрової грамотності та стимулювання цифрового підприємництва, що дозволить вирівняти дисбаланси та забезпечити стійкий розвиток.

Аналіз показників цифрової економіки сільських громад Тернопільської області свідчить про значну різницю у рівні цифровізації та розвитку ІТ-сектору, що наведено у Додатку 2-К. Загалом, отримані дані вказують на значну нерівномірність цифрового розвитку серед сільських громад області. Іване-Пустенська СілТГ демонструє ефективну цифровізацію адміністративних та бізнес-процесів, тоді як Білецька та Трибухівська громади потребують комплексних заходів щодо впровадження онлайн-сервісів та стимулювання ІТ-підприємництва.

За результатами оцінки цифрових навичок СілТГ Тернопільської області, спостерігається значна диференціація за рівнем розвитку (див. Додаток 2- К). Найвищий рівень цифрових навичок демонструє Трибухівська СілТГ завдяки високій цифровій грамотності населення, хоча розвиток ІКТ-талантів залишається низьким. Білецька СілТГ характеризується помірним рівнем цифрових навичок із відносно збалансованими показниками цифрової грамотності та ІКТ-талантів. Найнижчі значення спостерігаються в Іване-Пустенській СілТГ, де, попри середню цифрову грамотність населення, розвиток ІКТ-кадрів практично відсутній. Це свідчить про нерівномірність цифрового розвитку сільських громад і потребу у цільових заходах із підвищення компетентностей та стимулювання ІКТ-кадрів.

Сільські територіальні громади мають низку особливостей, що відрізняють їх від міських та селищних: менш розвинена ІТ-інфраструктура, обмежене забезпечення ПК у школах та медичних закладах, а також інший рівень реалізації програм безпеки (див. Додаток 2-К). Білецька СіЛТГ вирізняється найкращими показниками ІТ-інфраструктури та кібербезпеки серед сільських громад завдяки повному покриттю населених пунктів мережею та 4G, сучасним ліцензійним ПК у школах і серед персоналу, а також частково реалізованим програмам безпеки. Трибухівська СіЛТГ формує найвищий рівень безпечного середовища завдяки повній реалізації програми «Безпечна громада» та активним камерам відеоспостереження, проте має слабку ІТ-інфраструктуру і низький рівень кібербезпеки персоналу. Іване-Пустенська СіЛТГ характеризується найнижчими показниками як ІТ-інфраструктури, так і кібербезпеки: обмежене забезпечення ПК, відсутність структурного підрозділу та низьке навчання персоналу, при цьому безпечне середовище підтримується лише частково.

Аналіз показників цифровізації публічних послуг сільських громад Тернопільської області демонструє значні відмінності у рівні інституційної спроможності, цифровізації соціального захисту та публічних послуг (див. Додаток 2-К). Білецька СіЛТГ вирізняється високою інституційною спроможністю та електронною демократією, але має середній рівень цифровізації публічних послуг і безпаперового документообігу. Трибухівська СіЛТГ ефективно надає публічні послуги та здійснює безпаперовий документообіг, проте відстає в інституційній спроможності та цифровізації соціального захисту. Іване-Пустенська СіЛТГ демонструє найнижчі показники, що обмежує можливості впровадження комплексних цифрових сервісів. У всіх громадах необхідне покращення веб-доступності, відкритих даних, цифрових сервісів соціального захисту та інклюзивності, що підкреслює потребу у системному розвитку цифрової інфраструктури та послуг.

Порівняння цифрової готовності досліджуваних сільських територіальних громад Тернопільської області наведено на Рис. 2.7.

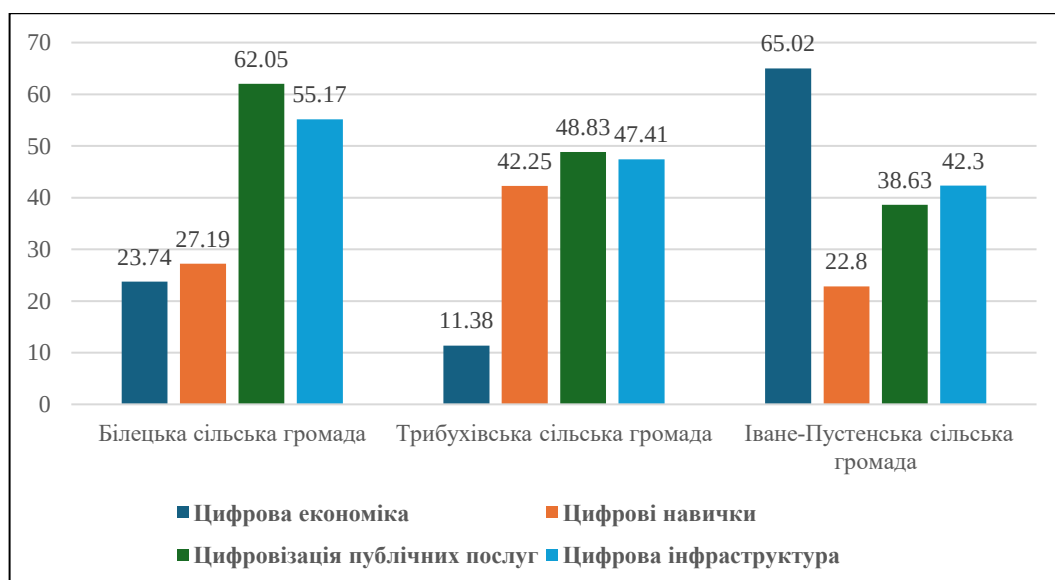


Рисунок 2.7. Порівняння цифрової готовності досліджуваних сільських територіальних громад Тернопільської області, балів

Аналіз цифрової готовності трьох досліджуваних сільських громад показує, що існує розрив між цифровою економікою та цифровими навичками: Іване-Пустенська СіЛТГ демонструє високий рівень цифрової економіки при низьких цифрових навичках населення, що створює ризик неефективного використання технологій. Водночас, цифровізація публічних послуг не завжди залежить від економічного розвитку, про що свідчить стан Білецької СіЛТГ із середніми показниками економіки та навичок, але високим рівнем цифровізації послуг та інфраструктури, що підкреслює пріоритетність цифровізації державних сервісів. Для підвищення цифрової готовності сільським територіальним громадам необхідний комплексний підхід, який передбачає одночасний розвиток цифрової економіки, навичок населення та інфраструктури, при цьому Трибухівська СіЛТГ потребує акценту на цифровій економіці, Іване-Пустенська СіЛТГ – на підвищенні цифрових навичок та інфраструктури, а Білецька СіЛТГ – на підтримці цифровізації послуг та розвитку економіки й навичок населення (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика сильних і слабких сторін і напрямів розвитку
цифрової готовності досліджуваних сільських територіальних громад
Тернопільської області, балів

Громада	Сильні сторони	Слабкі сторони	Напрями розвитку
Білецька СілТГ	- високий рівень цифровізації публічних послуг (62,05); - розвинена цифрова інфраструктура (55,17)	- низька цифрова економіка (23,74); - низький рівень цифрових навичок (27,19)	- освітні програми для населення; - підтримка цифровізації малого бізнесу; - інтеграція з платформою «Дія»
Трибухівська СілТГ	- відносно високий рівень цифрових навичок (42,25); - середньо розвинена інфраструктура (47,41)	- дуже низька цифрова економіка (11,38); - недостатня цифровізація публічних послуг (48,83)	- розвиток електронної комерції; - розширення онлайн-послуг; - модернізація інтернет-мереж
Іване-Пустенська СілТГ	- високий рівень цифрової економіки (65,02)	- дуже низький рівень цифрових навичок (22,8); - недостатня цифровізація публічних послуг (38,63); - слабка інфраструктура (42,3)	- масове навчання цифровій грамотності; - розвиток е-послуг на місцевому рівні; - інвестиції у сучасну інфраструктуру (4G/5G, оптоволокно)

Бюджет територіальних громад є ключовим індикатором цифрової готовності, оскільки він безпосередньо визначає можливості фінансування проєктів цифровізації, розвитку електронних сервісів, модернізації інфраструктури та підвищення рівня кібербезпеки. Достатня фінансова база дозволяє громадам інвестувати у впровадження сучасних інформаційних систем, розвиток цифрових навичок населення та підтримку бізнесу через прозорі електронні інструменти взаємодії. Для бізнесу це означає створення сприятливого середовища, де є доступ до якісних цифрових послуг, спрощена система комунікації з органами місцевого самоврядування, зменшення адміністративних бар'єрів.

Для виявлення тенденцій формування та використання фінансових ресурсів міських територіальних громад Тернопільської області, проаналізуємо показники бюджету за 2023 та 2024 роки (Табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка змін бюджету досліджуваних міських територіальних громад за період 2023-2024 рр., тис. грн.

Показники виконання	Загальний фонд			Спеціальний фонд			Разом		
	2023р.	2024р.	Темп росту	2023р.	2024р.	Темп росту	2023р.	2024р.	Темп росту
Тернопільська МТГ									
Доходи	3 465 520.9	3 632 964.0	167 443.0 (104.8%)	211 268.3	256 149.4	44 881.1 (121.2%)	3 676 789.3	3 889 113.5	212 324.2 (105.7%)
Видатки	3 113 092.1	3 191 400.3	78 308.2 (102.5%)	672 812.3	642 382.1	-30 430.1 (95.4%)	3 785 904.4	3 833 782.5	47 878.0 (101.2%)
Кредитування	1 100.0	-	-1 100.0	-0.9	- 127.1	- 126.2	1 099.0	- 127.1	-1 226.2
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	351 328.8	441 563.6	90 234.8	- 461 543.0	- 386 105.5	75 437.5	- 110 214.2	55 458.1	165 672.3
Заліщицька МТГ									
Доходи	250 426.5	246 831.2	-3 595.2 (98.5%)	9 819.8	12 919.0	3 099.1 (131.5%)	260 246.4	259 750.3	- 496.1 (99.8%)
Видатки	244 461.5	243 352.8	-1 108.7 (99.5%)	18 549.1	21 287.5	2 738.3 (114.7%)	263 010.7	264 640.3	1 629.6 (100.6%)
Кредитування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	5 965.0	3 478.4	-2 486.5	-8 729.3	-8 368.5	360.8	-2 764.3	-4 890.0	-2 125.7
Чортківська МТГ									
Доходи	3 465 520.9	3 632 964.0	167 443.0 (104.8%)	211 268.3	256 149.4	44 881.1 (121.2%)	3 676 789.3	3 889 113.5	212 324.2 (105.7%)
Видатки	3 113 092.1	3 191 400.3	78 308.2 (102.5%)	672 812.3	642 382.1	-30 430.1 (95.4%)	3 785 904.4	3 833 782.5	47 878.0 (101.2%)
Кредитування	1 100.0	-	-1 100.0	-0.9	- 127.1	- 126.2	1 099.0	- 127.1	-1 226.2
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	351 328.8	441 563.6	90 234.8	- 461 543.0	- 386 105.5	75 437.5	- 110 214.2	55 458.1	165 672.3

Джерело: [253]

Аналіз фінансових показників 2023-2024 рр. показує, що Тернопільська та Чортківська МТГ демонструють стабільне зростання доходів і позитивний баланс (профіцит загального фонду +90,2 млн грн, сумарний баланс +55,5 млн грн), тоді як Заліщицька МТГ має дефіцит (-2,5 млн грн у загальному фонді, сумарний дефіцит 4,9 млн грн), що потребує оптимізації доходів та витрат.

Динаміка змін бюджету досліджуваних селищних та сільських територіальних громад за період 2023-2024 рр., тис. грн, наведена у Додатку 2-Л.

За даними Додатку 2-Л за період 2023-2024 рр. у Великобірківська СелТГ відбулося зниження доходів на 5,23 млн грн (-5,6%) при зростанні видатків на 2,93 млн грн (+3,3%), що призвело до переходу від профіциту 2023 р. (+6,8 млн грн) до дефіциту -1,37 млн грн. Заводська СелТГ зберегла відносну фінансову стабільність: доходи змінилися мінімально (-0,7%), видатки зросли на 5,4%, а профіцит скоротився з +4,59 до +0,81 млн грн. Підволочиська СелТГ продемонструвала найбільшу динаміку: доходи зросли на 11,2%, видатки – на 18,6%, що призвело до дефіциту -0,91 млн грн після профіциту +10,5 млн грн у 2023 р. Загалом, усі три територіальні громади зіштовхнулися зі зростанням видатків, що перевищує доходи.

Динаміка бюджетів Білецької, Трибуківської та Іване-Пустенської СілтГ у 2023-2024 рр. демонструє різноспрямовані тенденції. Білецька СілтГ зафіксувала значне скорочення доходів загального фонду (-42,3%), проте завдяки зменшенню видатків перейшла від дефіциту до профіциту (+42,6 млн грн). Трибуківська СілтГ показала найшвидше зростання доходів і видатків (майже у два рази), однак сформувала дефіцит -2,9 млн грн через випередження темпів видатків. Іване-Пустенська СілтГ зберігає стабільність із помірним зростанням доходів і видатків, але бюджет залишається від'ємним (-0,43 млн грн) на тлі обмежених фінансових ресурсів. Таким чином, громади демонструють різні моделі бюджетної динаміки – від скорочення та стабілізації до інтенсивного, але дефіцитного розвитку.

На основі аналізу цифрової готовності територіальних громад Тернопільської області запропоновано такі напрями підвищення цифрової готовності з урахуванням локальних ресурсів та можливостей:

1. Розвиток цифрових навичок населення та бізнесу: проведення навчальних програм, семінарів і тренінгів для мешканців і підприємців із використання цифрових платформ, електронного документообігу та онлайн-

сервісів. Це підвищить ефективність використання технологій та інтеграцію у цифрову економіку

2. Покращення цифрової інфраструктури: використання локальних ресурсів, таких як школи, бібліотеки, ЦНАПи, для створення точок доступу до швидкісного інтернету та облаштування робочих місць для дистанційної роботи й електронних сервісів

3. Цифровізація публічних послуг із інтеграцією з бізнесом: запровадження електронних сервісів, які забезпечують прозору взаємодію бізнесу з органами місцевого самоврядування, наприклад, електронні заявки на ліцензії, дозволи, онлайн-звітність, інтеграція з платформами «Дія» та ЦНАП

4. Локальні цифрові ініціативи та партнерство: підтримка місцевих стартапів та ініціатив, спрямованих на розвиток цифрових продуктів і сервісів для громад, а також стимулювання співпраці між підприємцями, владою та навчальними закладами

5. Моніторинг і використання даних для прийняття рішень: створення простих інструментів збору та аналізу даних про цифрову взаємодію громади та бізнесу для планування подальших кроків, що підвищує практичну цінність дослідження.

Аналіз цифрової готовності територіальних громад Тернопільської області показав, що рівень розвитку цифрової економіки, навичок населення та інфраструктури безпосередньо впливає на ефективність взаємодії між місцевими органами влади та бізнесом. До прикладів цифрової взаємодії громад і бізнесу в Тернопільській області, які демонструють, як інновації та онлайн-інструменти сприяють співпраці, прозорості й розвитку, можна віднести:

1. Онлайн-платформа «Пульс». Це аналітичний сервіс, який запроваджено для налагодження ефективного діалогу між бізнесом і владою на рівні області та країни. Підприємці можуть оцінювати якість державних послуг, повідомляти про проблеми, подавати пропозиції та отримувати швидку

підтримку. При тому платформа використовує штучний інтелект для обробки звернень – це допомагає уникнути суб'єктивності у вирішенні звернень [257].

2. Центр підтримки підприємців «Дія.Бізнес» у Тернополі. Реалізований за підтримки Тернопільської обласної адміністрації, а також компаній Columbus, Вібїон, Visa, Huawei та Ajax, цей центр пропонує [258]:

- консультації та навчання з бізнесу;
- доступ до фінансування та грантових програм;
- розробку спільних проєктів з громадою;
- конкурси стартапів, ярмарки ідей, промо-кампанії громад;
- створення інвестиційних профілів територіальних громад.

3. Електронні сервіси в громадах Тернопільщини. За даними Мінцифри, область активно впроваджує цифрові інструменти:

- 55 громад приєдналися до електронних петицій,
- 49 громад запровадили громадський бюджет,
- 53 громади проводять консультації з громадськістю,
- 55 громад використовують е-звернення,
- у 54 громадах введено систему електронного документообігу,
- встановлено систему безпеки Cisco Umbrella в ОВА, виконкомів і

26 громадах [259].

4. Проєкт “Face of Business in the Community” – реалізований у 2023 році за підтримки EU4Business спільно з міською радою Тернополя та Центром Дія.Бізнес, включає:

- створення інвестиційного паспорта громади;
- окремого розділу в онлайн-додатку Е-Тернопіль з інвестиційними можливостями;
- дорожню карту для підприємців щодо виходу на нові ринки;
- аналітичний звіт з оцінкою експортного потенціалу малих та середніх підприємств;

- портал для підприємців із можливістю подати документи онлайн й отримати рішення;
- онлайн-курси та тренінги для підприємців з необмеженим доступом [260].

5. Аналітичні дашборди і смарт-спеціалізація. У рамках партнерства з компаніями CIVITTA Україна і EasyBusiness, було проведено:

- опрацювання даних у 17 територіальних громадах;
- створення понад 130 карт за допомогою GIS-технологій;
- інтерактивні дашборди з аналізом географічного, економічного й людського потенціалу регіону;
- розробку бізнес-гайду з профілем області й успішними кейсами співпраці бізнесу й громад [261].

У процесі воєнної релокації підприємств, Тернопільська область стала одним із ключових регіонів для розміщення бізнесу, зокрема з Харківської, Донецької та Запорізької областей. За даними Міністерства економіки, з програми релокації 6,3% релокованих підприємств обрали Тернопільську область як нову локацію [262]. Станом на 2024 рік 62 підприємства перенесли свої виробничі потужності з небезпечних територій в Тернопільську область за урядовою програмою, а 200 бізнесів було перереєстровано в область за час повномасштабної війни [263]. Серед релокованих підприємств переважають представники харчової та легкої промисловості. Вони не лише забезпечили збереження виробничого потенціалу країни, але й створили додаткові робочі місця, сприяли розвитку місцевої інфраструктури та підвищенню рівня економічної активності громад.

Одним із яскравих кейсів релокації в межах області є переміщення підприємства ТОВ «Фавор» із Сумщини до Тернополя: завод зберіг у робочому стані 30 профільних спеціалістів і планує створити ще 150 робочих місць, при цьому значну роль у підборі персоналу та адаптації нового бізнесу відіграла служба зайнятості [264]. Загалом, Тернопільська область отримала понад 140

заявок на релокацію, з яких 26 підприємств вже відновили діяльність на новому місці [265].

Підтримка релокованого бізнесу з боку територіальних громад не лише зміцнює місцеву економіку, а й формує позитивний інвестиційний клімат. Для цього громади можуть здійснити низку кроків, серед яких:

1. Інфраструктурна підтримка: надання доступних виробничих та офісних приміщень (індустріальні парки, коворкінги, бізнес-центри); розвиток транспортної та цифрової інфраструктури (дороги, інтернет, енергопостачання).

2. Адміністративний супровід: створення “єдиного вікна” для вирішення бюрократичних питань; спрощення процедур оренди/купівлі землі та нерухомості.

3. Фінансово-економічна підтримка: місцеві податкові пільги чи знижені ставки оренди комунального майна; залучення грантів, міжнародних програм підтримки бізнесу.

4. Соціальна інтеграція: допомога з працевлаштуванням місцевого населення у релокованих підприємствах;

5. Сприяння інтеграції працівників бізнесу у соціальне середовище громади (житло, освіта, медицина).

6. Інституційний розвиток: створення бізнес-інкубаторів і центрів підтримки підприємництва; організація навчальних програм, тренінгів, консультацій.

7. Партнерство з місцевими підприємствами: налагодження горизонтальних зв'язків між релокованим бізнесом та місцевими виробниками, фермерами, сервісними компаніями; спільні проєкти у сфері логістики, виробництва, інновацій.

Таким чином, територіальна громада може виступати не лише як «приймаюча сторона», а й як активний партнер, що допомагає адаптуватися бізнесу та отримати синергію для розвитку території.

2.3. Ідентифікація бар'єрів і викликів цифровізації місцевої економіки

Огляд наукових джерел [266-278] дозволив виділити ключові перешкоди цифрової модернізації взаємодії «територіальна громада-бізнес»:

1. Низький рівень цифрової культури та компетентностей у представників органів місцевого самоврядування, бізнесу, населення. Це гальмує впровадження цифрових інструментів взаємодії, електронного врядування, онлайн-сервісів для підприємців

2. Фінансові обмеження, які проявляються в нестачі коштів на закупівлю програмного забезпечення, IT-інфраструктури, навчання персоналу. Більшість громад мають обмежений бюджет, що не дозволяє повноцінно реалізувати цифрові ініціативи

3. Відсутність стратегії цифрового розвитку громади або її декларативність. У багатьох випадках цифровізація має несистемний характер і реалізується в межах окремих грантів чи проєктів, без довгострокового плану

4. Недосконалість нормативно-правового середовища, що не завжди дозволяє гнучко адаптувати цифрові рішення до потреб місцевого рівня. Зокрема, наявні законодавчі вимоги часто ускладнюють впровадження електронних процедур в адмініструванні земель, регулюванні містобудування, видачі дозволів, тощо

5. Складність інтеграції локальних IT-рішень з національними інформаційними системами (як-от: «Дія», ГІС-рішення, реєстри державного рівня). Через технічну несумісність або відсутність API територіальні громади не можуть повноцінно використовувати загальнодержавні цифрові сервіси

6. Недовіра до цифрових сервісів з боку бізнесу та громадян, особливо у сільських територіях. Це пов'язано з побоюваннями щодо конфіденційності, захисту даних, стабільності роботи платформ

7. Кадровий дефіцит IT-фахівців у громадах, що обмежує технічну підтримку та супровід цифрових рішень

8. Цифровий розрив між великими містами та малими громадами, що спричиняє нерівномірність доступу до цифрових сервісів і загострює територіальну нерівність.

Наведені вище бар'єри та виклики уповільнюють або унеможливають ефективне впровадження сучасних цифрових інструментів та сервісів в місцевий розвиток громад. На нашу думку, їх можна систематизувати за такими основними групами:

1. Інституційні бар'єри. Ця група пов'язана з недосконалістю та фрагментарністю нормативно-правового забезпечення цифровізації, відсутністю комплексних регіональних і місцевих стратегій розвитку цифрової економіки, слабкою координацією між державними структурами, органами місцевого самоврядування та бізнесом. Значною проблемою є дублювання функцій різних інституцій, що призводить до неузгодженості рішень, а також низький рівень адаптації місцевих нормативних актів до загальнодержавних програм цифрової трансформації

2. Економічні бар'єри. Недостатність фінансових ресурсів у місцевих бюджетах часто обмежує можливості інвестування в цифрові інновації та модернізацію інфраструктури. Для багатьох громад критичним є обмежений доступ до зовнішніх інвестицій і грантових програм, що не дозволяє реалізувати проекти у сфері електронного врядування, «розумної» інфраструктури та цифрової економіки. Додатково економічні диспропорції між міськими, селищними та сільськими громадами посилюють цифрову асиметрію

3. Соціальні та кадрові бар'єри. Низький рівень цифрових навичок населення та підприємців, відсутність системної роботи з підвищення цифрової грамотності, цифрова нерівність між поколіннями та соціальними групами ускладнюють упровадження інноваційних рішень. У багатьох громадах відчутною є нестача фахівців з ІТ-технологій, електронного врядування та кібербезпеки, що формує додаткові обмеження для цифровізації

4. Технологічні бар'єри. Вони проявляються у недостатньому розвитку цифрової інфраструктури, зокрема відсутності якісного інтернет-покриття у віддалених населених пунктах, застарілості обладнання та низькому рівні автоматизації адміністративних процесів. Значною проблемою є відставання у впровадженні сучасних ІТ-рішень, недостатня інтеграція локальних цифрових систем у національні платформи, а також ризики, пов'язані з низьким рівнем кібербезпеки

5. Культурно-поведінкові бар'єри. Вони відображають готовність населення та бізнесу сприймати й використовувати цифрові сервіси. Для багатьох громад характерною є низька довіра до електронних інструментів, страх перед можливими ризиками (втрата даних, шахрайство, контроль з боку держави), а також консервативні підходи до управління та ведення бізнесу. У результаті це знижує рівень використання електронних послуг навіть за умови їхньої технічної доступності.

Така класифікація дозволяє не лише виявити чинники, що гальмують цифрову модернізацію, а й сформулювати комплексні напрями подолання бар'єрів з урахуванням типології громад (міських, селищних і сільських) (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Класифікація бар'єрів цифровізації місцевої економіки

Групи бар'єрів	Зміст	Приклади прояву	Наслідки для цифрової трансформації
1	2	3	4
Інституційні	Недосконалість нормативно-правової бази; слабка координація між органами влади та бізнесом	суперечності у законодавстві, відсутність єдиної стратегії цифровізації	уповільнення темпів цифрових реформ, фрагментарність політики
Економічні	Нестача фінансових ресурсів для цифрових інновацій; обмежений доступ до інвестицій	дефіцит державного та місцевого фінансування; низька зацікавленість інвесторів	неможливість модернізації інфраструктури, низька конкурентоспроможність

1	2	3	4
Соціальні та кадрові	Низький рівень цифрових навичок населення і підприємців; цифрова нерівність між поколіннями	брак ІТ-освіти, відсутність системи перепідготовки кадрів, низька участь літніх людей у цифровому середовищі	зниження доступності цифрових послуг, ризик соціальної ізоляції окремих груп
Технологічні	Відсутність якісної інфраструктури; низький рівень кібербезпеки; відставання у впровадженні сучасних ІТ-рішень	слабке покриття інтернетом у сільських громадах, кібератаки, відсутність сучасних дата-центрів	технічні збої у наданні послуг, загроза інформаційній безпеці, уповільнення інновацій
Культурно-поведінкові	Низька готовність бізнесу та населення до використання цифрових сервісів; недовіра до електронних інструментів	перевага «паперових» процедур, скептицизм щодо е-сервісів, страх витоку персональних даних	обмежене використання цифрових можливостей, зниження ефективності цифрової економіки

Джерело: складено автором на основі [266-278]

На основі проведеної порівняльної характеристики цифрової готовності територіальних громад Тернопільської області (див. підрозділ 2.2), постає необхідність глибшої ідентифікації бар'єрів і викликів, які обмежують цифровізацію місцевої економіки. Виявлені слабкі сторони трансформуються у бар'єри, тоді як напрями розвитку окреслюють ключові виклики цифрової трансформації.

Процес цифровізації територіальних громад Тернопільської області відбувається нерівномірно, оскільки міські, селищні та сільські територіальні громади мають різні стартові умови, ресурсні можливості та рівень соціально-економічного розвитку. Саме ці відмінності впливають на швидкість і якість впровадження цифрових рішень, а також визначають специфічні проблеми та обмеження для кожного типу громад. У цьому контексті доцільним є виокремлення бар'єрів цифровізації окремо для міських, селищних та сільських громад, що створює підґрунтя для виявлення асиметрій цифрової

готовності та формування цільових рекомендацій щодо розвитку цифрової взаємодії з бізнесом.

Бар'єри та виклики цифровізації міських територіальних громад Тернопільської області наведено в Таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Бар'єри та виклики цифровізації МТГ Тернопільської області

Громада	Бар'єри цифровізації	Виклики цифровізації
Тернопільська МТГ	- дисбаланс між рівнем цифрової економіки та цифрових навичок населення; - ризики цифрової нерівності між різними групами населення (молодь – старше покоління); - високі витрати на підтримку масштабної цифрової інфраструктури	- посилення програм цифрової інклюзії для старшого покоління; - подальший розвиток смарт-інфраструктури та інноваційних сервісів; - формування сприятливого середовища для розвитку ІТ-бізнесу
Заліщицька МТГ	- відносно слабка цифрова інфраструктура у порівнянні з іншими міськими громадами; - обмежені ресурси для модернізації мереж; - ризик уповільнення інтеграції нових цифрових сервісів	- інвестиції у модернізацію інтернет-мереж; - створення цифрових хабів та навчальних центрів; - розширення спектру локальних онлайн-послуг
Чортківська МТГ	- низький рівень цифрової економіки; - відносно слабка цифрова інфраструктура; - недостатня інтеграція бізнесу в цифрове середовище	- стимулювання розвитку електронної комерції та цифрових стартапів; - інвестиції у модернізацію інфраструктури; - активізація співпраці громади з ІТ-компаніями

Загалом, МТГ демонструють найвищий рівень цифрової готовності завдяки наявності розвиненої інфраструктури, широкому доступу до цифрових послуг та вищому рівню цифрових навичок населення. Водночас, характер бар'єрів у цих громадах відрізняється від селищних і сільських: він зумовлений не стільки відсутністю базових умов, скільки складністю масштабування та інтеграції цифрових рішень у вже сформовану соціально-економічну систему.

До ключових бар'єрів цифровізації в МТГ відносяться:

- організаційно-інституційні: інституційна інерція, проблеми узгодження дій між владою, бізнесом та громадянами, складність інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси;
- технологічні: потреба у модернізації та забезпеченні стабільності інфраструктури, кіберзахисту та безперебійності роботи сервісів;
- соціальні: цифрова інклюзія, необхідність залучення різних вікових і соціальних груп до використання цифрових сервісів.

Таким чином, у міських територіальних громадах бар'єри цифровізації мають якісний, а не кількісний характер, оскільки вони виникають не через брак доступу до технологій, а через потребу в їх оптимізації, інтеграції та підвищенні ефективності використання.

Бар'єри та виклики цифровізації селищних територіальних громад Тернопільської області наведено в Таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Бар'єри та виклики цифровізації СелТГ Тернопільської області

Громада	Бар'єри цифровізації	Виклики цифровізації
Великобірківська СелТГ	- середній рівень цифровізації публічних послуг; - обмеженість цифрової інфраструктури; - залежність від зовнішніх інвестицій для модернізації мереж	- розширення спектру онлайн-послуг для мешканців; - модернізація інтернет-мереж; - підтримка цифровізації малого бізнесу та ІТ-ініціатив
Заводська СелТГ	- низький рівень цифрових навичок населення; - недостатня цифровізація публічних послуг; - слабка цифрова інфраструктура	- масові освітні ініціативи з цифрової грамотності; - інвестиції у розвиток інфраструктури; - розвиток електронної комерції та електронних сервісів
Підволочиська СелТГ	- низький рівень цифрової економіки; - низькі цифрові навички населення - середній рівень цифровізації публічних послуг	- підтримка цифровізації бізнесу; - розвиток цифрових навичок серед населення - модернізація та розширення електронних сервісів

СелТГ займають проміжне положення між міськими та сільськими у процесі цифрової трансформації. Вони вже володіють певною базовою інфраструктурою (доступом до інтернет-мереж, наявністю елементарних електронних сервісів), проте масштаби й темпи розвитку цифровізації тут значно нижчі, ніж у містах.

До ключових бар'єрів цифровізації в СелТГ можна віднести:

- кадрово-компетентнісні: брак спеціалістів з цифрових технологій, низький рівень цифрової грамотності працівників органів місцевого самоврядування, підприємців та населення;
- фінансові: обмеженість ресурсів, що розподіляються переважно на базові потреби громади (освіта, охорона здоров'я, житлово-комунальна сфера), через що цифрові проекти не отримують достатнього фінансування;
- інституційно-організаційні: складність у визначенні пріоритетів, потреба у балансуванні між наявними ресурсами та потребою в модернізації цифрової інфраструктури.

СелТГ демонструють обмежений рівень цифрової готовності, що пов'язано з інфраструктурними бар'єрами та низьким рівнем цифрових компетентностей населення. Основним викликом для них є масове навчання населення та стимулювання цифровізації бізнесу, що могло би підвищити конкурентоспроможність місцевої економіки. На відміну від МТГ, де цифровізація має внутрішній ресурсний потенціал, СелТГ є значно більш залежними від зовнішньої фінансової та інституційної підтримки (державних програм, міжнародних проектів, приватних інвестицій). Таким чином, бар'єри у селищних територіальних громадах мають фінансово-кадровий характер, що уповільнює темпи їхньої цифрової трансформації та поглиблює асиметрії у порівнянні з міськими громадами.

Бар'єри та виклики цифровізації сільських територіальних громад Тернопільської області наведено в Таблиці 2.12.

Бар'єри та виклики цифровізації СіЛТГ Тернопільської області

Громада	Бар'єри цифровізації	Виклики цифровізації
Білецька СіЛТГ	- низький рівень цифрової економіки; - низький рівень цифрових навичок населення; - залежність розвитку бізнесу від зовнішньої підтримки	- масові освітні програми для підвищення цифрової грамотності; - підтримка цифровізації малого бізнесу; - глибша інтеграція з національними цифровими платформами («Дія»)
Трибухівська СіЛТГ	- дуже низький рівень цифрової економіки; - недостатня цифровізація публічних послуг; - обмеженість фінансів для модернізації інфраструктури	- розвиток електронної комерції на локальному рівні; - розширення спектру онлайн-послуг для населення; - інвестиції в інтернет-мережі та підвищення їх надійності
Іване-Пустенська СіЛТГ	- дуже низький рівень цифрових навичок населення; - недостатня цифровізація публічних послуг; - слабка інфраструктура (низька якість інтернет-з'єднання)	- масове навчання цифровій грамотності. - розвиток локальних е-послуг; - залучення інвестицій у сучасну інфраструктуру (4G/5G, оптоволокно)

СіЛТГ демонструють найбільший рівень цифрової нерівності серед типів територіальних громад. Ключові бар'єри їх цифровізації пов'язані з відсутністю базових передумов: обмежене покриття інтернетом та низька якість мобільного зв'язку, висока вартість інфраструктурних проєктів при низькій щільності населення, низький рівень цифрових навичок мешканців і підприємців, а також міграція молоді до міст, що зменшує кадровий потенціал для цифрових ініціатив.

Ключові бар'єри цифровізації в СіЛТГ охоплюють кілька рівнів:

- *інституційні*: проявляються у недостатній підтримці з боку місцевої влади, відсутності стратегій і планів цифрового розвитку;
- *економічні обмеження*: пов'язані зі слабкою економічною базою, високими витратами на інфраструктурні проєкти при низькій щільності населення та обмеженими можливостями залучення приватних інвестицій;
- *соціальні та кадрові бар'єри*: включають низький рівень цифрових навичок мешканців і підприємців, міграцію молоді до міст, що зменшує

кадровий потенціал, а також низьку мотивацію до використання цифрових сервісів;

– *технологічні складності*: виражаються у слабкому покритті інтернетом, низькій якості мобільного зв'язку та недостатньо розвиненій ІТ-інфраструктурі для онлайн-послуг;

– *культурно-поведінкові фактори*: проявляються у опорі змінам, низькій цифровій грамотності населення та традиційній моделі ведення бізнесу і соціальної взаємодії, що обмежує впровадження цифрових рішень.

Отже, характер бар'єрів і викликів цифровізації місцевої економіки суттєво відрізняється залежно від типу територіальної громади. Порівняння бар'єрів цифровізації у міських, селищних та сільських громадах дозволяє виділити чіткі асиметрії, що характеризують різні рівні готовності територіальних одиниць до впровадження цифрових рішень. Такий аналіз є ключовим для розуміння того, які заходи та стратегії розвитку цифрової взаємодії з бізнесом будуть ефективними для кожного типу громад (Табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Асиметрії цифрової готовності територіальних громад

Тип громади	Основні бар'єри цифровізації	Прояв асиметрій у цифровій готовності
1	2	3
МТГ	- висока вартість впровадження сучасних технологій у масштабах великої кількості користувачів; - нерівномірність цифрових навичок серед населення (старше покоління vs молодь); - перевантаженість інфраструктури та брак кіберзахисту	- високий рівень інфраструктури, але відставання в цифрових навичках у певних груп населення; - краще розвинена електронна взаємодія з бізнесом, ніж у селищних і сільських громадах
СелТГ	- обмежені фінансові ресурси для підтримки цифрової інфраструктури; - середній рівень цифрових компетентностей населення; - залежність від обласних центрів у наданні електронних послуг	- розрив між достатнім рівнем цифрової інфраструктури (інтернет, мобільний зв'язок) і обмеженим розвитком цифрових послуг; - часткова інтеграція бізнесу у цифрові сервіси, на відміну від міських громад

СілТГ	- слабка інфраструктура (низьке покриття швидкісним інтернетом); - низький рівень цифрових навичок населення, особливо серед старшого покоління; - відсутність належної інституційної підтримки та кадрів у сфері цифровізації; - обмеженість фінансових ресурсів	- найбільший цифровий розрив у порівнянні з міськими громадами; - мінімальний рівень електронної взаємодії бізнесу й громади; - висока залежність від зовнішніх ресурсів та проєктів для розвитку цифровізації
-------	--	--

Джерело: розроблено автором самостійно

У МТГ бар'єри цифровізації носять переважно організаційний та інституційний характер. Незважаючи на достатньо високий рівень цифрової інфраструктури та наявність ресурсів для впровадження нових технологій, ефективне використання цифрових рішень обмежене через специфічні виклики інтеграції у внутрішні бізнес-процеси та адміністративні процедури. Основними факторами, що зумовлюють таку асиметрію, є інституційна інерція, яка проявляється у повільності прийняття рішень та адаптації нових технологій, довгі процедури узгодження між органами влади та підприємствами, а також високі вимоги до кібербезпеки та захисту даних, що ускладнюють швидке впровадження цифрових інновацій. Внаслідок цього, попри наявність технічних можливостей, МТГ часто демонструють нижчу ефективність використання цифрових ресурсів, ніж потенційно могли би, що створює цифрову диспропорцію між наявними технологіями та їх практичним застосуванням.

У СелТГ асиметрії цифрової готовності визначаються балансом між наявними ресурсами та потребою у модернізації. Ці громади мають базову цифрову інфраструктуру та частково інтегровані цифрові сервіси, проте обмежені фінансові й кадрові ресурси стримують масштабне впровадження цифрових ініціатив. Основними бар'єрами є нестача кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій, конкуренція фінансових ресурсів між цифровими проєктами та іншими нагальними потребами громади (освіта, медицина,

ЖКГ), а також необхідність підвищення цифрових компетенцій місцевого персоналу.

У СілтГ асиметрії цифрової готовності є найглибшими та пов'язані з базовою відсутністю передумов для цифровізації. Слабке покриття інтернетом, низька якість мобільного зв'язку, високі витрати на інфраструктурні проєкти при низькій щільності населення, низький рівень цифрових навичок мешканців і підприємців, а також міграція молоді до міст створюють значні перепони для впровадження електронних сервісів і цифрових рішень. Внаслідок цього, СілтГ знаходяться у стані цифрової відсталості порівняно з МТГ та СелТГ, що потребує цільових заходів і значних інвестицій для подолання цифрового розриву.

Таким чином, проведений аналіз показує, що асиметрії цифрової готовності формуються не лише через відмінності в наявній інфраструктурі, а й через різний характер бар'єрів: організаційно-інституційні у МТГ, ресурсно-модернізаційні у СелТГ та базово-інфраструктурні у СілтГ. Виявлення цих специфічних бар'єрів дозволяє обґрунтовано розробляти адресні рекомендації для підвищення цифрової готовності кожного типу громади, підвищуючи ефективність взаємодії з бізнесом та оптимізуючи процес цифрової трансформації.

Оцінка цифрової готовності громад дозволяє визначити потенційні можливості та обмеження для впровадження цифрових рішень. Проте, ефективна цифрова трансформація потребує не лише належної підготовки органів місцевого самоврядування, а й активної цифрової готовності бізнесу, який функціонує на території громад. Вивчення стану цифровізації підприємств є необхідним для комплексного розуміння взаємодії між органами влади та бізнесом, а також для розробки рекомендацій щодо інтеграції сучасних цифрових технологій у економічну діяльність регіону. Тому, наступним етапом дослідження є оцінювання цифрової готовності бізнесу в міських, селищних та сільських територіальних громадах Тернопільської області.

У контексті цифрової економіки, цифрова готовність бізнесу розглядається як інтегральна характеристика, що визначає спроможність підприємства ефективно використовувати цифрові технології, інструменти та сервіси для забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема територіальними громадами. Цей феномен охоплює як технічну інфраструктуру, так і організаційні, управлінські, кадрові та культурні аспекти цифровізації бізнес-процесів.

Цифрова готовність бізнесу, за визначенням Європейської комісії, є спроможністю підприємства використовувати інформаційно-комунікаційні технології для оптимізації внутрішніх процесів, розвитку продуктів/послуг, а також для ефективної взаємодії з державними структурами, партнерами та клієнтами [114; 277]. У дослідженнях McKinsey Global Institute цифрова готовність трактується як «поєднання цифрової інтенсивності та організаційної трансформаційної здатності підприємства» [279].

Натомість у національному контексті [280; 281, с. 125-145] цифрова готовність підприємств часто аналізується як здатність:

- упроваджувати цифрові технології (CRM, ERP, хмарні сервіси, Big Data);
- використовувати державні е-сервіси (електронний документообіг, портал «Дія», системи державних закупівель);
- долучатися до цифрової комунікації з громадами через онлайн-платформи, портали відкритих даних, сервіси Smart City.

Цифрова готовність не є статичною категорією – вона формується в динаміці цифрової модернізації бізнесу, залежить від рівня цифрової культури персоналу, доступу до ІКТ-інфраструктури, управлінських рішень, зовнішнього середовища (у тому числі цифрової зрілості громад).

У Таблиці 2.14 наведено підходи до оцінювання цифрової готовності бізнесу – від комплексних міжнародних моделей, таких як Digital Maturity Model (DMM) або Digital Acceleration Index від BCG, до спрощених національних інструментів, зокрема «Дія. Бізнес». Більшість із них базуються на концепції поетапного розвитку, яка передбачає поступовий перехід

підприємства від базового рівня цифровізації до інтегрованого та оптимізованого стану. Українські практики, як правило, адаптовані на основі міжнародного досвіду з урахуванням реалій національного ринку, особливостей малого та середнього бізнесу, а також функціонування органів місцевого самоврядування.

Таблиця 2.14

Порівняння моделей оцінювання цифрової готовності бізнесу

№	Назва моделі/ Інструменту	Розробник / Джерело	Ключові виміри (компоненти)	Рівні цифрової готовності	Цільова аудиторія / Застосування
1	Digital Maturity Model (DMM)	TM Forum	Стратегія, культура, структура, ІТ, операції, таланти	5 рівнів: Initial – Optimized	Підприємства різних галузей та областей
2	OECD – SME Digital Maturity	OECD	Цифрові навички, ІКТ, управління, платформи	4-5 рівнів (залежно від інтерпретації)	Малі та середні підприємства
3	EU Digital Intensity Index (DII)	Єврокомісія	12 цифрових технологій (ERP, CRM, хмари тощо)	Інтенсивність 0-12 (балів)	Макро- і мезорівень аналізу, адаптований для малих та середніх підприємств
4	BCG Digital Acceleration Index	Boston Consulting Group	Стратегія, інновації, лідерство, платформи, клієнти	4 рівні (Emerging – Digital Leader)	Великі компанії, транснаціональний бізнес
5	SAP Digital Readiness Assessment	SAP	Фінанси, логістика, HRM-системи, виробництво, аналітика	Інструмент самодіагностики, орієнтований на прогрес	Підприємства-клієнти SAP, різні галузі
6	«Дія.Бізнес»	Мінцифри України	Самодіагностика, цифрові інструменти, освіта	Спрощена шкала (опитувальник)	Українські малі та середні підприємства
7	Методика Мінцифри для громад (UA)	Мінцифри України	Цифрові послуги, інфраструктура, взаємодія	Частково адаптована під бізнес-контекст	Громади, органи місцевого самоврядування
8	Методика «Індекс цифрової зрілості промислових підприємств»	Асоціація промислової автоматизації України (АППАУ)	Стратегія та лідерство; бізнес-моделі та інновації; цифрові процеси та автоматизація; інтеграція даних та ІТ-систем; компетенції персоналу; кібербезпека; взаємодія з ринком та партнерами	5 рівнів: Початковий – Інноваційний	Промислові підприємства, кластери, органи влади; використовується для оцінки готовності до Індустрії 4.0 та розробки планів цифрової трансформації

Джерело: [277-291]

На основі міжнародних практик, зокрема Індексу цифрової економіки та суспільства Європейського Союзу (European Union Digital Economy and Society Index – EU DESI) [289], інструменту EU Digital Intensity Index (DII) [282], Європейської методики оцінювання цифрової зрілості виробничих підприємств (ADvanced MANufacturing Support Centre – ADMA) [290], моделей цифрової зрілості компанії GBTEC Software AG [291], Методики АППАУ «Індекс цифрової зрілості промислових підприємств» [288], а також національної платформи для підтримки підприємництва «Дія. Бізнес» [286] можна виділити рівні цифрової готовності підприємства за узагальненою шкалою (Табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Критерії рівнів цифрової готовності бізнесу

Рівень цифрової готовності	Характеристика	Діапазон (%) цифрової готовності
1. Початковий	Мінімальне або відсутнє застосування цифрових технологій	0-20%
2. Базовий	Використання базових цифрових інструментів	21-40%
3. Середній	Інтеграція цифрових технологій у ключові процеси	41-60%
4. Високий	Масштабована цифрова трансформація, аналітика, автоматизація	61-80%
5. Лідерський	Комплексні інновації, ІІІ, ІоТ, лідерство	81-100%

Джерело: узагальнено автором за [283; 288-291]

Рівень 1 (початковий) характеризується мінімальним використанням цифрових технологій через обмежений доступ до інтернету, низькі цифрові компетентності та розрізнені процеси. Рівень 2 (базовий) передбачає застосування окремих цифрових інструментів без інтеграції та автоматизації. Рівень 3 (середній) включає інтеграцію технологій у основні процеси, автоматизацію та аналітику, що підвищує ефективність. Рівень 4 (високий) охоплює масштабовану цифрову трансформацію з використанням великих даних, автоматизації та інтегрованих платформ. Рівень 5 (лідерський) вирізняється повномасштабними інноваціями на основі штучного інтелекту,

IoT та хмарних сервісів, що дозволяє підприємствам формувати цифрову екосистему регіону. Отже, цифрова готовність виступає стратегічним ресурсом місцевого розвитку, визначаючи темпи та сталість цифрової трансформації.

З метою систематизації підходів до оцінювання цифрової готовності бізнесу та на основі порівняльного аналізу міжнародних моделей [90-103], нами запропоновано алгоритм оцінювання його цифрової готовності, що базується на агрегуванні часткових оцінок за функціональними доменами з урахуванням їхньої вагомості.

Алгоритм включає 5 рівнів готовності (за шкалою 1-5) та 6 функціональних доменів (напрямів діагностики) – цифрова стратегія, цифрова інфраструктура, бізнес-процеси, цифрова культура та кадри, клієнтський досвід, інновації та аналітика (Табл. 2.16). Такий алгоритм дозволяє формувати інтегральний показник, що може застосовуватися для моніторингу динаміки цифрової трансформації на рівні підприємств та галузей.

Для врахування впливу кожного домену на загальний рівень цифрової готовності бізнесу може застосовуватися система ваг. З метою забезпечення валідності та обґрунтованості результатів дослідження, розподіл ваг функціональних доменів авторської моделі цифрової готовності суб'єктів місцевого розвитку здійснювався на основі аналізу відкритих джерел та узагальнення провідних міжнародних підходів.

Зокрема, було враховано методологічні принципи таких моделей, як EU Digital Intensity Index (DII) [283], BCG Digital Acceleration Index [284], SAP Digital Maturity Model [285] та Європейської методики оцінювання цифрової зрілості виробничих підприємств (ADvanced MAnufacturing Support Centre – ADMA) [290], що є визнаними у світовій практиці. Спільною рисою зазначених моделей є надання пріоритету таким складовим, як цифрова стратегія, трансформація бізнес-процесів та інноваційність, що й було враховано при розподілі ваг в авторській моделі. Всі ваги нормуються так, щоб їх сума дорівнювала 1 (або 100%), що дозволяє розраховувати інтегральний бал.

Таблиця 2.16.

Шаблон оцінювання цифрової готовності бізнесу за функціональними доменами

Домен	Рівні готовності бізнесу				
	1 – Дуже низький	2 – Низький	3 – Середній	4 – Високий	5 – Лідерський
1. Цифрова стратегія	Є ідеї, але немає формалізації	Часткова, неузгоджена стратегія	Формалізована стратегія, без бюджету	Стратегія, бюджет, KPI (ключові показники ефективності), але неповна інтеграція	Повна інтеграція цифрової стратегії в бізнес, регулярне оновлення, значний бюджет і чіткі ключові показники ефективності
2. Бізнес процеси	Використання простих інструментів (офісні)	Автоматизація окремих процесів	Використання цифрових інструментів	Передові технології, кібербезпека	Комплексна інфраструктура, ІІ, ІоТ, хмарні платформи, високий рівень безпеки та резервування
3. Цифрова інфраструктура	Автоматизація окремих рутинних процесів	Автоматизація ключових процесів	Використання аналітики даних	Масштабна автоматизація, реальний час прийняття рішень	Повна цифровізація операцій, автоматичний моніторинг, прогнозування, інтелектуальне управління
4. Клієнтський досвід	Прості сайти, базова комунікація	Використання соцмереж, базові CRM рішення для бізнесу	Онлайн-сервіси, мобільні додатки	Персоналізація, багатоканальні платформи	Інноваційні цифрові сервіси, AI-боти, постійний аналіз клієнтських даних та адаптація
5. Цифрова культура та кадри	Низький рівень навичок, опір змінам	Початок навчання, поодинокі проекти	Поширені цифрові навички, підтримка змін	Культура інновацій, постійне навчання	Цифрова культура на всіх рівнях, адаптивність, залучення співробітників до інновацій
6. Інновації та аналітика	Відсутність інновацій	Поодинокі інноваційні проекти	Співпраця з ІТ/наукою	Активні інновації, партнерства	Лідер інновацій, постійні дослідження, запуск нових цифрових продуктів і технологій

Джерело: розроблено автором самостійно

Таким чином, обрані ваги забезпечують змістовну відповідність структури моделі як міжнародним практикам, так і контексту дослідження (Табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Рекомендований приклад вагового розподілу доменів (авторський варіант)

Функціональний домен	Позначення	Вага (%)	Коментар
Цифрова стратегія	S_1	25	Найважливіший напрямок, що задає вектор розвитку
Бізнес-процеси	S_2	25	Ключ до підвищення ефективності та оптимізації
Інновації та аналітика	S_3	20	Забезпечують адаптивність і конкурентоспроможність
Цифрова інфраструктура	S_4	10	Технічна основа для реалізації стратегії та процесів
Цифрова культура та кадри	S_5	10	Людський фактор, що підтримує зміни
Клієнтський досвід	S_6	10	Важливий, але менш пріоритетний у контексті внутрішніх процесів

Цифрова стратегія та бізнес-процеси отримують найвищі ваги, оскільки вони є фундаментальними для успішної цифрової модернізації. Інновації та аналітика відіграють критичну роль у підтримці гнучкості та розвитку підприємства. Цифрова інфраструктура є необхідною базою для реалізації стратегії та оптимізації процесів, проте без них вона не дає повного ефекту. Цифрова культура та кадри, клієнтський досвід важливі для впровадження змін, хоча їхній вплив має довгостроковий і підтримуючий характер.

Запропонована формула для інтегрального оцінювання цифрової готовності суб'єкта бізнесу має такий вигляд:

$$DMI = \sum_{i=1}^n S_i w_i, \quad (2.1)$$

де S_i – оцінка рівня розвитку цифрових практик у кожному домені (за шкалою від 1 до 5),

w_i – вага домену (частка у загальній оцінці),

$n = 6$ – кількість ключових доменів оцінювання.

Запропонований алгоритм оцінювання цифрової готовності бізнесу є ключовим інструментом не лише для внутрішньої цифрової трансформації підприємств, а й для підвищення ефективності їх взаємодії з територіальними громадами. В умовах цифровізації місцевого самоврядування, розвитку смарт-економіки та формування партнерських моделей управління високий рівень цифрової готовності бізнесу стає необхідною передумовою впровадження спільних електронних сервісів, автоматизованого обміну даними та реалізації комплексних проєктів у сферах просторового планування, екологічного моніторингу, логістики та енергозбереження.

Алгоритм дає змогу оцінити не лише інноваційний потенціал підприємства, а й ступінь його інтегрованості у цифрову екосистему територіальної громади. Для апробації методичного підходу доцільним є аналіз підприємств Тернопільської області, зокрема представників агропромислового комплексу та харчової промисловості як найбільш динамічних секторів регіональної економіки.

Оцінювання проводилося на основі відкритих даних про цифрові практики підприємств у межах досліджуваних громад. Це дало змогу визначити рівень їх цифрової зрілості, сильні та слабкі сторони, а також потенціал до взаємодії з місцевим самоврядуванням. Підприємства з високою цифровою готовністю швидше комунікують із громадами та інтегруються в їхні електронні сервіси, тоді як виявлені недоліки окреслюють напрями подальшого підвищення цифрової спроможності для посилення співпраці та локального розвитку.

Група компаній «MagneticOne Group», що функціонує в м. Тернопіль як частина національної мережі, працює у сфері інноваційних рішень програмного забезпечення і ІТ технологій. Компанія вирізняється інтегрованою системою через різні канали зв'язку та ефективною цифровою підтримкою, що свідчить про її готовність до цифрової трансформації та потенціал для поглибленої взаємодії з територіальними громадами та

державними структурами, міжнародними організаціями на засадах цифровізації.

Основні цифрові практики групи компаній «MagneticOne Group»:

1. Компанія позиціонує себе як «науково-виробнича організація», що займається ІТ технологіями, а також надає комплексні рішення для IPTV (Internet Protocol Television), інтернет-послуг, систем безпеки та інфраструктури [292]. Це вказує на реалізацію інноваційних програмних продуктів

2. Працюючи з корпоративними клієнтами, державними установами – компанія використовує системи CRM та інтеграції для обробки замовлень, цифровізацію логістики [293]

3. Партнерські пропозиції включають геоінформаційне програмне забезпечення, мережеве обладнання, системи відеоспостереження, структуровані кабельні системи, мережі провайдерів та інфраструктурні рішення – включно з IoT-напрямами [293]

4. Чат-боти та цифрове обслуговування свідчать про гнучкий інфраструктурний підхід, e-services та багатоканальне звернення до клієнтів (телефон, сайт, мережа).

Отриманий індекс цифрової готовності по підприємству DMI = 4.00 свідчить про високий рівень цифрової готовності компанії (Табл. 2.18), що виявляється у добре налагоджених процесах, орієнтації на клієнтський досвід та активне впровадження інновацій. Формування цифрової культури, штучного інтелекту всередині компанії та розвитку цифрових компетенцій персоналу також на висоті.

Таблиця 2.18

Оцінювання цифрової готовності групи компаній «MagneticOne Group»

№	Функціональний домен	Обґрунтування	Оцінка (S)	Вага (W)	Добуток (W × S)
1	Цифрова стратегія	Наявність комплексних рішень для IPTV, інтернету, систем безпеки, а також реалізація е-комерції свідчать про цілеспрямовану цифрову стратегію.	4	0,25	1,00
2	Бізнес-процеси	Використання CRM та інтеграційних систем для обробки замовлень і логістики в B2B-сегменті демонструє високий рівень автоматизації бізнес-процесів.	3,0	0,25	0,75
3	Інновації та аналітика	Запровадження IoT-напрямків та партнерські рішення в сфері сучасних мережових технологій свідчать про інноваційну активність компанії.	3,5	0,20	0,70
4	Цифрова інфраструктура	Використання чат-ботів, багатоканальних цифрових сервісів і гнучких інфраструктурних рішень підтверджує високий рівень цифрової інфраструктури.	3,5	0,10	0,35
5	Цифрова культура та кадри	Інформації недостатньо для повної оцінки, але наявність CRM і IT-систем вказує на певний рівень цифрових компетенцій у команді.	4	0,20	0,80
6	Клієнтський досвід	Забезпечення багатоканального цифрового обслуговування клієнтів (телефон, сайт, дилерська мережа) свідчить про увагу до клієнтського досвіду.	4	0,10	0,40
	Разом			1,00	4,00

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (ТМ «Молокія») є одним із провідних підприємств харчової промисловості Тернопільської області, що спеціалізується на виробництві молочної продукції. Завдяки регіональному значенню як одного з найбільших переробників, підприємство активно впроваджує сучасні цифрові рішення у сфері логістики, контролю якості та маркетингу. Його цифровий потенціал проявляється в автоматизації виробничих процесів, використанні CRM-систем, ефективному функціонуванні сайту та застосуванні цифрового маркетингу, що робить

підприємство релевантним прикладом для оцінки цифрової готовності в контексті взаємодії з територіальними громадами.

Основні цифрові напрями діяльності підприємства:

1. Підприємство є одним із лідерів молочної галузі України з використанням передових технологій, зокрема німецької технології механічної очистки молока Fresh Milk для виробництва молока класу «Екстра» [294]

2. Заводу властива значна інноваційність технологій виробництва, що підтверджується попаданням до ТОП-25 інноваційних харчових компаній України за версією New Food Summit [295]

3. Підприємство сертифіковане за ISO 22000:2018, що засвідчує стандарти управління якістю та безпечністю [296]

4. Активна співпраця з науковими установами (ТНТУ) у рамках тем Smart Manufacturing та модернізації виробничих ліній із використанням 3D-моделювання, інновацій та IoT-процесів [297].

Отриманий індекс цифрової готовності по підприємству на рівні 3,85 (Табл. 2.19), свідчить про високий рівень інтеграції цифрових технологій у діяльність компанії. Підприємство має чітко виражену цифрову стратегію, впроваджує інноваційні технології у виробництві, зокрема у рамках концепції Smart Manufacturing, і співпрацює з академічними установами, що посилює кадровий потенціал у сфері цифровізації. Високі оцінки в доменах інфраструктури, бізнес-процесів та інноваційної діяльності свідчать про сучасний рівень автоматизації, використання цифрових інструментів та стратегічну орієнтацію на інновації.

Загалом, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває на етапі високої цифрової зрілості, що дає конкурентні переваги на ринку, проте зберігає резерви для подальшого вдосконалення в аспектах взаємодії з клієнтами та формування цифрової організаційної культури.

Оцінювання цифрової готовності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№	Функціональний домен	Обґрунтування	Оцінка (S)	Вага (W)	Добуток (W × S)
1	Цифрова стратегія	Підприємство активно впроваджує інноваційні виробничі підходи, бере участь у рейтингах інновацій, має сформовану стратегію якості та натуральності продукції, що свідчить про наявність дієвої цифрової стратегії	4	0,25	1,00
2	Бізнес-процеси	Механізована пастеризація, автоматизовані технології, сучасне пакування і логістика	4	0,25	1,00
3	Інновації та аналітика	Використання відео-аналітики, проєктів R&D, smart підходів у лабораторному контролі підтверджують високий рівень інноваційної діяльності.	4	0,20	0,80
4	Цифрова інфраструктура	Автоматизоване виробництво, механічні лінії, система контролю якості (ISO, Fresh Milk)	4	0,10	0,40
5	Цифрова культура та кадри	Співпраця з університетами та впровадження Smart Manufacturing методів відображають підтримку цифрових компетенцій, хоча публічної інформації про широку цифрову культуру серед персоналу немає	2,5	0,10	0,25
6	Клієнтський досвід	Широка дистрибуція в 14 регіонів та сильний бренд, що став народним символом Тернополя, свідчать про високий рівень уваги до клієнтського досвіду	4	0,10	0,40
	Разом			1,00	3,85

У Великобірківській селищній громаді функціонує ТОВ «Бондіолі і Павезі Україна» – підприємство з іноземними інвестиціями, яке спеціалізується на виробництві гідравлічного обладнання та компонентів для сільськогосподарської й промислової техніки [298]. Компанія є важливим роботодавцем громади та орієнтується на сучасні технології виробництва й управління, що зумовлює потребу в активному використанні цифрових рішень

у бізнес-процесах, комунікації з партнерами й органами влади. Саме це робить її доцільним прикладом для аналізу цифрової готовності.

ТОВ «Бондіолі і Павезі» є підприємством із виробництва та постачання комплектуючих для сільськогосподарської техніки, яке активно впроваджує цифрові практики у своїй діяльності. Основні напрями цифрової діяльності компанії зосереджені на [298-300]:

- використанні ERP-систем для управління виробничими та логістичними процесами;
- впровадженні CRM-платформи для комунікації з клієнтами та дилерами;
- застосуванні онлайн-каналів продажу та сервісного обслуговування;
- цифровізації документообігу та бухгалтерської звітності;
- використанні цифрових інструментів у виробничому процесі (сенсори, моніторинг обладнання, автоматизоване планування).

Завдяки впровадженню цих практик підприємство забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, прозорість взаємодії з партнерами та розвиток сервісних послуг (Табл. 2.20).

Отриманий індекс цифрової готовності ТОВ «Бондіолі і Павезі Україна» $DMI = 3,50$ свідчить про високий рівень цифрової готовності підприємства.

Таблиця 2.20

Оцінка цифрової готовності ТОВ «Бондіолі і Павезі Україна»

№	Функціональний домен	Обґрунтування	Оцінка (S)	Вага (W)	Добуток (W × S)
1	2	3	4	5	6
1	Цифрова стратегія	Як дочірня компанія міжнародної групи BONDOLI & PAVESI, орієнтується на європейські стандарти управління та цифрової підтримки бізнесу. Впроваджує корпоративні політики цифровізації.	4	0,25	1,00

1	2	3	4	5	6
2	Бізнес-процеси	Високий рівень організації логістики та складів (1000 м ² складів з обладнанням для ремонту і підготовки). Гнучкість у постачанні та кастомізації компонентів. Можна припускати наявність ERP-системи для управління процесами.	4	0,25	1,00
3	Інновації та аналітика	Співпраця з виробниками техніки та індивідуальні рішення для клієнтів вимагають технічної аналітики та використання цифрових інструментів проектування. Однак про застосування big data чи AI немає інформації.	3	0,20	0,60
4	Цифрова інфраструктура	Сучасні складські та офісні приміщення, обладнані для ремонту і підготовки компонентів. Ймовірно, наявна внутрішня IT-інфраструктура для обліку запасів та роботи з клієнтами.	3	0,10	0,30
5	Цифрова культура та кадри	Кваліфікований персонал, тісна співпраця з міжнародним холдингом, що передбачає доступ до навчальних програм та корпоративних стандартів.	4	0,10	0,40
6	Клієнтський досвід	Мережа авторизованих партнерських сервісних центрів по Україні підвищує якість обслуговування. Проте інформації про онлайн-платформи для клієнтів чи цифрові канали комунікації немає.	2	0,10	0,20
	Разом			1,00	3,50

Сильними сторонами є наявність корпоративної цифрової стратегії, добре організовані бізнес-процеси та високий рівень кваліфікації персоналу. Водночас, основні прогалини спостерігаються у сфері клієнтського досвіду (обмежена онлайн-взаємодія та цифрові сервіси) та частково у цифровій інфраструктурі, яка потребує модернізації для інтеграції сучасних CRM-, ERP- та IoT-рішень.

ТОВ «Надзбруччя хліб» є одним із провідних виробників хлібобулочних виробів у Тернопільській області. Підприємство розташоване на території Підволочиської селищної громади та забезпечує хлібобулочною продукцією місцевий ринок, а також має сталу співпрацю з торговельними мережами регіону. Основний вид діяльності – виробництво традиційних хлібних виробів, що поєднує класичні рецептури із сучасними технологіями виробництва [301; 302].

Важливою складовою розвитку підприємства є поступове впровадження цифрових практик. Зокрема, ТОВ «Надзбруччя хліб» зареєструвало свою продукцію у програмі національного кешбеку, що засвідчує використання цифрових платформ для стимулювання продажів та залучення нових клієнтів. Це свідчить про певний рівень інтеграції цифрових інструментів у бізнес-процеси компанії [303].

Окрім того, підприємство активно працює у соціально-освітньому напрямку. Так, для студентської молоді організовуються навчальні екскурсії на виробництво, що демонструє наявність належної організаційної та інформаційної інфраструктури для комунікації із зовнішнім середовищем. Участь у таких освітніх ініціативах формує позитивний імідж підприємства та підвищує його відкритість до інновацій [304].

Індекс цифрової готовності ТОВ «Надзбруччя хліб» ($DMI = 2,60$) свідчить про середній рівень цифрової зрілості. Підприємство вже використовує окремі цифрові інструменти – електронний документообіг, базові системи управління виробництвом і збутом, онлайн-комунікацію з партнерами, – однак цифрова модернізація залишається фрагментарною. Інтеграція цифрових рішень у бізнес-процеси є неповною, а рівень автоматизації та аналітичної підтримки управління обмежений (Табл. 2.21).

Такий показник свідчить про наявність потенціалу для розвитку у напрямі: підвищення цифрових компетентностей персоналу; інтеграції сучасних ІТ-рішень у виробничо-логістичний цикл; активнішого

використання електронних платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами; розвитку елементів «розумного» виробництва та управлінської аналітики.

Таблиця 2.21

Оцінка цифрової готовності ТОВ «Надзбруччя хліб»

№	Функціональний домен	Обґрунтування	Оцінка (S)	Вага (W)	Добуток (W × S)
1	Цифрова стратегія	Зареєстровано свої товари в програмі національного кешбеку, що свідчить про використання цифрових платформ для продажу.	3	0,25	0,75
2	Бізнес-процеси	Часткова автоматизація процесів виробництва та продажу, але відсутня повна цифрова інтеграція.	3	0,25	0,75
3	Інновації та аналітика	Впроваджуються інноваційні методи (екскурсії, демонстрації), але аналітика та R&D обмежені.	2	0,20	0,40
4	Цифрова інфраструктура	Наявність базової цифрової інфраструктури для організації екскурсій та онлайн-продажів.	3	0,10	0,30
5	Цифрова культура та кадри	Персонал забезпечує цифрові процеси частково, освіта та підвищення кваліфікації реалізовані фрагментарно.	2	0,10	0,20
6	Клієнтський досвід	Онлайн-продажі через національний кешбек, але відсутні сучасні CRM-платформи.	2	0,10	0,20
	Разом			1,00	2,60

Господарство ТОВ «Гадз-Агро» є одним із провідних аграрних підприємств області, що спеціалізується на садівництві та переробці фруктової продукції і розташоване на території Трибуківської сільської громади. Підприємство здійснює багатoproфiльну діяльність: вирощування зернових і технічних культур, тваринництво, переробка молока, виробництво борошна й олії, оптова торгівля та транспортно-логістичні послуги [305]. За результатами 2024 р. компанія посідає провідні позиції у рейтингах аграрних підприємств України, зокрема її чистий дохід становив близько 2,7 млрд грн, а прибуток – понад 45 млн грн [306]. Важливим є також соціально-

економічний ефект діяльності підприємства – за даними [307], воно забезпечує до 60% податкових надходжень до бюджету.

Висока фінансова спроможність і масштаб діяльності ТОВ «Гадз-Агро» створюють сприятливі умови для впровадження цифрових рішень. Основними напрямками цифровізації є: використання вебресурсів і соцмереж для просування продукції та роботи на зовнішніх ринках; впровадження міжнародних стандартів (GlobalG.A.P., ISO), що потребують систематизованого збору й аналізу даних; інвестиції у цифровизоване виробниче обладнання та системи точного землеробства; розвиток внутрішньої IT-інфраструктури (облікове ПЗ, бази даних простежуваності, CRM, цифрова аналітика); навчання персоналу для підвищення цифрових компетентностей [308, 309]. Завдяки цифровим рішенням компанія отримала можливість забезпечувати прозорість походження продукції, швидке реагування на замовлення та підвищила довіру клієнтів, особливо на зовнішніх ринках.

Індекс цифрової готовності ТОВ «Гадз-Агро» $DMI = 3,90$ свідчить про високий рівень цифрової зрілості. Підприємство інвестувало у цифрову інфраструктуру, застосовує технології для оптимізації виробництва, контролю якості та управління ресурсами. Міжнародна сертифікація стала ключовим чинником інтеграції сучасних систем обліку й звітності. Такий підхід забезпечив підвищення ефективності, зміцнення конкурентних позицій і відповідність міжнародним вимогам щодо прозорості та простежуваності продукції (Табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Оцінювання цифрової готовності ТОВ «Гадз-Агро»

№	Функціональний домен	Поправка після нових даних	Нова S	Вага (W)	Добуток (W×S)
1	2	3	4	5	6
1	Цифрова стратегія	Масштабні інвестиції та орієнтація на міжнародні ринки свідчать про наявність довгострокового бачення.	4,0	0,25	1,0

1	2	3	4	5	6
2	Бізнес-процеси	Автоматизація виробництва за допомогою нових ліній + розширення персоналу → вищий рівень цифрової інтеграції.	4,0	0,25	1,0
3	Інновації та аналітика	Сучасні технології переробки, сертифікація глобальних корпорацій, експорт → підтверджують сильний інноваційний блок.	4,0	0,20	0,800
4	Цифрова інфраструктура	Встановлення нових ліній підвищує цифровізацію інфраструктури.	4,0	0,10	0,400
5	Цифрова культура та кадри	Нові робочі місця → потреба у підготовці персоналу до роботи з цифровими системами	3,0	0,10	0,300
6	Клієнтський досвід	Вихід на Lidl, ЕС і США → стимулює розвиток цифрової взаємодії з клієнтами та партнерами.	4,0	0,10	0,400
	Разом			1,00	3,900

Проведений аналіз бар'єрів і викликів цифровізації місцевої економіки засвідчує, що їхня природа значною мірою визначається типом територіальної громади та специфікою бізнесу. У МТГ домінують організаційно-інституційні обмеження, у СелТГ – ресурсно-модернізаційні, а у СілТГ – базово-інфраструктурні. Для бізнесу основними бар'єрами залишаються недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, обмежена цифрова компетентність персоналу та неповна взаємодія з цифровими сервісами державних і ринкових платформ. Ці результати слугуватимуть базою для розробки напрямів модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз сучасного стану взаємодії територіальних громад і бізнесу показав, що ефективна взаємодія можлива у різних форматах, проте стратегічною умовою є поєднання соціальної та економічної складових, що

створює передумови для сталого розвитку територій. Практика Тернопільської області демонструє широкий спектр партнерських ініціатив – від підтримки локальної інфраструктури та соціальних проєктів до реалізації масштабних програм через індустріальні парки, коворкінги, мікрогранти та соціальні простори. Синтетичні форми публічно-приватного партнерства, де місцева влада забезпечує простір і адміністрування, іноземні донори – фінансування та консалтинг, а бізнес – комерційну активність, підтверджують доцільність системної підтримки інституційного розвитку громад та розробки стратегій, орієнтованих на потреби бізнесу. Розширення таких практик на рівні всієї області сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіону, зміцненню фінансової автономії місцевого самоврядування та прискоренню післявоєнної економічної трансформації.

2. Форми взаємодії громад і бізнесу в Тернопільській області значною мірою залежать від типу громади та локальних умов: міські територіальні громади характеризуються масштабністю, багаторівневістю співпраці та інтеграцією у міжнародні ініціативи, що забезпечує активну фінансову участь бізнесу та донорів; селищні територіальні громади спираються переважно на зовнішню грантову та бюджетну підтримку, демонструючи помірну пряму залученість бізнесу та розвиток малого підприємництва; сільські територіальні громади формують локально орієнтовані моделі співпраці, де бізнес виступає як інвестор у людський капітал і соціально-інфраструктурні проєкти. Загалом, ефективна взаємодія між громадами та бізнесом проявляється у поєднанні соціальної та економічної складових, що створює передумови для сталого розвитку територій та підвищення їх конкурентоспроможності.

3. Проведене дослідження цифрової готовності територіальних громад Тернопільської області засвідчило суттєву нерівномірність розвитку цифрової економіки, інфраструктури, цифрових навичок та публічних послуг у міських, селищних і сільських громадах. Виявлені асиметрії свідчать, що кожна територіальна громада має власні сильні сторони й обмеження: міські територіальні громади демонструють відносно високий рівень цифрової

грамотності населення та інституційної спроможності, але стикаються з дефіцитом ІКТ-талантів; селищні територіальні громади мають потенціал у сфері цифровізації адміністративних сервісів, проте обмежені кадровими ресурсами; сільські територіальні громади характеризуються значними контрастами – від ефективної цифровізації до потреби у базових онлайн-послугах. Отримані результати підтверджують потребу у формуванні диференційованих стратегій цифрової модернізації, що враховують особливості кожної громади, сприяють розвитку цифрових компетенцій, удосконаленню інфраструктури та активнішій інтеграції бізнесу у цифрові процеси, що в комплексі забезпечить підвищення конкурентоспроможності територіальних громад та їх сталий розвиток у цифровій економіці.

4. На основі проведеного аналізу цифрової готовності громад Тернопільської області обґрунтовано напрями її підвищення з урахуванням локальних ресурсів та можливостей, що включають розвиток цифрових навичок населення і бізнесу шляхом освітніх програм і тренінгів; удосконалення цифрової інфраструктури через використання наявних інституційних ресурсів для забезпечення доступу до швидкісного інтернету та створення умов для дистанційної роботи; розширення цифровізації публічних послуг з інтеграцією бізнес-процесів та платформ «Дія» і ЦНАП; підтримку локальних цифрових ініціатив і партнерства між підприємцями, органами влади та закладами освіти; запровадження систем моніторингу та аналізу даних для підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню збалансованої цифрової екосистеми, посиленню спроможності територіальних громад до ефективної взаємодії з бізнесом та забезпеченню їх сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

5. Підтримка релокованого бізнесу з боку територіальних громад є стратегічно важливим напрямом розвитку місцевої економіки, оскільки вона не лише сприяє збереженню та створенню робочих місць, але й формує сприятливий інвестиційний клімат, підвищує конкурентоспроможність регіону та стимулює інноваційний розвиток. Комплекс заходів у цій сфері охоплює

інфраструктурну підтримку через забезпечення доступними виробничими й офісними площами та розвиток транспортно-цифрової інфраструктури; адміністративний супровід із впровадженням механізму «єдиного вікна» та спрощенням процедур доступу до земельних і майнових ресурсів; фінансово-економічні стимули у вигляді пільг, грантової та міжнародної підтримки; соціальну інтеграцію шляхом залучення місцевого населення до працевлаштування та створення умов для адаптації працівників підприємств; інституційний розвиток через бізнес-інкубатори, центри підтримки підприємництва й освітні програми; а також формування партнерських зв'язків між релокованим і місцевим бізнесом для реалізації спільних проєктів у виробничій, логістичній та інноваційній сферах. Такий підхід забезпечує синергію економічного зростання, соціальної стабільності та просторової інтеграції релокованого бізнесу у розвиток територіальних громад.

6. Характер бар'єрів і викликів цифровізації місцевої економіки істотно відрізняється залежно від типу територіальної громади, що зумовлює асиметрії їх цифрової готовності. У міських територіальних громадах бар'єри носять переважно якісний характер і пов'язані з організаційно-інституційними труднощами інтеграції цифрових рішень у бізнес-процеси, потребою модернізації інфраструктури та забезпечення кіберзахисту, а також із завданням цифрової інклюзії різних соціальних груп. Селищні територіальні громади стикаються з фінансово-кадровими обмеженнями, низьким рівнем цифрових компетентностей населення та працівників органів місцевого самоврядування, що зумовлює їхню залежність від зовнішніх ресурсів та уповільнює цифрову трансформацію. Найсуттєвіші бар'єри характерні для сільських територіальних громад, де цифрова нерівність проявляється у відсутності базових інфраструктурних передумов, слабкій економічній базі, низькому рівні цифрових навичок населення, відтоку молоді та культурно-поведінковому опорі змінам. Сукупність цих факторів формує стійкі відмінності у швидкості та масштабах цифровізації різних типів громад, що

потребує розроблення диференційованих стратегій подолання бар'єрів та гармонізації цифрового розвитку на регіональному рівні.

7. У ході дослідження розроблено алгоритм оцінювання цифрової готовності бізнесу, що являє собою адаптацію провідних міжнародних методик із урахуванням особливостей українських інституційних, економічних та технологічних реалій. Алгоритм передбачає п'ять рівнів цифрової готовності та шість ключових функціональних доменів, що дає змогу здійснити комплексний аналіз процесів цифрової трансформації підприємств різних галузей. На основі запропонованої моделі проведено оцінювання цифрової готовності підприємств, результати якого засвідчили відмінності у рівнях цифрової зрілості, що підтвердило її прикладну цінність. Практична значущість алгоритму полягає у можливості його застосування для самодіагностики бізнес-структур, формування стратегій цифрового розвитку, розробки регіональних програм цифровізації та забезпечення інструментів моніторингу ефективності цифрової взаємодії між бізнес-структурами та громадами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД І БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку (територіальні громади, бізнес, громадяни)

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства та післявоєнного відновлення нашої держави особливої актуальності набуває питання оновлення механізмів взаємодії між основними суб'єктами місцевого розвитку – територіальними громадами, бізнесом і громадянами. Ефективна взаємодія цих суб'єктів визначає не лише темпи економічного зростання на місцевому рівні, а й рівень соціальної згуртованості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності територій. Зміни у зовнішньому середовищі – цифровізація економіки, посилення глобальних викликів, децентралізаційні процеси – потребують не просто адаптації існуючих моделей партнерства, а їх модернізації.

Теорія модернізації, яка є важливим теоретико-методологічним підґрунтям для розуміння сутності та спрямованості змін у соціально-економічних системах, пояснює процеси переходу від традиційних форм організації суспільства до сучасних інноваційно-орієнтованих моделей розвитку. Її положення дозволяють розглядати модернізацію взаємодії суб'єктів місцевого розвитку як складову ширших суспільних трансформацій, що охоплюють інституційні, економічні та технологічні зміни.

Її виникнення пов'язане з працями В. Ростоу [310, с. 51-120], Д. Лернера [311, с. 81-200], Т. Парсонса [312, с. 10-60], С. Гантінгтона [313, с. 51-150], які у 1950-1970-х рр. заклали основи концептуального бачення переходу суспільств до індустріальної, а пізніше – постіндустріальної моделі розвитку.

Відповідно до класичного підходу, модернізація – це процес структурних, функціональних і ціннісних змін, спрямованих на підвищення

рівня раціональності, ефективності та відкритості суспільних інститутів. На думку Ростой В. [310, с. 51-120], модернізація має стадійний характер і проходить послідовно від традиційного суспільства до стадії масового споживання, що супроводжується індустріалізацією, урбанізацією та зростанням ролі науки. Парсонс Т. [312, с. 10-60] розглядав модернізацію як процес соціальної диференціації, у ході якого відбувається перехід від патерналістських до раціонально-правових моделей управління. Гантінгтон С. [313, с. 51-150] підкреслював, що модернізація неможлива без інституціонального розвитку й політичної стабільності, які забезпечують узгодження інтересів різних соціальних груп.

У сучасних умовах модернізація набуває цифрового виміру. Вона трактується як комплексна трансформація інституцій, економічних механізмів та комунікаційних практик під впливом інформаційно-комунікаційних технологій [314, с. 95-160; 315, с.40]. Автори [316] наголошують, що ефективна інтеграція цифрових інновацій у всі сектори економіки та суспільного життя можлива лише за наявності стратегічного бачення та політичної волі держави.

З економічної точки зору, концептуальні засади модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку базуються на переході до партнерсько-мережевої моделі, що забезпечує ефективне використання економічного потенціалу територій через інтеграцію ресурсів територіальної громади, бізнесу та органів влади. У цьому контексті цифрова модернізація виступає каталізатором інноваційних процесів, сприяє формуванню нових форм державно-приватного та соціального партнерства, підвищує конкурентоспроможність місцевих економік і ефективність публічного управління. Вона забезпечує прозорість економічних відносин, удосконалює механізми прийняття рішень на основі даних (data-driven governance), розширює можливості для участі громадян у створенні доданої вартості території та сприяє розвитку підприємницького середовища [316-318]. Таким чином, модернізація взаємодії «територіальна громада – бізнес – громадяни» стає ключовим інструментом підвищення економічної стійкості та інклюзивного зростання на місцевому рівні.

З позицій місцевого розвитку, модернізація означає оновлення механізмів взаємодії суб'єктів – від традиційно-адміністративних до партнерсько-мережевих, заснованих на принципах прозорості, співвідповідальності та цифрової взаємодії. Її реалізація у громадах пов'язана з розбудовою цифрової інфраструктури, розвитком людського потенціалу, створенням інституцій для діалогу та спільного управління територіальним розвитком.

Протягом останніх десятиліть країни з різним рівнем економічного розвитку здійснюють політику реіндустріалізації, яка передбачає комплексну трансформацію економічної системи. До ключових напрямів цієї політики належать інноваційна модернізація виробництва та управління, цифровізація економічних процесів, екологізація промислового сектору, а також розвиток високих технологій і науково-технічного потенціалу [317].

Наприклад, у Європейському Союзі розпочато формування технологічних платформ нового рівня – інноваційних платформ, які виступають як нова форма інтегрованої взаємодії між державними органами, бізнес-структурами і науково-дослідними установами та спрямовані на розробку комплексних інноваційних рішень для найактуальніших політичних і соціальних проблем. Відповідно до стратегії «Європа 2020», Європейська комісія визначає технологічні платформи як важливий інструмент інноваційної політики ЄС і передбачає їх подальший розвиток для забезпечення модернізації економіки та підвищення її технологічного потенціалу [314]. Функціонально технологічна платформа виступає як комунікаційний інструмент і механізм поєднання інтересів держави, науки й бізнесу з метою підвищення конкурентоспроможності окремих галузей, прискореного впровадження нових технологій у виробничі процеси, а також розробки проривних технологій, здатних створювати нові високотехнологічні ринки.

У Великій Британії реалізація цього підходу забезпечується Радою з питань технологічної стратегії у партнерстві з організаціями приватного та державного секторів, що передбачає інвестиції у створення п'яти ключових

інноваційних платформ: (1) поліпшення якості життя; (2) транспорт із низьким рівнем викидів вуглекислого газу; (3) інтелектуальні транспортні системи та послуги; (4) будівництво споруд із мінімальним впливом на навколишнє середовище; (5) безпека мереж, що демонструє комплексний та стратегічний підхід до інтеграції інновацій у різні сфери економіки та суспільства [314].

Подібні тенденції актуальні і для модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку, де цифровізація та інноваційні підходи стають важливими інструментами забезпечення ефективності управління та партнерства між громадою, бізнесом і владою. У сучасних умовах постіндустріальної трансформації та цифровізації економіки модернізація взаємодії суб'єктів місцевого розвитку потребує системного підходу. Комплексна модернізація створює передумови для формування адаптивної, відкритої та інноваційної моделі партнерства «територіальна громада – бізнес- громадяни».

Виходячи з аналізу наукових підходів [319-334] та практики місцевого розвитку в Україні й країнах ЄС [81; 334-342], модернізаційний процес можна структурувати за основними напрямками (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку в умовах
цифровізації економіки

Напрями модернізації	Зміст і ключові характеристики
<i>1</i>	<i>2</i>
Інституційні	Визначають удосконалення нормативно-правових та організаційних засад співпраці, формування інститутів публічно-приватного партнерства, інституціоналізацію діалогу між владою та бізнесом
Організаційно-управлінські	Передбачають підвищення ефективності публічного управління, розвиток стратегічного планування, впровадження проєктного менеджменту та цифрових інструментів управління
Економічні	Охоплюють стимулювання місцевого підприємництва, розвиток інвестиційного потенціалу, кластерних ініціатив, інноваційної економіки та смарт-спеціалізації

1	2
Соціально-комунікативні	Спрямовані на формування соціального капіталу, розвиток культури участі, діалогу, довіри й інклюзивності у відносинах між владою, бізнесом і громадянами
Екологічні	Передбачають інтеграцію принципів сталого природокористування, впровадження енергоефективних та «зелених» технологій, розвиток екосервісів і екологічно відповідальних бізнес-практик, підтримку кліматичної нейтральності територій, збереження природного капіталу та біорізноманіття, а також формування партнерства між владою, бізнесом і громадськістю для реалізації спільних екологічних ініціатив і програм сталого розвитку
Цифрові	Забезпечують технологічну основу трансформації взаємодії, зокрема розвиток електронних сервісів, геоінформаційних систем, аналітики даних і концепції Smart Community

Джерело: узагальнено за [319-342]

Інституційні напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку охоплюють формування сучасної системи партнерства між владою, бізнесом і громадянами, здатної забезпечити стійкий розвиток територій. Ключовим інструментом у цьому процесі виступає розвиток публічно-приватного партнерства (PPP), що сприяє реалізації проєктів у сферах місцевої інфраструктури, енергоефективності та цифрових сервісів [314; 315; 320]. Важливого значення набуває впровадження локальних стратегій співпраці територіальної громади та бізнесу, побудованих на принципах ESG (Environmental, Social, Governance), які забезпечують баланс економічних, соціальних та екологічних цілей розвитку [343; 344].

Суттєвою складовою модернізаційного процесу є інституціоналізація діалогу між владою, бізнесом і громадськістю через створення дорадчих рад при органах місцевого самоврядування, бізнес-асоціацій, хабів розвитку підприємництва [321-323]. Такі форми співпраці сприяють узгодженню інтересів сторін, підвищенню прозорості ухвалення рішень і залученню додаткових ресурсів. Поряд із цим, поширюються механізми спільного фінансування місцевих проєктів – зокрема, через краудфандинг, фонди громад і соціальні інвестиції, що забезпечують більшу фінансову автономію

територіальних громад і стимулюють соціальну відповідальність бізнесу [337-339, 341; 345; 346]. Таким чином, запропоновані інституційні напрями модернізації передбачають формування гнучкої системи взаємодії між суб'єктами місцевого розвитку на основі партнерства, відкритості та довіри, що забезпечує інтеграцію бізнесових і громадських ініціатив у реалізацію стратегічних цілей територіальної громади. Вони спрямовані на посилення спроможності місцевого самоврядування, розширення участі громадян у прийнятті рішень, удосконалення нормативно-правових механізмів співпраці та створення інституційних умов для сталого соціально-економічного розвитку територій.

Організаційно-управлінські напрями модернізації визначають трансформацію механізмів управління розвитком територій у напрямі підвищення їх ефективності, прозорості та орієнтації на результат. У сучасних умовах це передбачає формування нових управлінських моделей, які ґрунтуються на принципах децентралізації, відкритості даних, участі громадян та цифрових інновацій [328; 347].

В організаційно-управлінському аспекті модернізація передбачає цифровізацію управлінських процесів, перехід до е-урядування, смарт-адміністрації та систем відкритих даних [318; 333]. Важливу роль відіграє створення цифрових платформ співпраці, що забезпечують онлайн-взаємодію територіальної громади, бізнесу та громадян у форматі «єдиного вікна». Розвиток комунікаційної інфраструктури (порталів участі, мобільних застосунків громад, чат-ботів) сприяє формуванню ефективного зворотного зв'язку між суб'єктами місцевого розвитку [324; 325]. Новітні моделі «розумного партнерства» дозволяють узгоджувати інтереси сторін на основі аналітики великих даних і підвищують ефективність рішень [349].

Ключовим елементом модернізації є упровадження систем стратегічного управління розвитком громад, що забезпечують узгодженість цілей місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості. Застосування програмно-цільового підходу дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, визначати пріоритети

інвестиційної діяльності та оцінювати соціально-економічну результативність проєктів [350; 351]. У межах цього підходу важливо використовувати індикатори сталого розвитку як інструмент оцінки прогресу на місцевому рівні [352; 353]. Організаційно-управлінський напрям модернізації забезпечує інтеграцію цифрових технологій, стратегічного мислення та мережевих механізмів управління, що створює умови для адаптивності системи місцевого розвитку, ефективного використання ресурсів і сталого економічного зростання територій.

Економічні напрями модернізації орієнтовані на формування сприятливого інвестиційного клімату у громадах через прозорість процедур і впровадження цифрових сервісів для бізнесу [326; 327]. Важливим завданням є розвиток місцевої підприємницької екосистеми, до складу якої входять бізнес-інкубатори, кластери, інноваційні простори та мережеві центри підтримки підприємництва [330; 341; 354; 355].

Особливу роль відіграє підтримка соціального підприємництва, що виступає формою партнерства територіальної громади й бізнесу, спрямованою на вирішення соціально-економічних проблем [356]. У стратегічному вимірі доцільним є впровадження принципів смарт-спеціалізації, які дозволяють оптимізувати використання місцевих ресурсів та інтегрувати території в економічний простір ЄС [357].

Реалізація даного напрямку передбачає стимулювання інноваційної активності, диверсифікацію місцевої економіки та підвищення конкурентоспроможності громад у цифровому середовищі. Економічні напрями орієнтовані на поєднання інструментів підтримки підприємництва, залучення інвестицій, розвитку кластерних ініціатив і соціально орієнтованих бізнес-моделей, що разом забезпечує сталий економічний розвиток територій і зміцнення фінансової спроможності громад.

У сучасних умовах соціально-комунікативні напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку передбачають формування культури участі та партнерства між владою, бізнесом і громадою на основі публічних

консультацій, громадських слухань, соціальних мереж і цифрових платформ участі (e-participation, e-democracy) [333; 336; 337; 358]. Важливим аспектом є розвиток соціального капіталу територіальної громади як сукупності довіри, взаємопідтримки та спільної відповідальності за сталий розвиток території [359]. Необхідним елементом цього процесу є підвищення цифрових компетентностей представників місцевої влади, бізнесу та громадян, що забезпечує ефективне використання сучасних інструментів комунікації [360].

У наукових колах значна увага приділяється питанню інклюзивності взаємодії – залученню до місцевих ініціатив усіх соціальних груп, включно з молоддю, жінками, людьми з інвалідністю та внутрішньо переміщеними особами [361]. Крім того, модернізація соціально-комунікативного простору охоплює популяризацію локальної ідентичності та цінностей територіальної громади, що сприяє самоорганізації, розвитку соціальної відповідальності бізнесу й підвищенню стійкості місцевих спільнот.

У сучасних концепціях місцевого розвитку, що стосуються взаємодії між владою, бізнесом і громадою, пріоритетне значення набувають екологічні напрями, які спрямовуються на формування екологічно збалансованого середовища проживання, «зелених» бізнес-практик, енергоефективності та збереження природного капіталу територій [362, с. 26; 363, с. 121-140].

Екологічні напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку передбачають комплексну інтеграцію принципів сталого природокористування та екологічної відповідальності у всі аспекти життєдіяльності територіальної громади. Це включає впровадження енергоефективних та «зелених» технологій у виробництво, інфраструктуру, комунальні послуги та управління відходами, розвиток екосервісів і екологічно орієнтованих бізнес-практик, спрямованих на мінімізацію негативного впливу на довкілля. Крім того, передбачено заходи з підтримки кліматичної нейтральності територій, збереження природного капіталу, біорізноманіття та зелених зон, а також формування екологічно збалансованого середовища проживання для мешканців [364, с. 52-64].

Для українських територіальних громад це особливо актуально в умовах постійних економічних та соціальних викликів, відновлення післявоєнних руйнувань, зростання урбанізації та деградації природних ресурсів. Розвиток «зелених» ініціатив сприятиме підвищенню якості життя населення, створенню нових робочих місць у сфері екологічно чистих технологій, залученню інвестицій, зменшенню енергетичної залежності та адаптації до змін клімату, що разом забезпечує стійкий розвиток громад [365]. Важливим аспектом є також формування партнерства між владою, бізнесом і громадянськістю для спільної реалізації екологічних програм та ініціатив, що інтегрують соціальні, економічні та екологічні цілі у процес модернізації місцевого розвитку [366].

Цифрові напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку передбачають комплексне впровадження електронних сервісів для бізнесу та громадян, включаючи реєстраційні дії, дозвільні процедури та електронну участь у прийнятті рішень. Ключовим елементом є застосування геоінформаційних систем (ГІС) у плануванні територій, управлінні природними та економічними ресурсами, а також використання аналітики даних для прогнозування соціально-економічних тенденцій та оптимізації управлінських рішень [367; 368]. Для України це особливо актуально в умовах поствоєнного відновлення, необхідності підвищення ефективності місцевого самоврядування, залучення інвестицій та розвитку підприємництва в громадах. Цифрові інструменти сприяють прозорості, оперативності та комплексності прийняття рішень, полегшують доступ громадян до послуг і посилюють їхню участь у процесах управління. У цьому контексті формується модель Smart Community, яка інтегрує інновації, громадську участь та ефективність управління у єдину систему цифрового управління територією [369, с. 116-141].

Для наочного представлення взаємозв'язку та структури напрямів модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку наведено схему на Рис. 3.1.



Рис. 3.1. Структура напрямів модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку

Джерело: узагальнено та доповнено на основі даних [314; 315; 318; 320-328, 330-342; 345-353; 356-369]

Між запропонованими напрямками модернізації існує тісний взаємозв'язок, оскільки вони формують інтегровану систему розвитку громад, де зміни в одній сфері підсилюють ефективність інших.

Інституційні напрями створюють правову та організаційну основу для взаємодії влади, бізнесу та територіальної громади. Вони впливають на всі інші напрями, адже ефективні закони, регламенти та партнерські структури дозволяють успішно впроваджувати цифрові, економічні, соціальні та екологічні ініціативи.

Організаційно-управлінські напрями забезпечують системне управління, планування та координацію. Вони тісно пов'язані з інституційними напрямками, оскільки без належної організаційної структури навіть добре сформовані нормативні та політичні засади не можуть ефективно реалізовуватися. Крім того, організаційно-управлінські напрями підтримують цифрові сервіси та моніторинг соціально-економічних і екологічних процесів.

Економічні напрями стимулюють розвиток бізнесу, інновацій, інвестицій та місцевої економіки. Вони взаємодіють із цифровими напрямками через застосування інноваційних технологій, електронних платформ і смарт-бізнесу, а також підтримують соціально-комунікативні напрями, створюючи можливості для участі громадян у розвитку територіальної громади та реалізації соціальних ініціатив.

Соціально-комунікативні напрями зосереджені на участі громадян, формуванні довіри та соціального капіталу. Вони взаємодіють з усіма іншими напрямками, оскільки соціальна підтримка та залученість населення є критично важливими для успішного впровадження економічних, цифрових і екологічних ініціатив.

Екологічні напрями інтегрують принципи сталого розвитку, енергоефективності та «зеленої» економіки. Вони тісно пов'язані з економічними напрямками (зелені бізнес-практики), цифровими (екосервіси, системи моніторингу) та організаційно-управлінськими напрямками (планування та контроль екологічних процесів).

Цифрові напрями забезпечують технологічну інфраструктуру та інструменти для ефективного управління, аналітики та участі громадян. Вони підсилюють всі інші напрями:

- інституційні – через електронні регламенти та документообіг;
- економічні – через цифрові платформи та підтримку стартапів;
- соціально-комунікативні – через електронну демократію та інтерактивні платформи;
- екологічні – через системи моніторингу, управління природними ресурсами та «зелені» технології.

Напрями модернізації утворюють систему взаємопідтримки, де ефективність кожного напрямку підсилює результативність інших, забезпечуючи комплексний розвиток громад у сучасних умовах цифровізації та сталого розвитку (Рис. 3.2.).

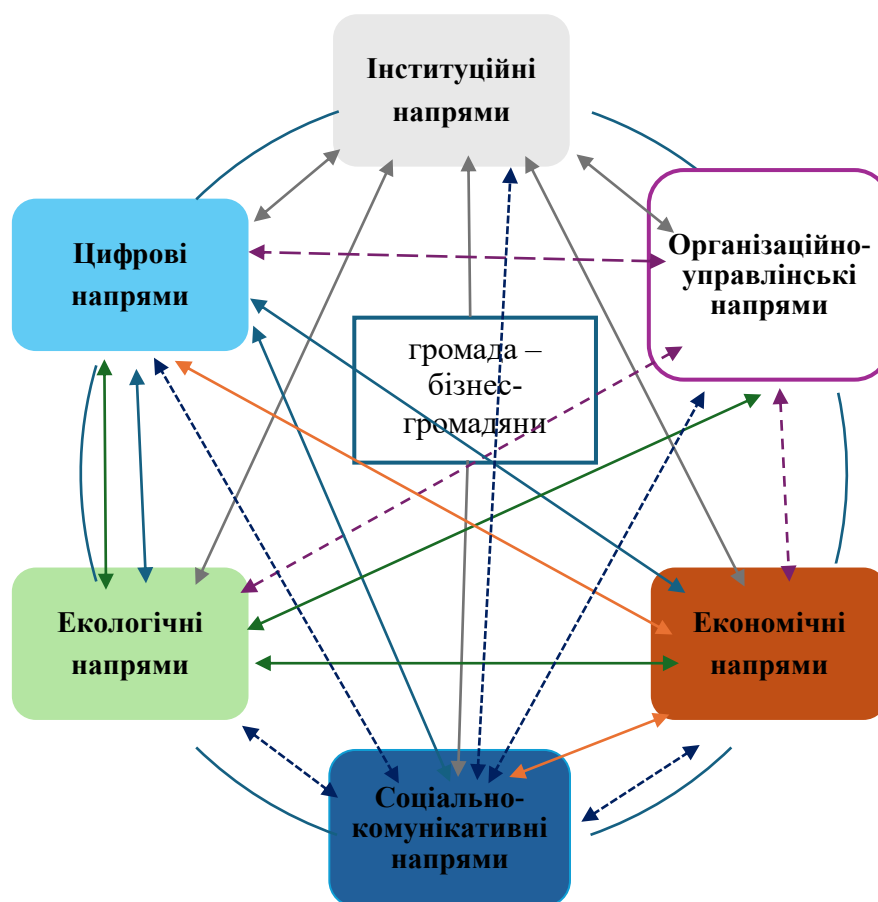


Рисунок 3.2. Інтегрована модель взаємодії суб'єктів місцевого розвитку

Джерело: розроблено автором самостійно

Враховуючи представлені узагальнені напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку (Табл. 3.1), подальші дослідження доцільно спрямувати на їх адаптацію до специфічних умов функціонування різних типів територіальних громад Тернопільської області. Виявлені у попередньому розділі бар'єри та виклики цифровізації (див. Розділ 2) свідчать про суттєві відмінності у рівнях цифрової зрілості, ресурсному забезпеченні та соціально-економічному потенціалі міських, селищних і сільських громад. Це зумовлює необхідність визначення типологічно орієнтованих пріоритетів модернізації, які б враховували локальні потреби, наявні можливості та стратегічні орієнтири цифрової трансформації.

У МТГ модернізаційні процеси зосереджені переважно на розвитку смарт-інфраструктури, аналітичних платформ, цифрових сервісів та інноваційного підприємництва. Саме тут відбувається активна інтеграція принципів Smart City, формуються ІТ-кластери та впроваджуються моделі електронного урядування (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку у МТГ
Тернопільської області

Напрями модернізації	Зміст і ключові характеристики
1	2
Інституційні	- розвиток інститутів публічно-приватного партнерства; - створення дорадчих органів з цифрової трансформації при органах місцевого самоврядування; - вдосконалення нормативно-правового регулювання у сфері цифровізації
Організаційно-управлінські	- впровадження Smart-управління, електронного документообігу; - систем моніторингу реалізації місцевих програм; - використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень
Економічні	- стимулювання розвитку ІТ-бізнесу, стартапів і цифрових кластерів; - формування сприятливого інноваційного середовища; - залучення інвестицій у цифрову інфраструктуру

1	2
Соціально-комунікативні	- розвиток цифрової інклюзії; - залучення громадян до управління через платформи електронної демократії; - формування культури відкритого діалогу у соціальних мережах
Екологічні напрями	- інтеграція принципів сталого природокористування та «зеленої» економіки у планування територій громад; - впровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій у комунальну інфраструктуру; - розвиток екосервісів та екологічно орієнтованих бізнес-практик; - реалізація спільних екологічних програм
Цифрові напрями	- розвиток смарт-інфраструктури, геоінформаційних систем, аналітичних платформ та інноваційних електронних сервісів для бізнесу і населення

Джерело: розроблено автором самостійно

У СелТГ акценти зміщуються у напрямі інституційного зміцнення взаємодії між владою, бізнесом і громадою, розвитку цифрових навичок населення та створення середовища для малого і середнього підприємництва. Важливу роль відіграють цифрові хаби, навчальні ініціативи й системи електронної участі, що підвищують рівень громадської активності (Табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку у СелТГ
Тернопільської області

Напрями модернізації	Зміст і ключові характеристики
1	2
Інституційні	- інституціоналізація партнерства між владою, бізнесом і громадою через створення програм цифрового розвитку; - формування консультаційних центрів цифрової трансформації
Організаційно-управлінські	- удосконалення електронних сервісів місцевого самоврядування; впровадження інструментів бюджетування участі та громадського моніторингу; - розширення цифрових каналів комунікації
Економічні	- підтримка малого та середнього бізнесу, соціального підприємництва і локальних ІТ-ініціатив; - розвиток електронної комерції; - створення умов для цифровізації бізнес-процесів

1	2
Соціально-комунікативні	- масові освітні ініціативи з підвищення цифрової грамотності населення; - розвиток інклюзивного цифрового простору; - підтримка молодіжних і жіночих ініціатив у сфері підприємництва
Екологічні	- інтеграція принципів сталого природокористування та «зеленої» економіки у місцеві програми розвитку; - впровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій у комунальні послуги; - розвиток екосервісів та ініціатив із збереження природного середовища; - підтримка кліматичної нейтральності територій; - формування партнерства між владою, бізнесом і громадянськістю для реалізації спільних екологічних проєктів
Цифрові	- модернізація інтернет-мереж; - розширення доступу до швидкісного інтернету; - створення цифрових хабів і навчальних платформ у громадах

Джерело: розроблено автором самостійно

Натомість, СіЛТГ перебувають на етапі базової цифрової трансформації, яка передбачає розбудову телекомунікаційної інфраструктури, забезпечення доступу до електронних публічних послуг, підвищення цифрової грамотності населення та розвиток цифрових платформ у сфері агробізнесу. У таких громадах цифровізація має переважно соціальний і освітній характер, спрямований на зменшення цифрової нерівності та формування передумов для розвитку підприємництва (Табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку у сільських громадах Тернопільської області

Напрями модернізації	Зміст і ключові характеристики
1	2
Інституційні	– формування інститутів міжгромадської кооперації; – підтримка локальних ініціативних груп і цифрових амбасадорів; – адаптація регіональних програм цифровізації до потреб села
Організаційно-управлінські	– використання цифрових технологій у сфері землекористування, агромоніторингу, екологічного планування; – створення онлайн-реєстрів адміністративних послуг

1	2
Економічні	– розвиток аграрних кооперативів і локальних виробників; – впровадження цифрових платформ збуту сільськогосподарської продукції; – підтримка цифрового підприємництва на селі
Соціально-комунікативні	– масове навчання цифровій грамотності; – формування локальної ідентичності та довіри; – підвищення участі мешканців у цифрових ініціативах громади
Екологічні	– інтеграція принципів сталого природокористування та «зеленої» економіки у сільські програми розвитку; – впровадження енергоефективних та екологічно чистих технологій у сільську інфраструктуру; – розвиток екосервісів та ініціатив із збереження природного середовища; – формування партнерства між владою, бізнесом і громадськістю для реалізації спільних екологічних проєктів
Цифрові	– забезпечення базових цифрових сервісів (е-документи, е-черги, е-медицина); – розвиток дистанційної освіти; – підключення до сучасних телекомунікаційних мереж (4G/5G, оптоволокну)

Джерело: розроблено автором самостійно

Таким чином, запропоновані напрями модернізації для МТГ, СелТГ і СілТГ Тернопільської області відображають їхні інституційні, організаційні, економічні, соціально-комунікативні та цифрові особливості. Вони слугують основою для розроблення типологічно орієнтованих моделей цифрової трансформації, які дозволяють адаптувати загальні принципи модернізації до конкретних умов функціонування різних типів громад.

Враховуючи просторові, соціально-економічні та інституційні відмінності між міськими, селищними та сільськими громадами, модернізація їхньої взаємодії з бізнесом і громадянами потребує типологічно орієнтованого підходу. Такий підхід забезпечує узгодження цілей цифрової трансформації з потенціалом кожного типу територіальної громади, враховує рівень цифрової інфраструктури, людський капітал, підприємницьку активність і доступ до інформаційних ресурсів. Відповідно, автором розроблено три базові моделі цифрової трансформації, що відображають специфіку розвитку територіальних громад Тернопільської області (Табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Типологічно орієнтовані моделі цифрової трансформації територіальних громад Тернопільської області

Тип територіальної громади	Назва моделі	Мета	Ключові компоненти	Типові громади
МТГ	Інтелектуальна міська громада (Smart Urban Community)	Формування високотехнологічного середовища управління й підприємництва	- розвиток смарт-інфраструктури (транспорт, енергоменеджмент, онлайн-послуги); - аналітика великих даних для прийняття управлінських рішень; - платформи співучасті («Smart Participation», «E-Democrasy»); - розвиток ІТ-кластерів та технопарків; - системи цифрової безпеки та кіберзахисту	Тернопільська, Чортківська, Заліщицька
СелТГ	Цифровий центр розвитку територіальної громади (Digital Hub Community)	Створення локальних центрів цифрового розвитку навколо освітніх, адміністративних чи підприємницьких ініціатив	- хаби цифрової освіти при бібліотеках, ЦНАПах, школах; - електронні сервіси місцевого самоврядування («е-бюджет», «е-звернення»); - підтримка цифровізації малого бізнесу; - партнерство з ІТ-компаніями або освітніми проєктами («Дія.Цифрова освіта», U-LEAD); - мережеві форми співпраці між громадами для спільного використання ІТ-ресурсів	Великобірківська, Заводська, Підволочиська
СілТГ	Електронна аграрна громада (e-Agricommunity)	Базова цифровізація сільського простору з акцентом на е-сервіси, агроіджиталізацію та дистанційне навчання	- доступ до широкосмугового інтернету (4G/5G, оптоволоконні мережі); - цифрова грамотність населення (курси, мобільні освітні лабораторії); - агроіджитал-платформи для фермерів (онлайн-каталоги, агромоніторинг, маркетплейси); - інтеграція з національними системами («Дія», «Е-земля», «Е-освіта»); - розвиток локальних онлайн-послуг (е-платежі, запис до лікаря, комунальні сервіси)	Білецька, Трибухівська, Іване-Пустенська

Джерело: розроблено автором самостійно

Запропоновані типологічно орієнтовані моделі цифрової трансформації територіальних громад дозволяють сформулювати цілісне бачення етапності та пріоритетів модернізації взаємодії між владою, бізнесом і населенням. Вони окреслюють реалістичні траєкторії переходу до «розумного» управління, враховуючи наявний ресурсний потенціал і ступінь цифрової готовності.

Реалізація цих моделей у межах регіональної стратегії «Smart Region Ternopil» забезпечить диференційований, але скоординований розвиток цифрової екосистеми області, сприятиме формуванню ефективних механізмів партнерства, залученню інвестицій та підвищенню якості місцевого управління.

Моделі обрані з урахуванням типових функцій, потреб та пріоритетів різних типів громад Тернопільської області. Для МТГ застосована модель «Інтелектуальна міська громада (Smart Urban Community)», що акцентує на інтеграції інноваційних технологій, аналітики даних і електронних сервісів для ефективного управління міською інфраструктурою. Для СелТГ використана модель «Цифровий центр розвитку громади (Digital Hub Community)», яка підкреслює створення цифрових платформ і хабів для координації розвитку, підтримки бізнесу та навчання. Для СілтГ запропонована модель «Електронна аграрна громада (e-Agricomunity)», що фокусується на цифровізації аграрних процесів, управлінні ресурсами та розвитку місцевого підприємництва.

Після узагальнення типологічних моделей цифрової трансформації територіальних громад, поданих у Табл. 3.5, доцільно деталізувати їхній практичний вимір. Зокрема, кожна модель потребує оцінки умов її реалізації та потенційних загроз, які можуть обмежувати ефективність цифрової трансформації. У цьому контексті важливо виокремити ризики, що супроводжують упровадження відповідної моделі та критичні ресурси, без яких реалізація моделі є неможливою або значно ускладненою (Табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Узагальнення ризиків та критичних ресурсів типологічних моделей цифрової трансформації територіальних громад

Тип моделі	Ключові ризики	Критичні ресурси
Інтелектуальна міська громада (Smart Urban Community)	– дефіцит ІТ-кадрів і фахівців з кіберзахисту; – швидке моральне старіння цифрових технологій; – висока вартість розбудови смарт-інфраструктури; – загрози кібербезпеки та витоку даних; – нерівний доступ населення до цифрових сервісів	– високошвидкісна цифрова інфраструктура; – кваліфіковані ІТ-спеціалісти; – стабільне фінансування інновацій; – системи кіберзахисту; – партнерства з університетами, технопарками та ІТ-кластером
Цифровий центр розвитку територіальної громади (Digital Hub Community)	– недостатня інституційна спроможність для управління цифровими хабами; – обмежене бюджетне фінансування; – слабка матеріально-технічна база (ЦНАПи, школи, бібліотеки); – нерівний рівень цифрової грамотності населення; – залежність від зовнішніх партнерів і донорів	– обладнані цифрові хаби з доступом до інтернету; – партнерства з ІТ-компаніями, програмами підтримки та освітніми платформами; – фахівці та тренери для цифрової освіти; – сучасні платформи е-врядування; – базове фінансування на обслуговування інфраструктури
Електронна аграрна громада (e-Agricomunity)	– обмежений доступ до швидкісного інтернету у сільських територіях; – низький рівень цифровізації аграрного сектору; – недовіра або низька мотивація фермерів до цифрових інновацій; – обмежені фінансові можливості для впровадження агроіджитал-рішень; – нестача локальних консультантів і технічної підтримки	– широкосмуговий інтернет у всіх населених пунктах; – програми підвищення цифрової грамотності (мобільні освітні лабораторії); – агроіджитал-платформи (агромоніторинг, маркетплейси, агрокарти); – інтеграція з державними електронними системами; – фахівці-консультанти для супроводу цифрових сервісів; – цільове фінансування цифрової інфраструктури

Джерело: розроблено автором самостійно

Отже, сформовані напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку відображають системну трансформацію моделі партнерства «територіальні громада–бізнес–громадяни» у контексті цифрової економіки. Вони забезпечують перехід від локальних ініціатив до цілісної інституційно організованої системи взаємодії, що ґрунтується на принципах інноваційності, відкритості, екологічної відповідальності та цифрової інтегрованості.

Ефективна модернізація територіальних громад потребує системної координації між місцевою владою, бізнесом, освітніми установами та громадськими організаціями. Міжсекторальна взаємодія забезпечує інтеграцію соціальних, економічних та цифрових ініціатив і реалізується через кілька ключових каналів [324; 325; 333; 347].

1. Створення робочих груп та міжсекторальних комітетів, до складу яких входять представники органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій та освітніх закладів. Робочі групи визначають пріоритети цифровізації, координують виконання проєктів, забезпечують обмін інформацією та контроль за дотриманням термінів і стандартів реалізації

2. Для цифрових «координаційних кабінетів» використовуються онлайн-платформи для спільного управління проєктами та ресурсами. Кабінети дозволяють відстежувати хід реалізації ініціатив у режимі реального часу, формувати аналітичні звіти, обмінюватися документами та оперативно ухвалювати рішення за участю всіх зацікавлених сторін

3. Центри розвитку громад забезпечують консалтинг для бізнесу, організацій громадянського суспільства та адміністративних структур, проводять навчальні програми і сервіси наставництва. Центри розвитку сприяють інтеграції інноваційних рішень у локальну економіку, соціальну сферу та освітні ініціативи

4. Регулярні звітності та моніторинг реалізуються через впровадження системи періодичної звітності для досягнення цілей цифровізації та соціально-економічного розвитку. Регулярний моніторинг

дозволяє своєчасно виявляти проблеми, коригувати плани та оцінювати ефективність взаємодії різних секторів.

Комплексне застосування зазначених каналів формує системний підхід до управління цифровою трансформацією громад, де кожний сектор виконує визначені функції, а обмін інформацією та контроль реалізації проєктів забезпечують синергію соціальних, економічних та екологічних цілей. Саме від ефективності цих механізмів залежить успішність модернізації та стійкість результатів для громади.

Реалізація зазначених напрямів передбачає формування адаптивного управлінського середовища, у якому цифрові технології виступають ключовим чинником підвищення ефективності комунікації, координації рішень і стимулювання підприємницької активності на місцевому рівні.

3.2. Агентно-орієнтоване моделювання взаємодії територіальних громад і бізнесу: синергія цифровізації та підприємництва

Для оцінювання потенціалу синергії між рівнем цифрової готовності територіальних громад та активністю бізнесу розроблено агентно-орієнтовану модель у середовищі NetLogo 6.4.0, яка дозволяє відтворити динаміку цифрового розвитку та підприємницької активності в умовах різних сценаріїв цифрової трансформації.

Агентно-орієнтоване моделювання (Agent-Based Modeling) дає змогу змодельовати складні соціально-економічні процеси, враховуючи поведінку окремих агентів (громад, підприємств, органів влади) та їх взаємодію в цифровому середовищі. Такий підхід дозволяє відобразити не лише агреговані статистичні тенденції, а й індивідуальні моделі поведінки суб'єктів, адаптивну динаміку їхніх рішень і нелінійні ефекти, що виникають унаслідок зворотних зв'язків у системі «громада – бізнес».

Метою побудови агентно-орієнтованої моделі у середовищі NetLogo 6.4.0 є кількісна оцінка потенціалу синергії між рівнем цифрової готовності

територіальних громад і цифровою зрілістю бізнесу, а також демонстрація взаємодії двох типів агентів (громади та бізнесу) у динаміці. Агентами в моделі є:

- *територіальні громади* – соціальні та економічні одиниці з ресурсами та потребами.

- *бізнес-структури* – агенти, що реагують на економічні сигнали та шукають взаємовигідні взаємодії.

Ефекти синергії в моделі відображаються через динаміку індексу взаємодії, що характеризує ефективність співпраці, рівень цифрової інтеграції та швидкість впровадження інновацій.

Сценарії розвитку формуються як альтернативні варіанти взаємодії громад і підприємств із урахуванням різного рівня цифрової готовності, політик стимулювання бізнесу та інвестицій у цифрову інфраструктуру, кожен із яких поєднує певні фактори впливу. Порівняння сценаріїв дозволяє визначити умови досягнення найвищого рівня цифрової взаємодії та стійкого розвитку. Результати моделювання можуть використовуватися для прогнозування тенденцій цифрової трансформації, формування рекомендацій для цифрових стратегій громад та оцінки ефективності політики підтримки підприємництва в умовах цифровізації.

Для оцінювання взаємодії територіальних громад і бізнесу розроблено чотири сценарії:

- 1) Базовий сценарій розвитку – передбачає збереження поточного рівня цифрової готовності громади та цифрової зрілості підприємства
- 2) Сценарій покращеної цифровізації громад – підвищення цифрових навичок, розширення доступу до онлайн-послуг
- 3) Сценарій цифрового стимулювання підприємництва – зростання cooperation-rate за рахунок реалізації локальних бізнес-ініціатив, грантових програм та партнерських проєктів

4) Комбінований сценарій синергії – одночасне підвищення цифрової готовності громад і активізації бізнесу, що дозволяє оцінити ефекти взаємного підсилення.

У середовищі NetLogo для моделювання передбачено такі основні параметри (Табл. 3.7). Для проведення симуляцій у середовищі NetLogo 6.4.0 було використано систему слайдерів, що забезпечує гнучке налаштування параметрів моделі відповідно до обраного сценарію. Значення параметрів визначалися на основі узагальнення статистичних показників цифрової трансформації громад, рівня цифрової зрілості бізнесу та інтенсивності інноваційних процесів (див. Додаток 3-А).

Таблиця 3.7

Загальні параметри моделювання

Параметр	Опис
community-digital-level	Початковий рівень цифрової готовності громади (0-100)
business-digital-maturity	Початковий рівень цифрової готовності підприємства (0-5)
cooperation-rate	Коефіцієнт співпраці громади та бізнесу (0-1)
innovation-impact	Вплив інновацій бізнесу на розвиток громади (0-1)
innovation-diffusion	Швидкість поширення інновацій між агентами (0-1)
external-support	Рівень зовнішньої підтримки (державні або донорські програми), що підсилюють cooperation-rate
synergy-index	Інтегральний показник синергії цифровізації
ticks	Симуляційний час (умовно 1 tick = 1 рік)

За всіма сценаріями моделювання виокремлено два основних типи агентів (Табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Основні агенти в моделюванні

Агенти	Міські громади	Селищні громади	Сільські громади
Громада (Community)	Тернопільська МТГ	Великобірківська СелТГ	Трибухівська СілТГ
Бізнес (Enterprise)	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	ТОВ «Бондіолі і Павезі»	ТОВ «Гадз-Агро»

Ключовим інтегральним показником у моделюванні є Індекс синергії (Synergy-index), який виступає агрегованим показником ефективності цифрової взаємодії, що формується під впливом: інтенсивності поширення інновацій, ступеня залучення громади, активності бізнесу в цифрових процесах.

Початкове значення індексу синергії в моделюванні встановлюється рівним 0. Це обґрунтовується тим, що на старті процесу взаємодії громади та бізнесу синергія ще не сформована, а взаємодія між суб'єктами перебуває на початковому етапі розвитку. Таким чином, усі позитивні ефекти від цифровізації, співпраці, впливу інновацій, їх поширення та зовнішньої підтримки починають накопичуватися у процесі моделювання. Такий підхід дозволяє оцінити динаміку приросту індексу синергії протягом певного періоду та порівнювати ефективність різних сценаріїв розвитку взаємодії між громадою та бізнесом.

У моделі розрахунку індексу синергії між громадою та бізнесом приріст індексу синергії ΔSI_t визначається як зважена сума ключових чинників, що впливають на взаємодію суб'єктів місцевого розвитку. Для побудови сценаріїв розвитку було використано дві модифікації розрахункової формули індексу синергії ΔSI_t .

У базовому, покращеній цифровізації територіальних громад та цифрового стимулювання підприємництва сценаріях застосовано формулу, що відображає переважний вплив кооперації та інституційної взаємодії:

$$\Delta SI_t = \frac{(CD*0.002+BM*0.05+CR*0.8+II*0.6+ID*0.4+ES*0.5)}{100}, \quad (3.1)$$

де CD – рівень цифровізації громади;

BM – цифрова зрілість бізнесу;

CR – рівень співпраці;

II – вплив інновацій на розвиток громади;

ID – швидкість поширення інновацій;

ES – зовнішня підтримка (державна або міжнародна).

Подальший розвиток синергії формується через накопичення ефектів взаємодії та цифровізації:

$$\Delta SI_t = f(CD, BM, CR, II, ID, ES), \quad (3.2)$$

Для комбінованого сценарію, який характеризується одночасним зростанням цифрової готовності громад і підприємницької активності, використано формулу з вирівняними вагами компонент:

$$\Delta SI_t = \frac{(CR*0.4+II*0.3+ID*0.2+(CD+ES+BM)*0.1)}{100}, \quad (3.3)$$

Це дозволяє відобразити як диференційований, так і інтегрований вплив чинників на формування синергійного ефекту у процесі цифрової трансформації місцевої економіки.

Значення коефіцієнтів у Формулі 3.1 визначені, виходячи з теоретичних положень, логіки взаємозв'язків між агентами та співвідношення впливів, підтверджених попередніми аналітичними розрахунками (див. Додаток 3-Б). Вибрані коефіцієнти враховують відносний внесок кожного чинника в загальну ефективність взаємодії громади та бізнесу. Найбільшу вагу отримує рівень співпраці (cooperation-rate), оскільки саме він формує основний синергійний ефект. Меншою, але суттєвою є роль цифрової зрілості бізнесу та інноваційних чинників (business-digital-maturity, innovation-impact, innovation-diffusion). Найнижчу вагу мають показники фонові цифрової готовності та зовнішньої підтримки (community-digital-level, external-support). Таке співвідношення забезпечує пропорційність впливів, узгоджує масштаби показників і дозволяє моделі коректно відтворювати динаміку накопичення синергії в громадах різних типів.

Концептуальна структура базового сценарію. Для кожного типу громад Тернопільської області були обрані параметри базового сценарію взаємодії територіальних громад і бізнесу (Табл. 3.9).

Загальний індекс цифрової трансформації громади та цифрова готовність бізнесу були взяті на основі проведено дослідження в Розділі 2.

Таблиця 3.9

Параметри базового сценарію взаємодії територіальних громад і бізнесу

Параметр	МТГ	СелТГ	СілТГ
Загальний індекс цифрової трансформації громади (Community-digital-level)	70,91	48,08	43,67
Цифрова готовність бізнесу (Business digital -maturity)	3,85	3,50	3,20
Коефіцієнт співпраці громади та бізнесу (Cooperation-rate)	0,30	0,25	0,20
Показник впливу інновацій бізнесу на розвиток громади (Innovation-impact)	0,60	0,45	0,35
Показник швидкості поширення інновацій (Innovation-diffusion)	0,10	0,08	0,06
Показник зовнішньої підтримки (External-support)	0,15	0,10	0,08

Значення окремих параметрів для базової моделі були обрані з наступних міркувань:

1. Коефіцієнт співпраці громади та бізнесу (cooperation-rate (0-1)). Це безрозмірний параметр, який відображає інтенсивність взаємодії (0 → практично немає співпраці; 1 → дуже високий рівень співпраці). Для значення даного коефіцієнту по Тернопільській міській громаді було враховано:

- *міжнародні партнерства та грантові ініціативи*: Форум «Партнерство заради розвитку»: у жовтні 2025 року в Тернополі відбувся форум, організований ГО «Освітньо-аналітичний центр розвитку громад», який об'єднав представників місцевого самоврядування, громадського сектору та міжнародних інституцій. Учасники обговорювали важливість міжнародних партнерств та залучення донорських ресурсів для розвитку громад [379].

- *співпраця з муніципалітетами Швеції та Бельгії* [380].

- *гранти на відкриття та розвиток бізнесу*. Гранти для підприємців: Тернопільський обласний центр зайнятості надає гранти на відкриття та розвиток бізнесу. Сума гранту залежить від кількості створених робочих місць та може становити від 50 тис. до 1 млн грн [381].

- *програма «Власна справа»*: ця програма надає можливість отримати від 50 до 250 тис. грн на втілення підприємницької ідеї, головною умовою є створення нових робочих місць [382].

- *мікрогранти від програми «єРобота»*: жителі Тернопільщини можуть отримати мікрогранти на суми 75 тис., 150 тис. та 250 тис. грн для започаткування або розвитку власного бізнесу [383].

- *міжнародні програми та проєкти*. Програма «Interreg NEXT Польща – Україна»: за підтримки Європейського Союзу на Тернопільщині реалізуються проєкти в рамках цієї програми, спрямовані на розвиток прикордонних територій [384].

- *меморандум з Global Communities*: у 2019 році було підписано меморандум між Тернопільською обласною радою, ОДА та організацією Global Communities для реалізації проєкту USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), який спрямований на підтримку місцевого самоврядування та розвитку громад [385].

На основі наведених даних рекомендована оцінка: низька співпраця: 0-0.2 → майже немає взаємодії; середня співпраця: 0.2-0.5 → частина бізнесу залучена, є декілька активних програм; висока співпраця: 0.5-0.8 → значна більшість підприємств і громад залучені; максимальна співпраця: 0.8-1 → всі агенти активно взаємодіють, системна координація. Для Тернопільської громади на основі наявних даних взято значення cooperation-rate = 0.3. Це відповідає помірному рівню взаємодії, коли є партнерські проєкти та гранти, але охоплення не повне.

2. Показник впливу інновацій бізнесу на розвиток громади (innovation-impact – (0-1). На основі наявної інформації про Тернопільську МТГ, можна оцінити вплив інновацій бізнесу на розвиток громади. Цей показник відображає, наскільки інноваційні підприємства сприяють економічному та соціальному розвитку громади. Оцінка цього показника залежить від кількості та якості інноваційних ініціатив, що реалізуються в громаді. Згідно з наявними даними:

- участь у програмах підтримки інновацій: Тернопільська міська громада бере участь у програмах, таких як Innovation Challenge та Green Innovation Challenge, які підтримують мікро-, малі та середні підприємства з інноваційними ідеями [223].

- створення інноваційних просторів: відкриття EсоHub у місті Тернополі, який є креативним простором для підтримки інновацій та сталого розвитку громади [227].

- підтримка стартапів: місто Тернопіль стає хабом для стартапів завдяки технічно підготовленій робочій силі, доступним операційним витратам та підтримуючій екосистемі [227].

Ці ініціативи свідчать про наявність помітного впливу інноваційного бізнесу на розвиток громади. Враховуючи наявні дані, можна оцінити вплив інновацій бізнесу на розвиток громади на рівні 0.6. Це свідчить про високий рівень впливу інновацій.

3. Показник швидкості поширення інновацій (innovation-diffusion – (0-1) показує, як швидко нові цифрові рішення від бізнесу та громади розповсюджуються серед агентів. Враховуючи, що є стартапи, EсоHub, гранти та програми підтримки, але не всі підприємства і громадські організації активно залучені, показник швидкості поширення інновацій = 0.1. Це означає повільне поширення інновацій, що добре підходить для базового сценарію, де ми моделюємо існуючий стан цифровізації.

4. Показник зовнішньої підтримки (external-support – (0-1) відображає рівень допомоги від державних програм, донорських організацій, грантів, що можуть підсилити співпрацю та цифровізацію. По Тернопільській МТГ є гранти від Центру зайнятості, програми «Власна справа», «єРобота», а також підтримка від міжнародних проєктів (DOBRE, Interreg). Однак, охоплення не максимальне – не всі підприємства та ініціативи залучені. Значення даного показника прийнято external-support = 0.15. Це відповідає початковому рівню зовнішньої підтримки, який використовується у базовому сценарії.

Враховуючи нижчий рівень цифрової трансформації та обмежені можливості залучення інвестицій у СелТГ та СілТГ, для Великобірківської СелТГ та Трибуківської СілТГ параметри моделі було скориговано. Зокрема, знижено значення показників впливу інновацій (innovation-impact), швидкості їх дифузії (innovation-diffusion) та зовнішньої підтримки (external-support). Це відображає реалії розвитку малого бізнесу та цифрової інфраструктури в громадах з переважно сільським населенням (див. Табл. 3.9).

Для ілюстрації логіки функціонування розробленої агентно-орієнтованої моделі цифровізації територіальних громад у середовищі *NetLogo* у Додатку 3-В наведено фрагмент коду, який відображає ключові процедурні елементи ініціалізації агентів та розрахунку індексу синергії. Цей фрагмент демонструє, як у моделі задаються початкові параметри цифрової готовності громади, цифрової зрілості бізнесу та їх подальша взаємодія у процесі цифрової трансформації. Представлений код використано для базового сценарію моделювання розвитку міських, селищних і сільських громад за різними траєкторіями цифровізації.

За результатами моделювання базового сценарію взаємодії міської громади і бізнесу (Рис. 3.3.), спостерігається стаке зростання інтегрального показника цифрової синергії між громадою та бізнесом. Індекс синергії (SynergyIndex) підвищився з 0,31 до 0,47 протягом п'ятирічного періоду (див. Додаток 3-Г).

Показник приросту індексу синергії $\Delta Synergy$ (%) засвідчує переважно позитивну динаміку (0.5-1.6% щомісяця) із поодинокими короточасними спаданнями (Рис. 3.4). Короткі спади (наприклад, у місяці 26 і 50) відображають тимчасові зниження темпу синергії, що може бути інтерпретовано як: вичерпання короткострокових ефектів від попередніх інновацій; зниження активності бізнесу чи громади; зовнішні шоки (наприклад, обмеження ресурсів чи цифрової інфраструктури). Фази розвитку синергії у процесі взаємодії громад та бізнесу (базовий сценарій) наведено у Додатку 3-Д.

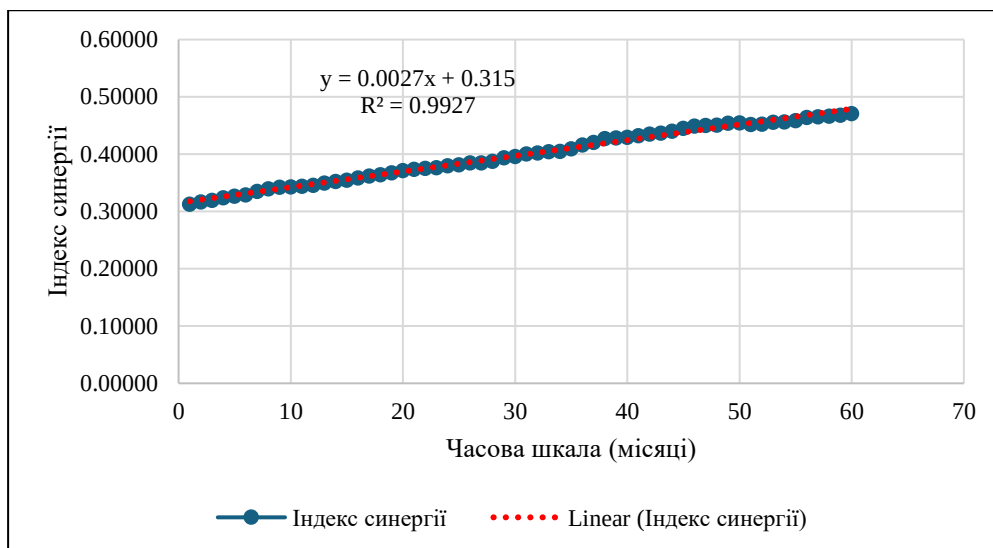


Рисунок 3.3. Результати базового сценарію моделювання взаємодії міської громади та бізнесу (5 років)

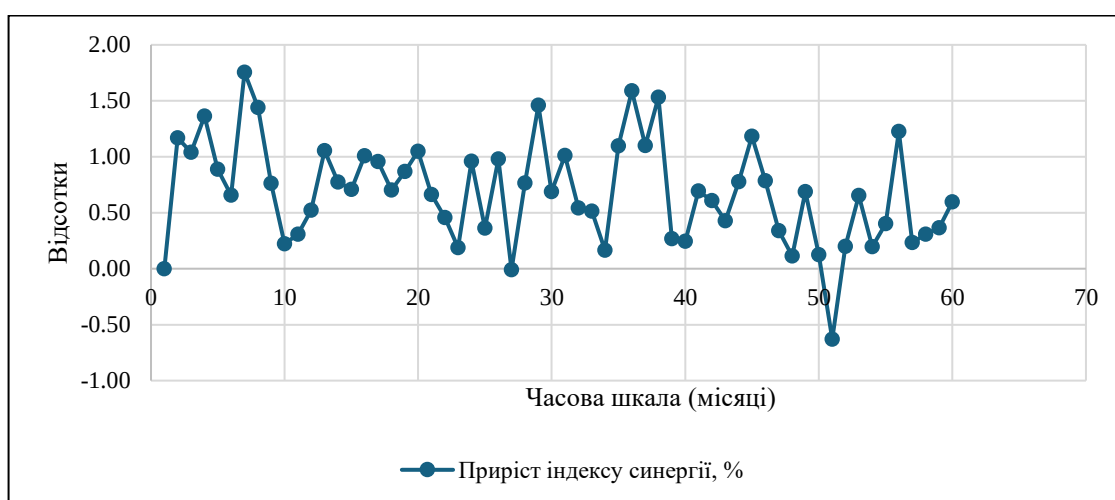


Рисунок 3.4. Динаміка приросту індексу синергії у процесі взаємодії міської громади та бізнесу (базовий сценарій, 5 років),%

Результати моделювання базового сценарію свідчать про поступальне формування синергії між владою, бізнесом і громадськістю в МТГ із помірними коливаннями темпів її зростання (0,2-1,7% на місяць). У перші 6 місяців відбувається становлення цифрової взаємодії та інтеграція базових сервісів. У період 6-24 місяців проявляється ефект накопичення, коли темпи приросту сповільнюються, але зберігається стабільний висхідний тренд. З третього року формується зріла фаза цифрової взаємодії, зумовлена

впровадженням інноваційних проєктів та інвестиційною активністю. На 4-5 роках темпи зростання синергії стабілізуються, що вказує на досягнення меж ефективності чинної моделі. Подальший розвиток вимагатиме переходу до смарт-управління та впровадження цифрових екосистем (див. Додаток 3-Д).

Для СелТГ характерна помірна синергія цифровізації, що формується за рахунок гнучкості місцевого бізнесу та наявності базової цифрової інфраструктури (див. Додаток 3-Г). На початковому етапі (0-6 місяців) у селищній громаді спостерігається стрімке зростання індексу синергії (до 100% приросту), що відображає швидке залучення локальних суб'єктів до цифрової взаємодії та активне засвоєння базових цифрових інструментів (Рис. 3.5; 3.6).

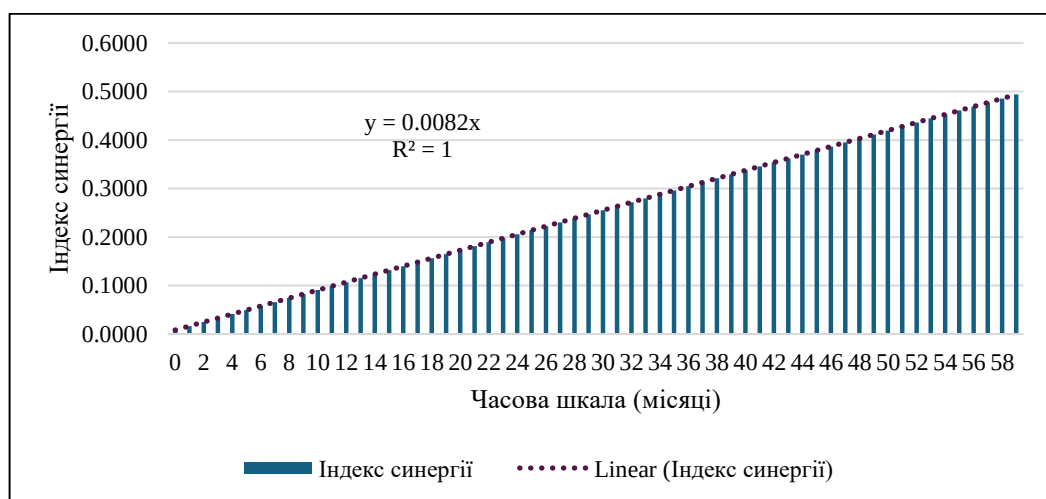


Рисунок 3.5. Результати базового сценарію моделювання взаємодії СелТГ та бізнесу (5 років)

У період 6-24 місяців спостерігається стабілізація зростання індексу синергії (4-10% на місяць), що свідчить про перехід від етапу первинного освоєння до системного використання цифрових технологій у бізнес-процесах та комунікації з органами влади. На етапі 2-4 років темпи приросту уповільнюються до 2-3%, що відображає формування відносної рівноваги у взаємодії суб'єктів (див. Додаток 3-Д). Подальше зміцнення синергії потребує інституційної підтримки, розвитку публічно-приватного партнерства та підвищення цифрових компетенцій населення, забезпечуючи збалансоване

співвідношення потенціалу розвитку та реальних можливостей локальної економіки.

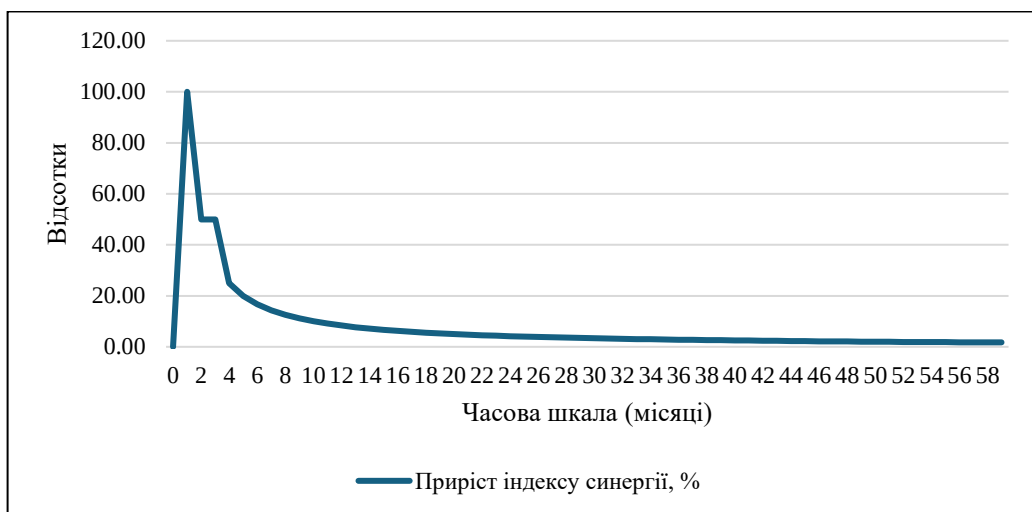


Рисунок 3.6. Динаміка приросту індексу синергії у процесі взаємодії СелТГ та бізнесу (базовий сценарій, 5 років), %

Аналіз результатів моделювання свідчить, що для СіЛТГ процес формування цифрової синергії має поступовий, інерційний характер (Рис.3.7; 3.8) (див. Додаток 3-Г).

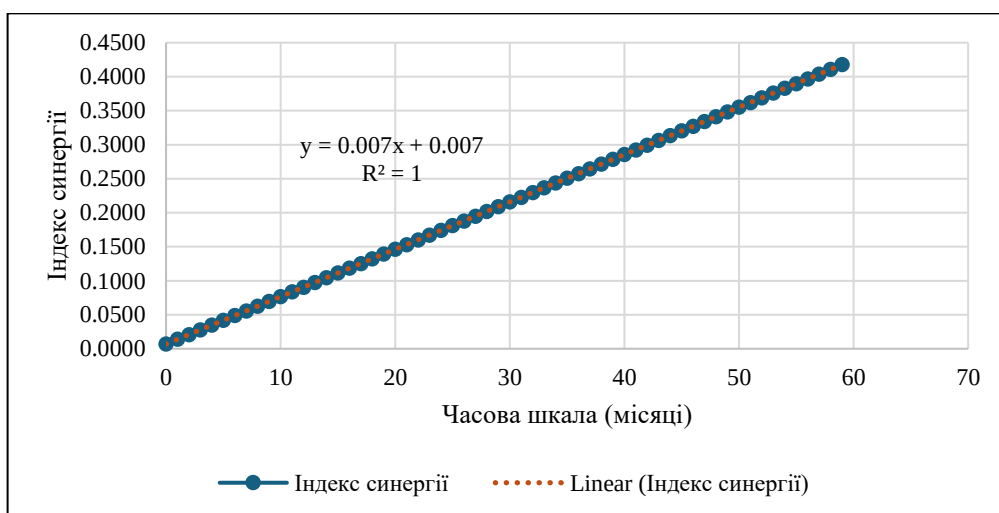


Рисунок 3.7. Результати базового сценарію моделювання взаємодії СіЛТГ та бізнесу (5 років)

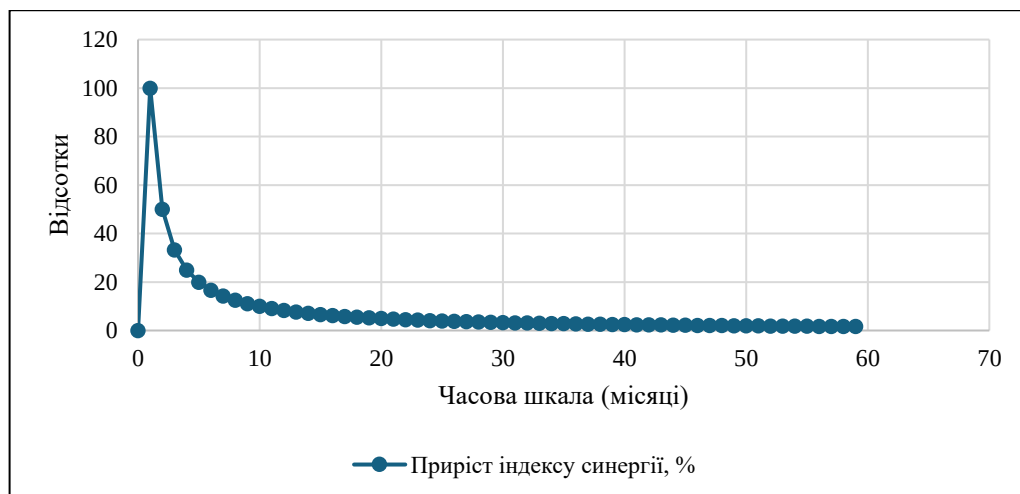


Рисунок 3.8. Динаміка приросту індексу синергії у процесі взаємодії СіЛТГ та бізнесу (базовий сценарій, 5 років), %

На початковому етапі для СіЛТГ спостерігається різке зростання індексу синергії, зумовлене ефектом «першого цифрового прориву», коли навіть мінімальні цифрові рішення дають швидкий результат (див. Додаток 3-Г). Надалі динаміка сповільнюється через обмеженість інфраструктури та нижчий рівень цифрової зрілості бізнесу порівняно з міськими громадами. Стабільна взаємодія формується протягом 2-3 років і потребує підвищення цифрової грамотності, розширення мережевої співпраці та підтримки державних і регіональних програм цифровізації. Базовий сценарій демонструє плавне, але стале зростання індексу синергії – від 0,007 до 0,418 за п'ять років. Стрімкий старт змінюється уповільненням розвитку через ресурсні обмеження та слабшу цифрову інфраструктуру, проте результати підтверджують наявність потенціалу для сталого цифрового розвитку територіальних громад (див. Додаток 3-Д).

Порівняльний аналіз розвитку синергії у міських, селищних та сільських громадах демонструє залежність динаміки взаємодії від початкового рівня цифрового розвитку та інтенсивності кооперації між владою і бізнесом. МТГ, маючи розвинену цифрову інфраструктуру та активний бізнес-сектор, досягають зрілого рівня взаємодії вже на 3-4 році, тоді як подальший прогрес потребує впровадження смарт-управління та інноваційних цифрових

платформ. У СелТГ синергія активно нарощується протягом перших 1-2 років завдяки адаптації бізнесу до цифрових сервісів, після чого темпи зростання стабілізуються і виникає потреба у додаткових стимулах та зовнішній підтримці. СілТГ вирізняються мінімальною цифровою базою, тому спочатку демонструють швидкий «стартовий» приріст синергії, який згодом сповільнюється; їх подальший розвиток залежить від підвищення цифрової зрілості громади й бізнесу та залучення зовнішніх ресурсів (Табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Порівняння індексу синергії за типами громад (базовий сценарій)

Період, рік	МТГ	СелТГ	СілТГ	Інтерпретація динаміки розвитку синергії
1-й рік	0,35	0,11	0,09	На початковому етапі найвищий рівень синергії спостерігається в міських громадах завдяки розвиненій цифровій інфраструктурі, активності бізнесу та наявності інституційної підтримки
2-й рік	0,38	0,21	0,17	Селищні громади демонструють прискорене зростання через адаптацію цифрових сервісів і розвиток партнерств. У сільських громад процес уповільнений через обмежені ресурси
3-й рік	0,42	0,30	0,26	Відбувається етап структурного зміцнення взаємодії. У міських громадах синергія стабілізується, у селищних — активно нарощується, у сільських — поступово наближається до середнього рівня
4-й рік	0,45	0,40	0,34	Системи взаємодії досягають зрілості: цифрові механізми стають сталими. Селищні громади скорочують відставання від міських, демонструючи адаптаційну динаміку
5-й рік	0,47	0,49	0,42	На завершальному етапі селищні громади досягають найвищих темпів синергії, що свідчить про ефективність змішаної моделі розвитку. Сільські громади демонструють уповільнене, але стабільне зростання

Результати моделювання базового сценарію показують стале зростання індексу синергії протягом п'яти років у всіх типах громад (див. Табл. 3.9). Водночас простежується закономірність: чим вищий рівень урбанізації, тим інтенсивніше зростає синергія, що зумовлено розвитком цифрової

інфраструктури, інституційною спроможністю місцевої влади та діловою активністю (Рис. 3.9.). У МТГ індекс синергії є найвищим і зростає з 0,35 до 0,47, що відображає сформоване цифрове середовище та ефективну взаємодію влади й бізнесу. Підприємницький сектор МТГ демонструє найкращу адаптацію до цифрових інструментів. У СелТГ індекс підвищується з 0,11 до 0,49, випереджаючи інші громади за темпами приросту. Це результат «наздоганяючого розвитку» та активного впровадження цифрових рішень попри ресурсні обмеження. У СілТГ показник залишається найнижчим (0,09 → 0,42), але зберігає стабільну позитивну динаміку завдяки поступовому розширенню е-сервісів і підвищенню цифрових компетентностей населення.

Отже, базовий сценарій демонструє стійке зростання цифрової синергії у всіх типах громад, що забезпечується інерційністю розвитку та кумулятивним ефектом сформованої цифрової готовності.

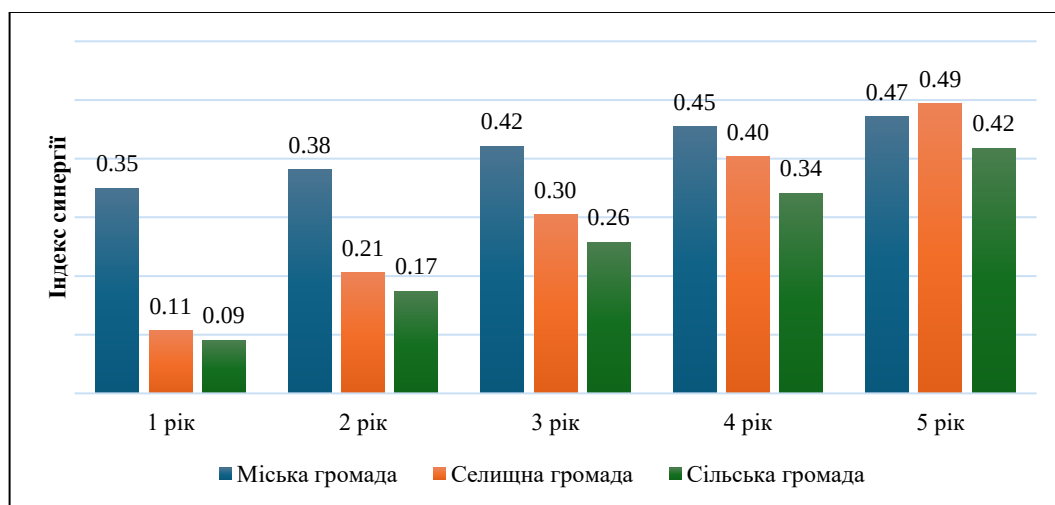


Рисунок 3.9. Порівняння показників індексу синергії у процесі взаємодії різних типів громад та бізнесу (базовий сценарій, 5 років)

Концептуальна структура сценарію покращеної цифровізації громад ґрунтується на зміцненні цифрових компетентностей населення, розбудові інфраструктури та вдосконаленні е-урядування. Сценарій передбачає накопичення синергії за умов уже досягнутого високого рівня цифрової

готовності, без подальшого зростання параметрів, а зосереджений на оцінці ефектів від реалізованих цифрових змін у системі «група – бізнес».

У МТГ підвищення Community-digital-level до 85 відображає активне впровадження цифрових сервісів і «смайт»-ініціатив, синхронізованих з платформами «Дія», «Smart City» та місцевими стратегіями. Зростання Business-digital-level до 4,0 свідчить про поступову адаптацію бізнесу до електронного документообігу, CRM-рішень, онлайн-продажів і взаємодії з муніципальними сервісами. Підвищення Cooperation-rate до 0,5-0,55 демонструє посилення тристоронньої цифрової взаємодії (влада – бізнес – громадськість) через е-платформи, що зміцнює прозорість і довіру. Зростання Innovation-impact (до 0,75) та Innovation-diffusion (до 0,25-0,3) зумовлено розвитком цифрових хабів, бізнес-інкубаторів та відкритих даних.

Для СелТГ і СілТГ застосовано аналогічну логіку моделювання з урахуванням нижчої цифрової готовності, меншої інтенсивності підприємницьких процесів та обмеженішої зовнішньої підтримки (Табл. 3.11).

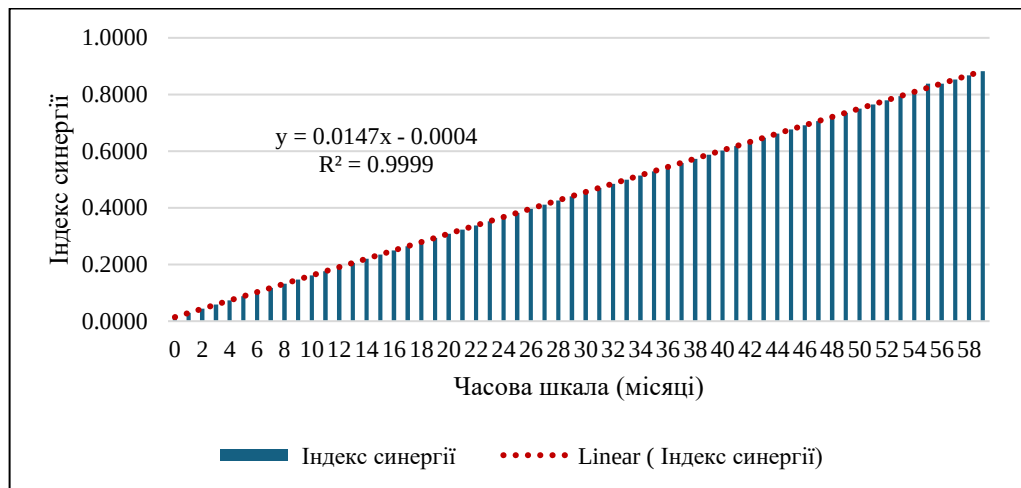
Таблиця 3.11

Параметри сценарію покращеної цифровізації громад за різними типами громад

Параметр	МТГ	СелТГ	СілТГ
Загальний індекс цифрової трансформації громади (Community-digital-level)	85	70	62
Цифрова готовність бізнесу (Business digital -maturity)	4,0	3,8	3,6
Коефіцієнт співпраці громади та бізнесу (Cooperation-rate)	0,50	0,40-0,45	0,35-0,40
Показник впливу інновацій бізнесу на розвиток громади (Innovation-impact)	0,75	0,60	0,50-0,55
Показник швидкості поширення інновацій (Innovation-diffusion)	0,25	0,18-0,20	0,15-0,18
Показник зовнішньої підтримки (External-support)	0,30	0,20-0,25	0,18-0,20

За даним сценарієм в процесі взаємодії МТГ та бізнесу індекс синергії зріс з 0,014 до 0,88 за 59 місяців, що свідчить про високу ефективність

цифрових трансформаційних заходів та сталий розвиток взаємодії громади й бізнесу (див. Додаток 3-Е). Приріст індексу синергії має виражену тенденцію до зниження, що є типовим для систем із ефектом насичення: спочатку різке зростання, потім поступове уповільнення через досягнення високого рівня цифрової зрілості (Рис. 3.10; 3.11).



Рисунк 3.10. Результати моделювання сценарію покращеної цифровізації МТГ, 5 років



Рисунк 3.11. Динаміка приросту індексу синергії у процесі взаємодії МТГ та бізнесу (сценарій покращеної цифровізації громади, 5 років), %

Така траєкторія розвитку є типовою для громад із високим стартовим рівнем цифровізації, коли ефект синергії формується переважно за рахунок внутрішніх ресурсів і стійких партнерських зв'язків між бізнесом та місцевим

самоврядуванням. Отримані результати сценарію покращеної цифровізації громад (МТГ і бізнес) демонструють поступове та стабільне зростання індексу синергії між громадою та бізнесом. Фази розвитку синергії у процесі взаємодії громад та бізнесу (сценарій покращеної цифровізації територіальної громади) наведено у Додатку 3-Ж.

Фази розвитку синергії між МТГ і бізнесом демонструють високий приріст на початковому етапі (до 100% у першому місяці) завдяки ефекту цифрового поштовху. Після 6-8 місяців темпи зростання знижуються до 2-3% на місяць, що відображає перехід до фази стабілізації через насичення цифрових інструментів у процесах управління та бізнесу. Сценарій покращеної цифровізації показує суттєве підвищення індексу синергії до 0,88 за п'ять років, підтверджуючи ефективність цифрових стратегій, розвиток інфраструктури, даних і компетенцій та здатність громади підтримувати сталий розвиток при меншій залежності від зовнішніх факторів (див. Додаток 3-Ж).

За результатами моделювання індекс синергії у взаємодії СелТГ та бізнесу підвищився з 0,012 до 0,72 протягом 59 місяців, що свідчить про стабільне формування цифрової взаємодії між селищною громадою та бізнесом (див. Додаток 3-Е) (Рис. 3.12; 3.13).

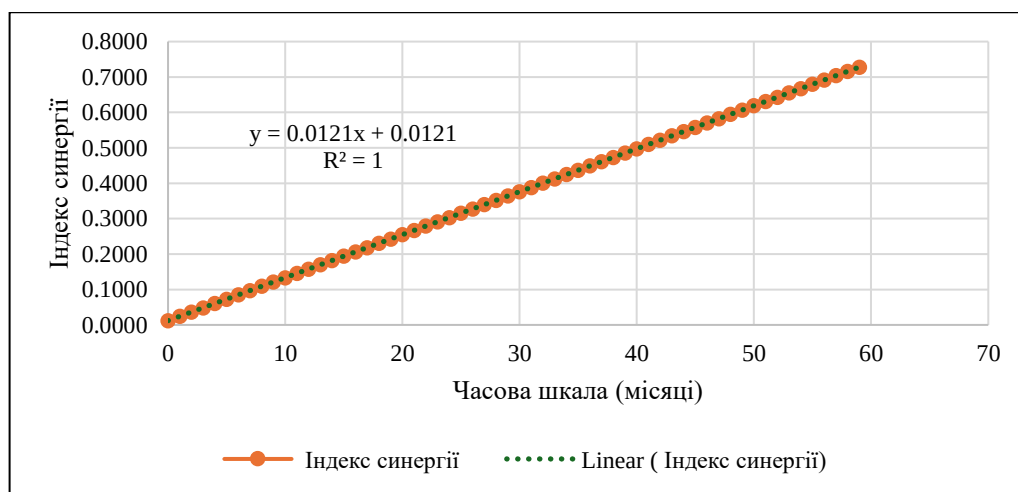


Рисунок 3.12. Результати моделювання сценарію покращеної цифровізації СелТГ, 5 років

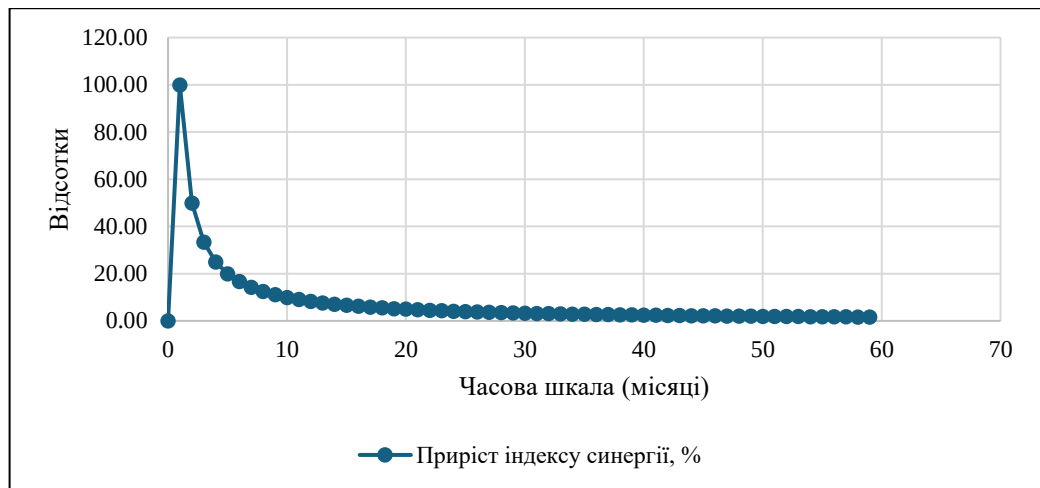


Рисунок 3.13. Динаміка приросту індексу синергії у процесі взаємодії СелТГ та бізнесу (сценарій покращеної цифровізації громади, 5 років), %

Порівняно з базовим сценарієм, по СелТГ спостерігається прискорення розвитку цифрової зрілості та стабільні темпи зростання, що вказує на ефективність покращених цифрових стратегій і зростання спроможності громади інтегрувати інновації. Покращення цифрової готовності бізнесу та розвиток цифрової інфраструктури громади призвели до стійкого зростання синергетичних ефектів, особливо у фазі зрілості (після 36-го місяця). Це підтверджує, що інтеграція цифрових інструментів управління, інноваційної діяльності бізнесу та партнерських платформ є ключовим чинником підвищення результативності локального розвитку в СелТГ (див. Додаток 3-Ж).

Моделювання показує, що підвищення цифровізації в СілтГ прискорює формування синергії між громадою та бізнесом (див. Додаток 3-Е). У даному сценарії для СілтГ спостерігається стійке зростання індексу синергії протягом усього періоду моделювання (0-59 місяців) – від початкового значення 0,010 до 0,64. Це свідчить про поступове формування ефективної взаємодії між громадою та бізнесом на основі цифрових інструментів і інновацій. Початковий етап характеризується високим приростом індексу синергії, а середньо- та довгострокова динаміка демонструє стабілізацію та вихід на зрілу стадію взаємодії. Досягнутий рівень свідчить про ефективність комплексного

впровадження цифрових інструментів, проте подальше зростання потребує додаткових інвестицій у інфраструктуру та розвиток компетенцій бізнесу і громади (див. Додаток 3-Ж).

Загалом, сценарій покращеної цифровізації забезпечує основу для сталого і партнерського розвитку взаємодії в СілтГ (Рис. 3.14, 3.15).

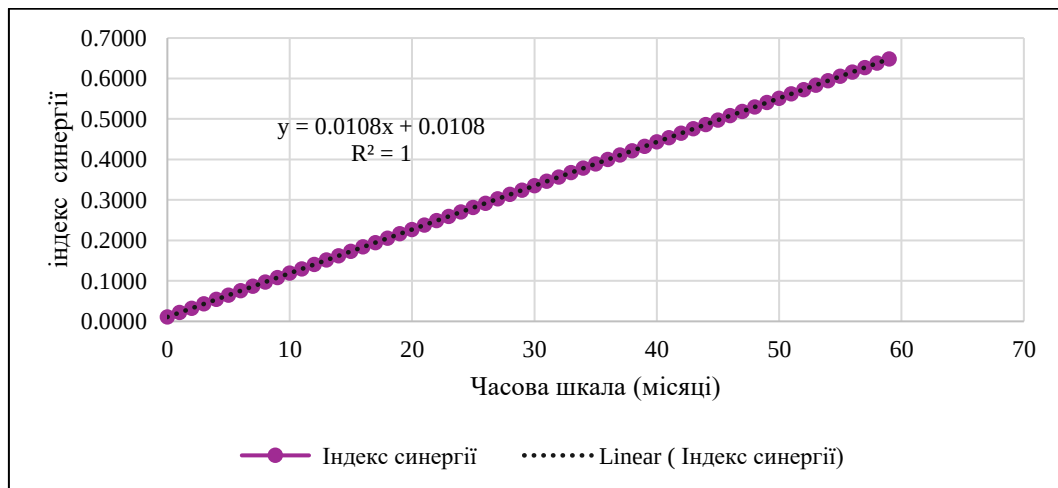


Рисунок 3.14. Результати моделювання сценарію покращеної цифровізації СілтГ, 5 років



Рисунок 3.15. Динаміка приросту індексу синергії у процесі взаємодії СілтГ та бізнесу (сценарій покращеної цифровізації громади, 5 років),%

Результати моделювання сценарію покращеної цифровізації демонструють суттєву різницю у швидкості та рівнях формування синергії між громадами різних типів – міськими, селищними та сільськими (Табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Динаміка розвитку синергії за типами громад
(сценарій покращеної цифровізації громад)

Період (рік)	МТГ	СелТГ	СілТГ	Інтерпретація динаміки розвитку синергії
1 рік	0,1911	0,1578	0,1405	Початковий етап цифрової інтеграції. У МТГ формується основа цифрової взаємодії між владою та бізнесом. СелТГ і СілТГ перебувають на старті цифрових перетворень
2 рік	0,3675	0,3034	0,2703	Посилення ефекту цифрової синергії. Завдяки модернізації цифрової інфраструктури МТГ демонструє прискорене зростання; у СелТГ і СілТГ динаміка залишається помірною
3 рік	0,5439	0,4490	0,4000	Перехід до етапу структурного зміцнення взаємодії. У МТГ посилюється інтеграція цифрових платформ у бізнес-процеси, що підвищує ефективність партнерств. СелТГ і СілТГ адаптуються до нових форматів співпраці
4 рік	0,7203	0,5946	0,5297	Етап зрілості цифрової взаємодії. МТГ формує стійку екосистему цифрового розвитку. СелТГ демонструють ефект «наздоганяючого розвитку», а СілТГ поступово закріплюють досягнення
5 рік	0,8820	0,7281	0,6486	Завершальний етап активного розвитку синергії. МТГ досягає найвищих показників цифрової взаємодії, забезпечуючи поширення позитивних ефектів на суміжні території. СелТГ і СілТГ інтегруються у спільний цифровий простір

Покращена цифровізація МТГ створює мультиплікативний ефект для місцевого розвитку: підвищення цифрової готовності, модернізація сервісів та впровадження інноваційних платформ посилюють синергію між владою та бізнесом. МТГ виступають каталізаторами цифрової трансформації регіонів, тоді як у СелТГ спостерігається «наздоганяючий розвиток», а СілТГ закріплюють цифрові практики для сталого розвитку (Рис. 3.16.).

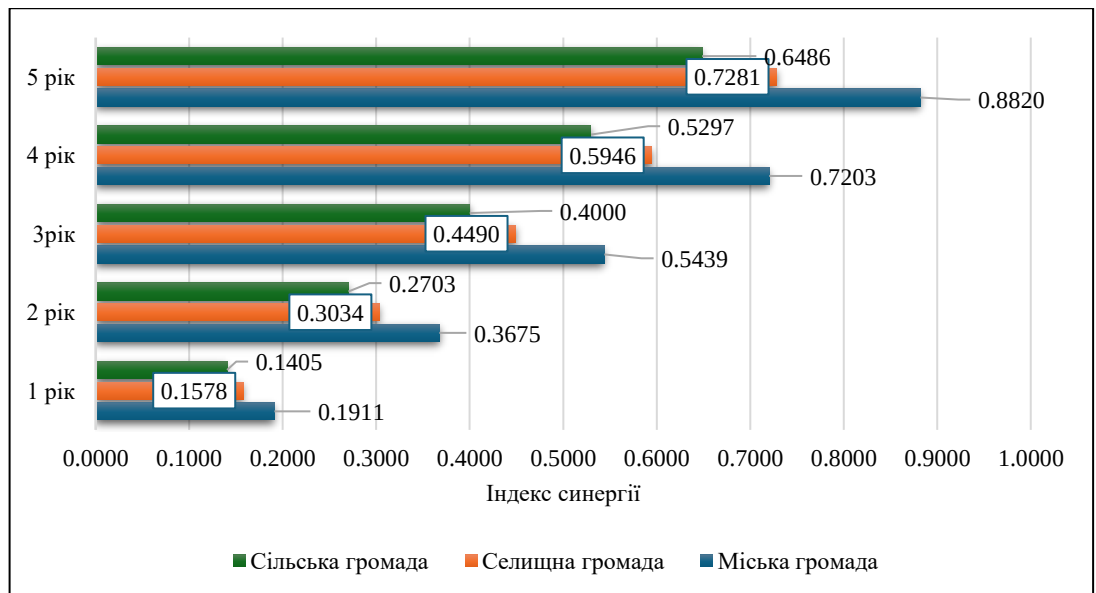


Рисунок 3.16. Порівняння значень індексу синергії у процесі взаємодії різних типів громад та бізнесу (сценарій покращеної цифровізації громад, 5 років)

Динаміка показує, що навіть без подальшого підвищення цифрових параметрів громада та бізнес зберігають позитивну траєкторію синергії завдяки ефективному використанню існуючої інфраструктури, зміцненню партнерств та накопиченню інституційного досвіду. Сповільнення приросту індексу свідчить про вичерпання внутрішніх резервів і потребу в новій фазі цифровізації, орієнтованій на інновації, автоматизацію та ШІ у місцевому управлінні. Сценарій покращеної цифровізації підтверджує, що високий рівень цифрових показників забезпечує сталий розвиток взаємодії, проте для довгострокової синергії необхідне підвищення інноваційності бізнесу, цифрових навичок населення та інтеграції цифрових сервісів у систему управління.

Концептуальна структура сценарію цифрового стимулювання підприємництва. Сценарій цифрового стимулювання підприємництва передбачає активізацію інноваційної діяльності бізнесу та створення сприятливого цифрового середовища для розвитку підприємницьких ініціатив. Основна увага зосереджена на підвищенні цифрової зрілості підприємств,

впровадженні інновацій та зміцненні взаємодії з громадами. Підприємницька активність стимулює цифрову трансформацію громади через поширення інновацій, створення робочих місць і зміцнення економічної самодостатності.

Для МТГ підвищення Business-digital-level до 4,8 відображає інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси, розвиток електронної комерції та аналітики даних. Зростання Innovation-impact (до 0,8) і Innovation-diffusion (до 0,35-0,4) свідчить про роль бізнесу як рушійної сили цифровізації. Cooperation-rate до 0,6 відображає активне публічно-приватне партнерство, а підвищення External-support – залучення грантів, державних та міжнародних програм.

Для СелТГ і СілТГ Тернопільської області застосовано аналогічну логіку з урахуванням нижчого рівня цифрової готовності та обмеженої підприємницької активності (Табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Параметри сценарію цифрового стимулювання підприємництва за типами територіальних громад

Параметр	МТГ	СелТГ	СілТГ
Загальний індекс цифрової трансформації громади (Community-digital-level)	70,91	48,08	43,67
Цифрова готовність бізнесу (Business digital-maturity)	4,8	4,5	4,2
Коефіцієнт співпраці громади та бізнесу (Cooperation-rate)	0,55-0,65	0,50-0,55	0,45-0,50
Показник впливу інновацій бізнесу на розвиток громади (Innovation-impact)	0,70-0,80	0,65-0,75	0,60-0,70
Показник швидкості поширення інновацій (Innovation-diffusion)	0,30-0,40	0,25-0,30	0,20-0,25
Показник зовнішньої підтримки (External-support)	0,35-0,45	0,25-0,35	0,25-0,30

Результати моделювання сценарію цифрового стимулювання підприємництва в МТГ відображають послідовну динаміку формування синергії між місцевою владою, бізнесом та цифровими інструментами управління (див. Додаток 3-И) (Рис. 3.17; 3.18).

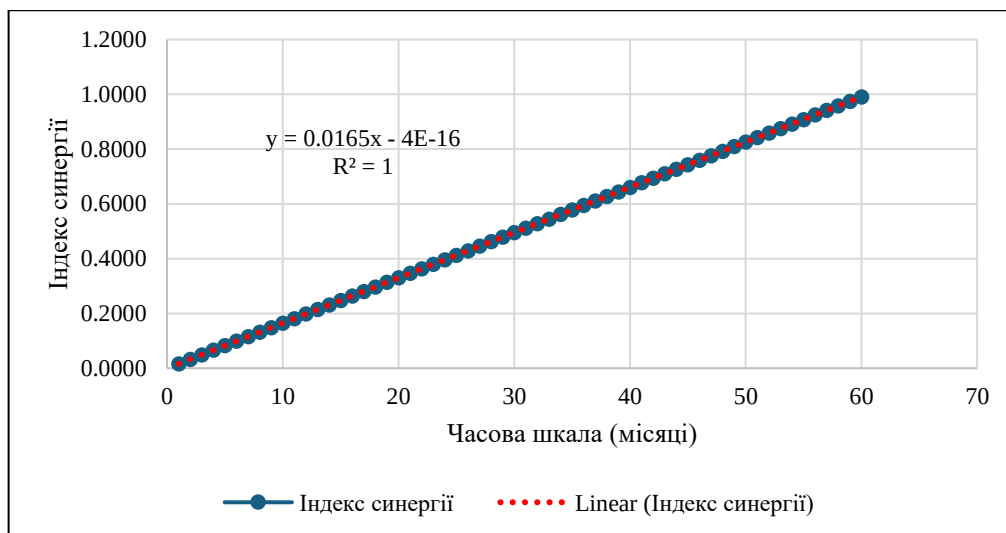


Рисунок 3.17. Результати моделювання цифрового стимулювання підприємництва на території МТГ, 5 років

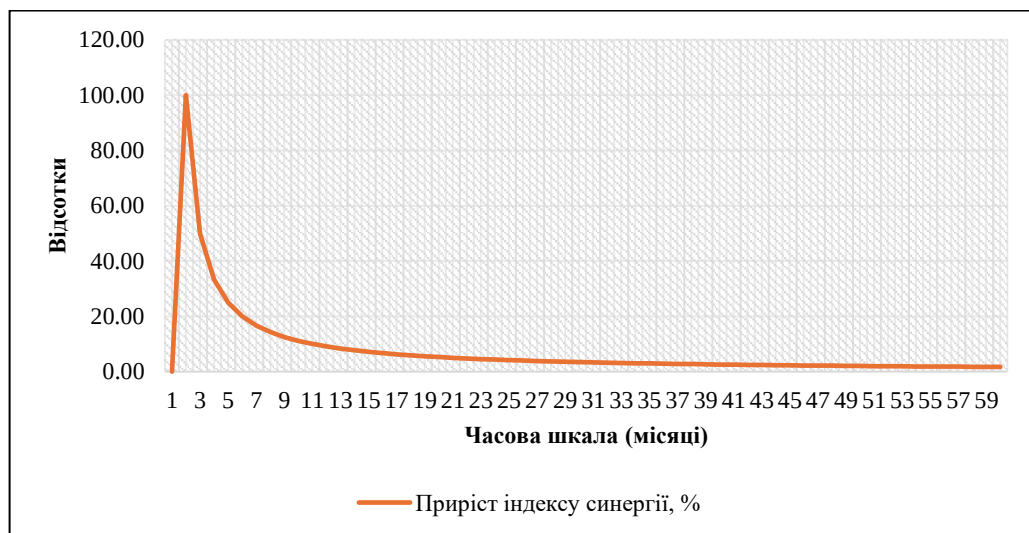


Рисунок 3.18. Динаміка приросту індексу синергії у сценарії цифрового стимулювання підприємництва на території МТГ (5 років), %

Фази розвитку синергії за сценарієм цифрового стимулювання підприємництва на території громад Тернопільської області наведено у Додатку 3-К.

За сценарієм цифрового стимулювання підприємництва в МТГ індекс синергії зростає з 0,016 до 0,11 у перші 6 місяців, що відображає ефект цифрової активізації бізнесу через впровадження базових сервісів та комунікаційних платформ. У період 7-24 місяці темпи приросту

сповільнюються (14,3-4,2%), індекс підвищується до 0,41, демонструючи якісну інтеграцію бізнесу у цифрові ініціативи громади. Фаза стабілізації (25-59 місяців) характеризується уповільненим зростанням до 1,7-2%, індекс досягає 0,99, що свідчить про зрілість цифрової екосистеми та зміцнення партнерства між бізнесом і владою (див. Додаток 3-К). Моделювання підтверджує ефективність цифрового стимулювання як чинника розвитку підприємництва та створення мультиплікативного ефекту синергії.

Результати моделювання сценарію цифрового стимулювання підприємництва на території СелТГ демонструють послідовний і стійкий розвиток цифрової синергії між місцевою владою, підприємницьким сектором та цифровими інструментами управління протягом п'ятирічного періоду (див. Додаток 3-И) (Рис. 3.19; 3.20).

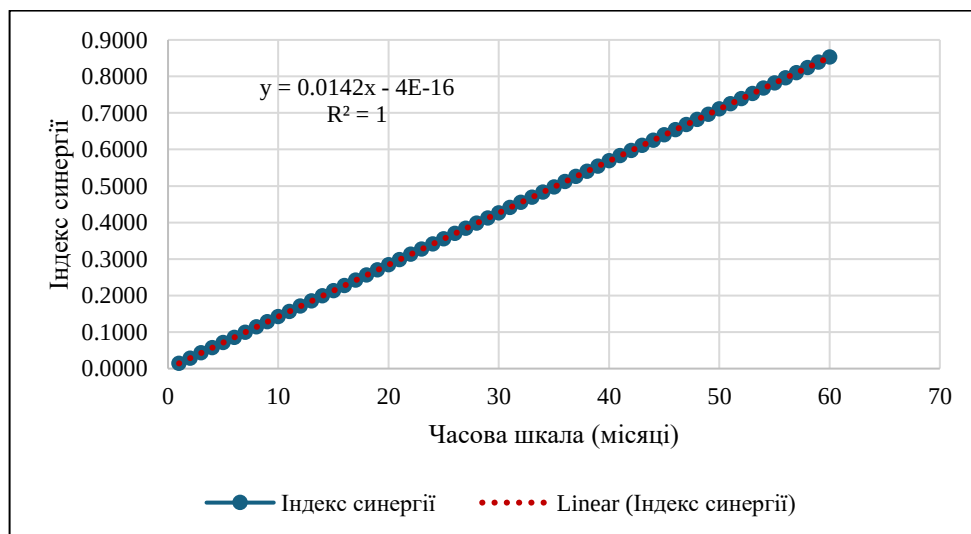


Рисунок 3.19. Результати моделювання цифрового стимулювання підприємництва на території СелТГ, 5 років

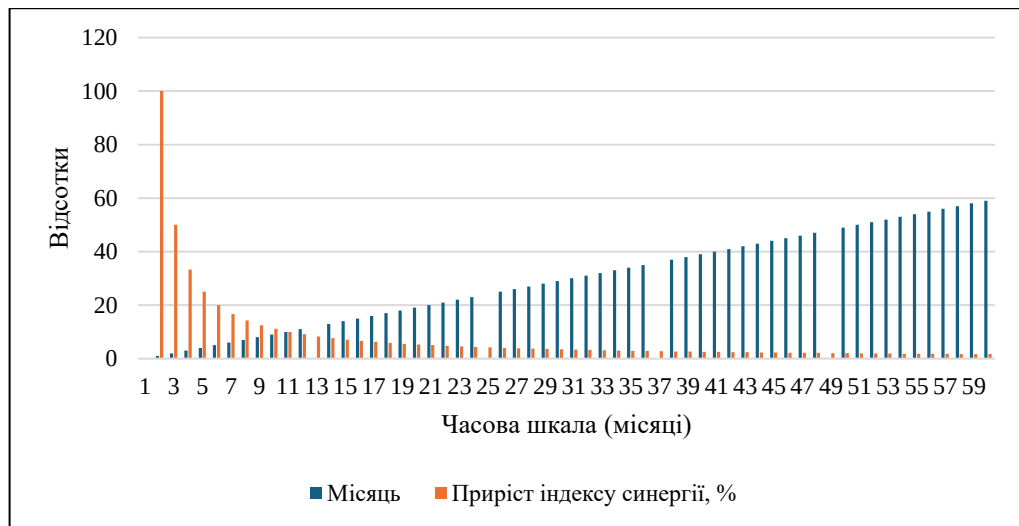


Рисунок 3.20. Динаміка приросту індексу синергії у сценарії цифрового стимулювання підприємництва на території СелТГ (5 років), %

Динаміка індексу має логістичну форму: стрімке початкове зростання, подальше вирівнювання та стабілізація, що підтверджує синергійний ефект, коли результат перевищує суму окремих зусиль громади та бізнесу. Ключовими чинниками є інституційна підтримка цифрових ініціатив, підвищення цифрової готовності малого та середнього бізнесу, розвиток партнерських мереж і активізація підприємництва через електронні сервіси. У СелТГ початковий індекс синергії 0,0142 за 59 місяців зріс до 0,8527, тобто більш ніж у 60 разів, що свідчить про ефективність цифрових інструментів підтримки бізнесу та взаємодії з владою. Індекс синергії зростає стрімко в перші 6 місяців (0,014 → 0,09), далі темпи приросту сповільнюються (7-24 міс.: 14 → 4%) із формуванням стабільної взаємодії бізнесу та влади, на третьому році досягає 0,52, а до кінця 5-го року приріст зменшується до 1,7-2%, зберігаючи кумулятивний ефект і системну інтеграцію через цифрові сервіси, екосистеми та хаби (див. Додаток 3-К).

Результати моделювання сценарію цифрового стимулювання підприємництва в СілТГ свідчать про поступовий, але стабільний розвиток синергії між місцевою владою, бізнесом і цифровими сервісами (див. Додаток 3-И) (Рис. 3.21, 3.22).

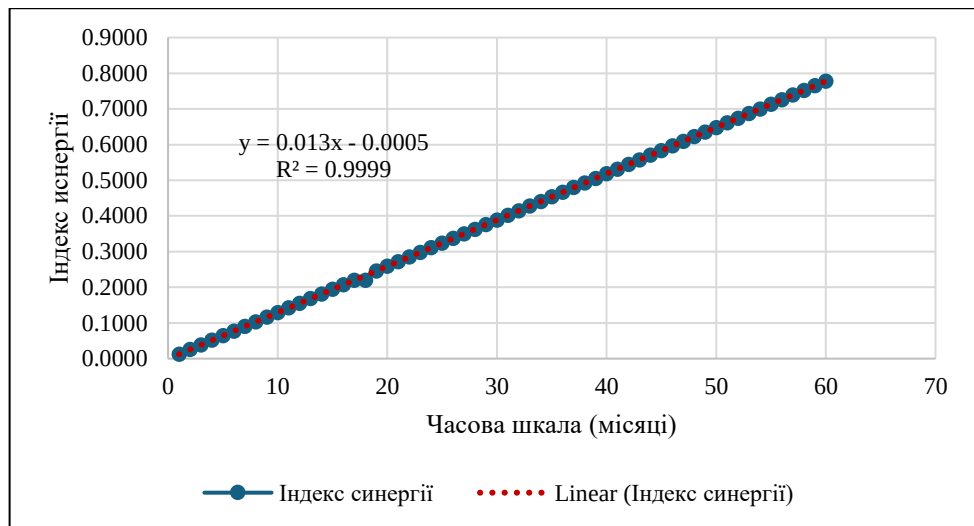


Рисунок 3.21. Результати моделювання цифрового стимулювання підприємництва на території СІЛТГ (5 років), %

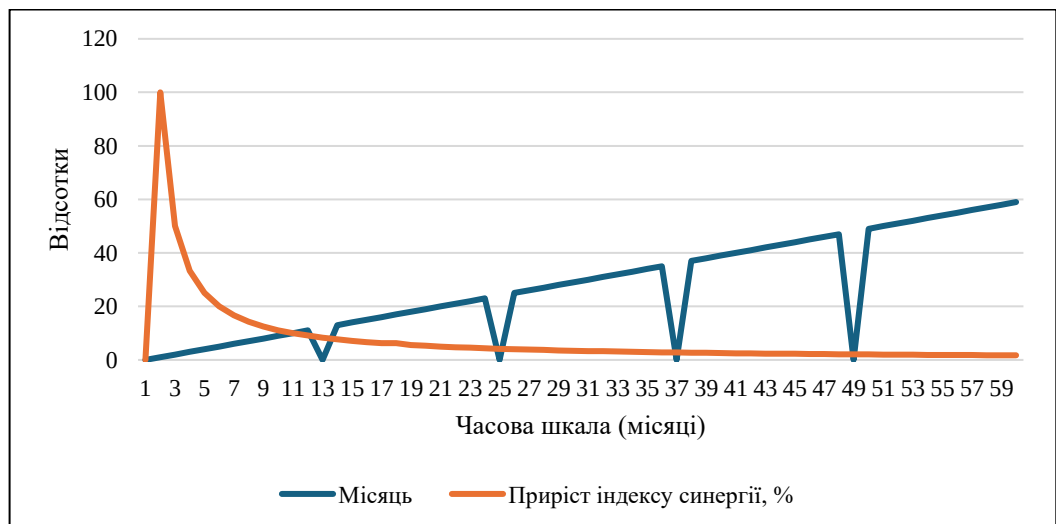


Рисунок 3.22. Динаміка приросту індексу синергії у сценарії цифрового стимулювання підприємництва на території СІЛТГ (5 років), %

Початкова фаза демонструє різке зростання індексу синергії (понад у 7 разів за пів року) завдяки запуску базових цифрових механізмів – онлайн-реєстрів, електронних заявок та публічних платформ, що свідчить про високу чутливість бізнесу у сільських громадах. На 2-3 роки темпи приросту стабілізуються на рівні 3-4%, формуються сталий цифровий досвід і адаптація бізнесу до нових форматів взаємодії, а громада стає ефективним каналом підтримки підприємництва. З четвертого року спостерігається інерційне

зростання (2-1,7%), що сигналізує про наближення до цифрової зрілості й потребу впровадження Smart-технологій, аналітичних панелей та інтеграції локальної цифрової екосистеми у регіональні мережі (див. Додаток 3-К).

За результатами сценарію цифрового стимулювання підприємництва простежується чітка диференціація темпів розвитку синергії між типами громад (Рис. 3.23).

Таким чином, цифрове стимулювання підприємництва формує синергію у всіх типах громад, проте темпи та характер процесу залежать від рівня цифрової інфраструктури, інституційної спроможності та ділової активності: у МТГ цифровізація швидко досягає стабільного функціонування, тоді як у СелТГ і СілТГ розвиток поступовий, але глибоко інтегрований у локальні економічні процеси.

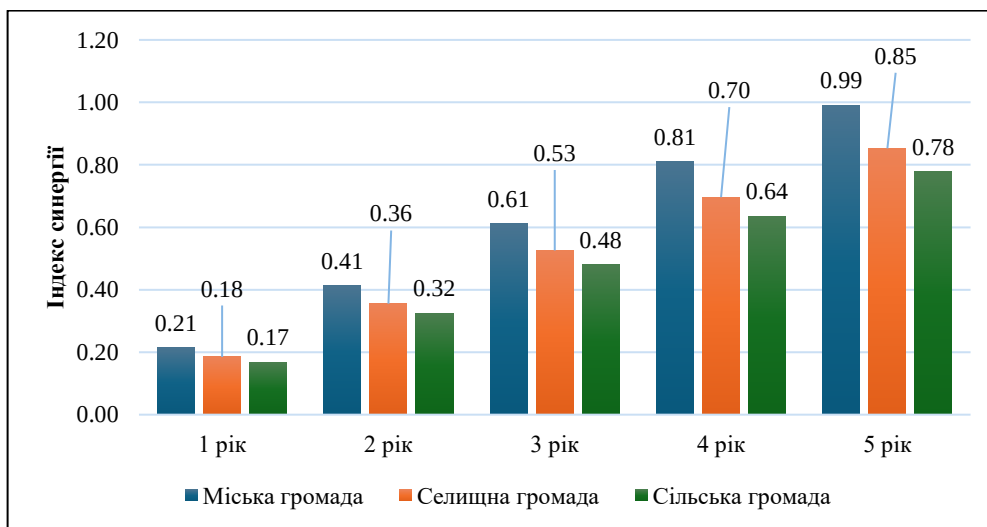


Рисунок 3.23. Порівняння значень індексу синергії у процесі взаємодії різних типів громад та бізнесу (сценарій цифрового стимулювання підприємництва, 5 років)

Концептуальна структура комбінованого сценарію. Комбінований сценарій синергії передбачає одночасне підвищення цифрової готовності громад та активізацію бізнесу, що створює інтегрований ефект цифрової взаємодії. Модель передбачає поетапне зростання параметрів синергії

протягом п'яти років, із рівномірним розподілом вагових коефіцієнтів компонентів (0,4-0,1), де найбільший вплив має співпраця громади та бізнесу (0,4), а менший – інноваційний вплив (0,3), дифузія інновацій (0,2) та зовнішня підтримка (0,1) (Формула 3.3). Початковий індекс синергії встановлено на нулі, що дозволяє оцінити накопичення ефекту залежно від рівня цифровізації, співпраці, інновацій та підтримки. Сценарій демонструє синергічний ефект одночасного розвитку цифрових компетенцій громад і інноваційної активності бізнесу, сприяючи формуванню інтегрованої системи взаємодії.

Для МТГ підвищення Community-digital-level до 85 та Business-digital-level до 4,8, разом із зростанням Cooperation-rate (до 0,6) і Innovation-impact (до 0,8), забезпечує максимізацію індексу синергії. Цей сценарій відображає узгодженість стратегічних дій суб'єктів місцевого розвитку в умовах цифрової трансформації та формує підґрунтя для сталого соціально-економічного зростання. Для СелТГ і СілТГ Тернопільської області у подальшому моделюванні застосовано аналогічні припущення та логіку сценарного підходу, що й для МТГ (Табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Параметри комбінованого сценарію

Параметр	МТГ	СелТГ	СілТГ
Загальний індекс цифрової трансформації (Community-digital-level)	85	70	62
Цифрова готовність бізнесу (Business digital-maturity)	4,8	4,5	4,2
Коефіцієнт співпраці громади та бізнесу (Cooperation-rate)	0,55-0,65	0,50-0,60	0,45-0,55
Показник впливу інновацій бізнесу на розвиток громади (Innovation-impact)	0,75-0,80	0,70-0,75	0,65-0,75
Показник швидкості поширення інновацій (Innovation-diffusion)	0,30-0,40	0,25-0,35	0,25-0,30
Показник зовнішньої підтримки (External-support)	0,30-0,40	0,25-0,35	0,25-0,35

Результати комбінованого сценарію цифрової взаємодії між МТГ та бізнесом демонструють високий рівень динаміки розвитку синергії, що відображає ефективність інтеграції цифрових, інституційних та економічних чинників у єдину систему управління місцевим розвитком (див. Додаток 3-Л). (Рис.3.24; 3.25).

Фази розвитку синергії за комбінованим сценарієм взаємодії територіальних громад і бізнесу наведено у Додатку 3-М.

У комбінованому сценарії для МТГ на початковому етапі (0-6 місяців) індекс синергії різко зростає з 0,448 до 3,14 завдяки запуску цифрових платформ, активізації комунікацій між владою та бізнесом та залученню підприємств до цифрових проєктів. У період 7-24 місяці темпи приросту стабілізуються, а індекс досягає 11,36, що відображає системне використання цифрових інструментів, зростання довіри бізнесу до електронних сервісів та формування стійкої цифрової екосистеми. На 25-59 місяців відбувається фазове зростання до 28,25 із щомісячним приростом 1,7-2%, що свідчить про зрілість цифрової взаємодії, інтеграцію процесів, розвиток кластерів і підвищення інноваційної спроможності бізнесу (див. Додаток 3-М).

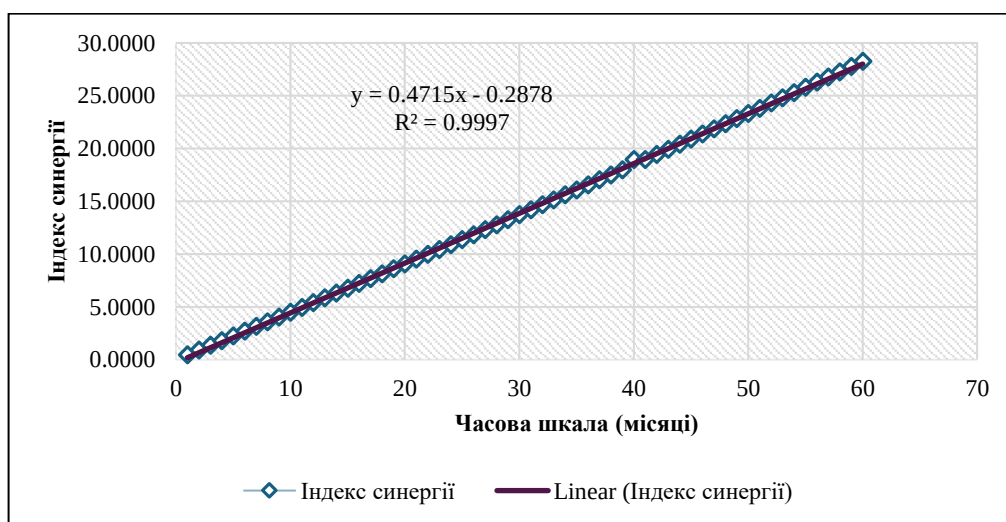


Рисунок 3.24. Результати моделювання комбінованого сценарію для МТГ та бізнесу протягом 5 років

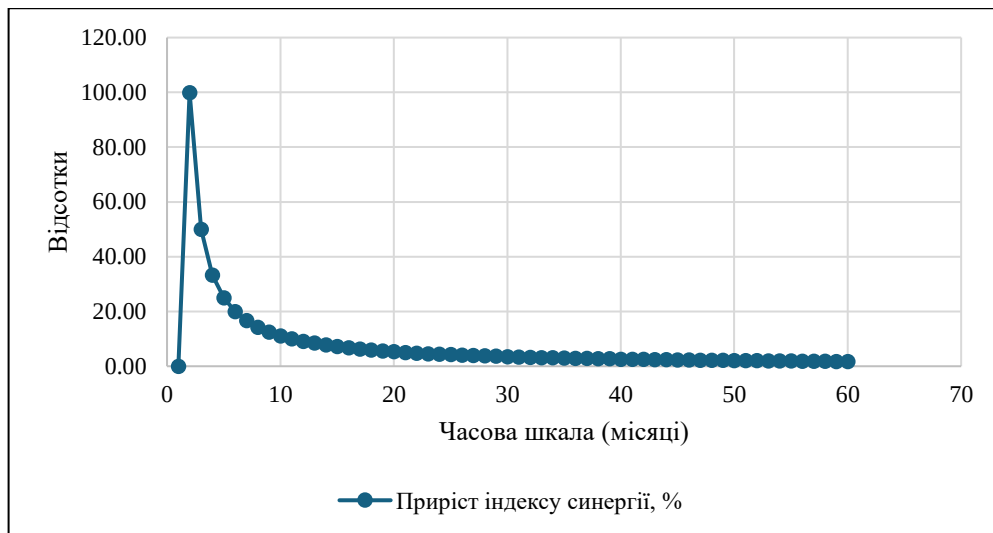


Рисунок 3.25. Динаміка приросту індексу синергії у комбінованому сценарії взаємодії МТГ та бізнес (5 років), %

Стратегічно комбінований сценарій передбачає поетапні пріоритети: початково – підтримка цифрових ініціатив і підвищення компетенцій; активне зростання – стимулювання інноваційного підприємництва, створення бізнес-інкубаторів і акселераторів; структурна стабілізація – інтеграція цифрових систем, стандартизація процесів, підвищення кібербезпеки; після трьох років – формування сталих цифрових кластерів, партнерських мереж та інтеграція у регіональні й міжнародні екосистеми, що забезпечує сталий цифровий розвиток громади.

Результати моделювання комбінованого сценарію розвитку синергії у СелТГ демонструють також стійку позитивну динаміку індексу синергії взаємодії громади та бізнесу у протягом п’ятирічного періоду (Рис. 3.26; 3.27).

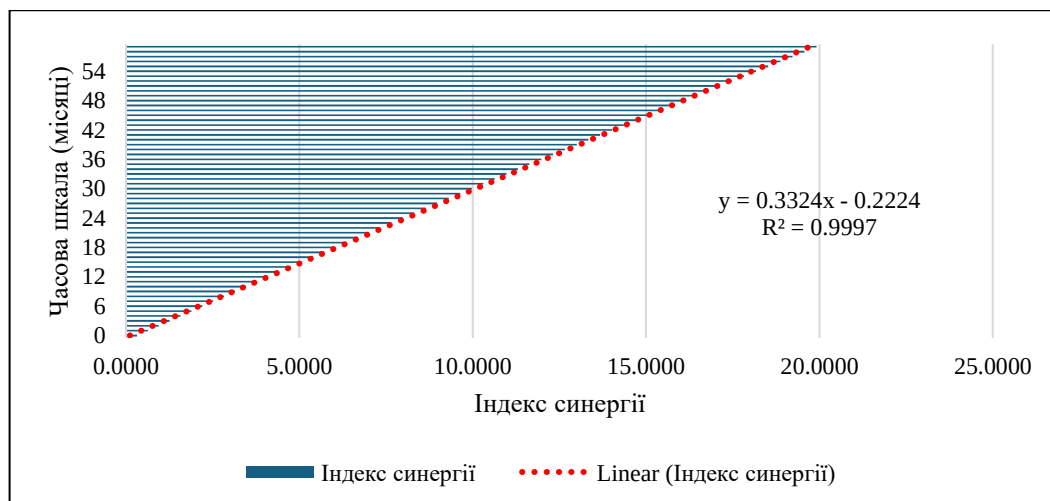


Рисунок 3.26. Результати моделювання комбінованого сценарію для СелТГ та бізнесу протягом 5 років

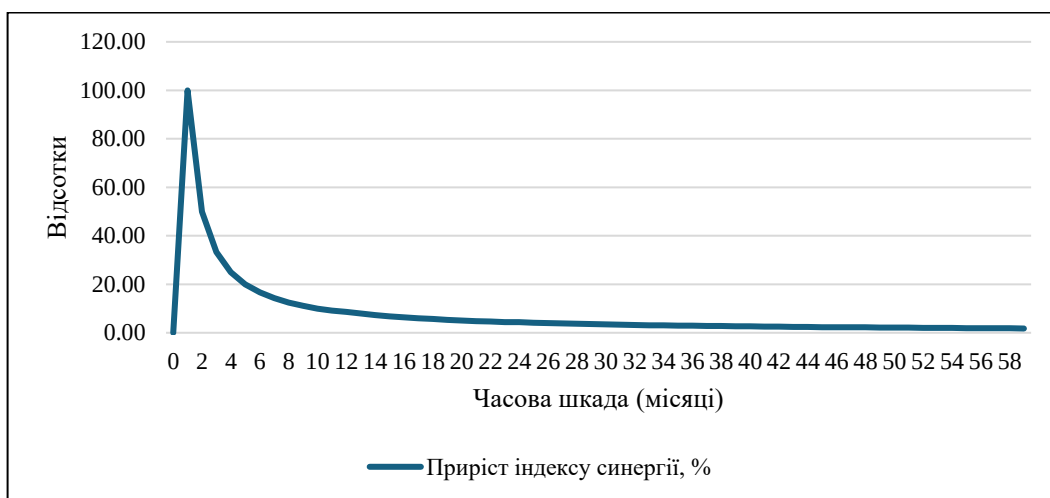


Рисунок 3.27. Динаміка приросту індексу синергії у комбінованому сценарії взаємодії СелТГ та бізнес (5 років),%

У комбінованому сценарії для СелТГ індекс синергії зріс із 0,31 до 19,92 за п'ять років, що свідчить про понад шістдесятикратне зростання інтегрованого ефекту цифрової взаємодії. Динаміка має логістичний характер: стрімке зростання у перші шість місяців (до 100% на місяць) поступово сповільнюється після другого року до 1,8-2,5% щомісяця, відображаючи перехід системи до стійкого розвитку. Зростання індексу забезпечується послідовним удосконаленням цифрової інфраструктури, підвищенням цифрової зрілості бізнесу, формуванням партнерських зв'язків та

нарощуванням зовнішньої підтримки, підтверджуючи ефективність одночасного розвитку цифрових спроможностей громади та інноваційної активності бізнесу. У перші шість місяців пріоритетом є запуск базових цифрових платформ і підтримка локальних ініціатив, на другий-третій рік – активне впровадження інновацій, розвиток партнерств і цифрових сервісів, після четвертого року – стабілізація, інтеграція існуючих інструментів і формування локальних кластерів, що забезпечує високу ефективність і стійкість взаємодії громади та бізнесу у довгостроковій перспективі (див. Додаток 3-М).

За комбінованим сценарієм, який передбачає одночасне посилення цифрової готовності громади та активізації підприємництва, індекс синергії у СілтГГ демонструє стійку тенденцію до зростання протягом 59 місяців моделювання (Рис. 3.8; 3.29).

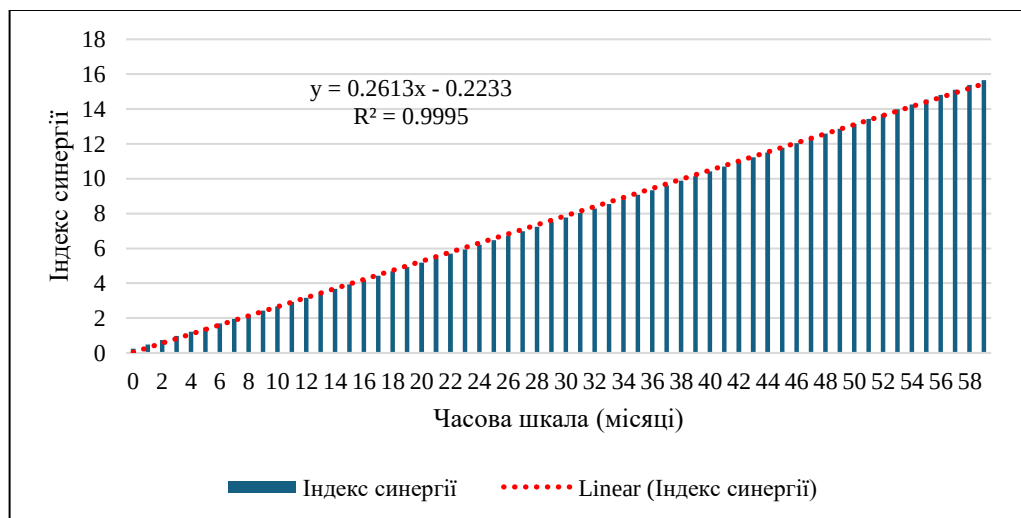


Рисунок 3.28. Результати моделювання комбінованого сценарію взаємодії СілтГГ та бізнес, 5 років

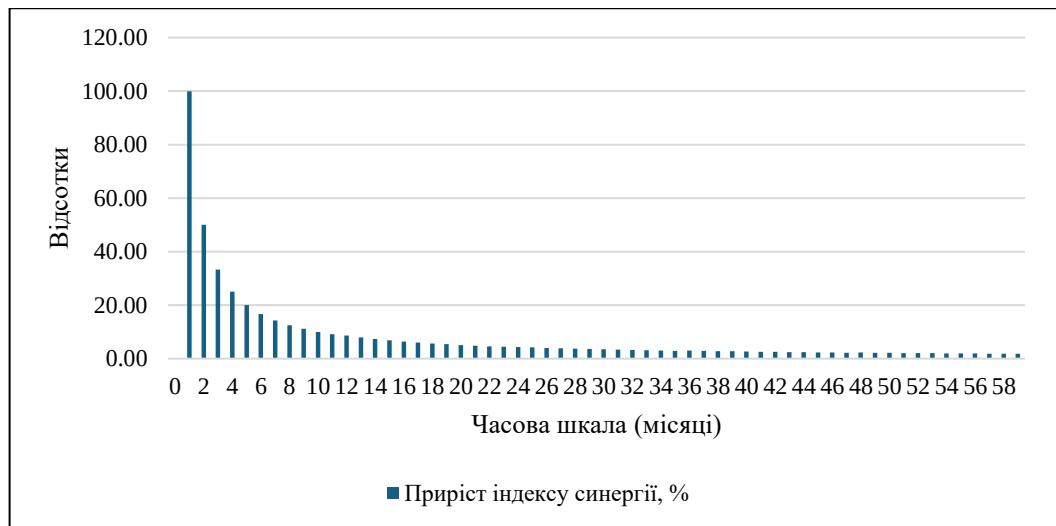


Рисунок 3.29. Динаміка приросту індексу синергії у комбінованому сценарії взаємодії СілтГ та бізнес (5 років), %

У початковій фазі (0-6 місяців) індекс синергії зростає з 0 до 1,70 (приріст понад 16%) завдяки запуску базових цифрових платформ і первинній взаємодії бізнесу з громадою. Фаза активного зростання (7-24 місяці) характеризується зниженням темпів приросту з 14,3% до 4,4%, а індекс підвищується з 1,94 до 6,20, що свідчить про перехід до системної цифрової взаємодії та формування сталого партнерства. У фазі стабілізації (25-59 місяців) темпи приросту знижуються до 1,8-4,2%, а індекс досягає 15,65, демонструючи зрілість цифрової екосистеми через консолідацію сервісів, інтеграцію бізнес-процесів і підвищення ефективності управління (див. Додаток 3-М).

Аналіз результатів моделювання комбінованого сценарію у розрізі типів громад показує чітку диференціацію динаміки розвитку синергії між територіальною громадою та бізнесом (Рис. 3.30.).

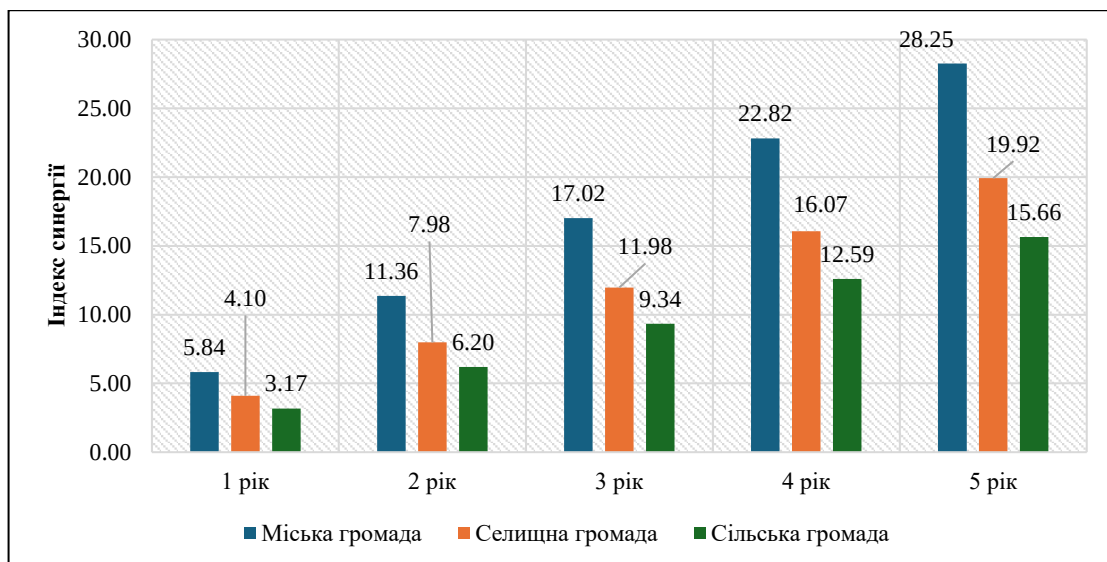


Рисунок 3.30. Порівняння значень індексу синергії у процесі взаємодії різних типів громад та бізнесу (комбінований сценарій, 5 років)

Комбінований сценарій підтверджує ефективність одночасної цифрової трансформації громади та активізації підприємництва, забезпечуючи стійке зростання синергії та посилення взаємодії між ключовими суб'єктами. Модель відображає логіку розвитку систем – від швидкого старту до стабілізації, зрілості й насичення; для нової хвилі зростання потрібне оновлення технологій і механізмів партнерства.

Найвищі показники синергії спостерігаються у МТГ, де індекс зріс із 5,84 до 28,25 за п'ять років, що свідчить про високу цифрову інтеграцію, ефективну інфраструктуру та активну бізнес-концентрацію.

СелТГ демонструють помірне зростання – від 4,10 до 19,92, відображаючи поступове розширення цифрових сервісів і адаптацію бізнесу. СілТГ мають найнижчі, але стабільно зростаючі показники (3,17 → 15,66), що свідчить про подолання цифрового розриву через базові технологічні рішення та зовнішню підтримку.

Порівняльний аналіз результатів проведеного моделювання за чотирма сценаріями, свідчить про суттєву диференціацію динаміки формування синергії між громадою та бізнесом залежно від типу територіальної громади (Рис. 3.31.). Найвищі показники демонструє МТГ, де в умовах розвиненої

інфраструктури, високої цифрової готовності та підприємницької активності синергійний індекс за комбінованим сценарієм зріс до 28,25, що вказує на формування зрілої цифрової екосистеми з високим рівнем взаємодії суб'єктів.

Для СелТГ характерний помірний, але стабільний розвиток цифрової взаємодії (зростання індексу до 19,92), що відображає ефективність поступової інтеграції цифрових сервісів і підвищення залученості бізнесу до цифрових процесів. У СілТГ спостерігається нижча динаміка (зростання до 15,66), однак навіть у цих умовах комбінований сценарій забезпечує багаторазове підвищення синергії порівняно з іншими моделями, підтверджуючи значення комплексних заходів цифрової трансформації.

Сценарне моделювання показало, що окреме посилення компонентів розвитку – цифрової трансформації громади або стимулювання підприємництва – призводить до швидшого накопичення синергій, але знижує стабільність через структурний дисбаланс. У комбінованому сценарії синергія формується поступово, забезпечуючи більшу стійкість, передбачуваність і системну ефективність цифрової екосистеми. Для громад Тернопільської області це означає, що модернізація має бути інтегрованою, одночасно зміцнюючи цифрові сервіси, підтримку бізнесу та людський капітал.

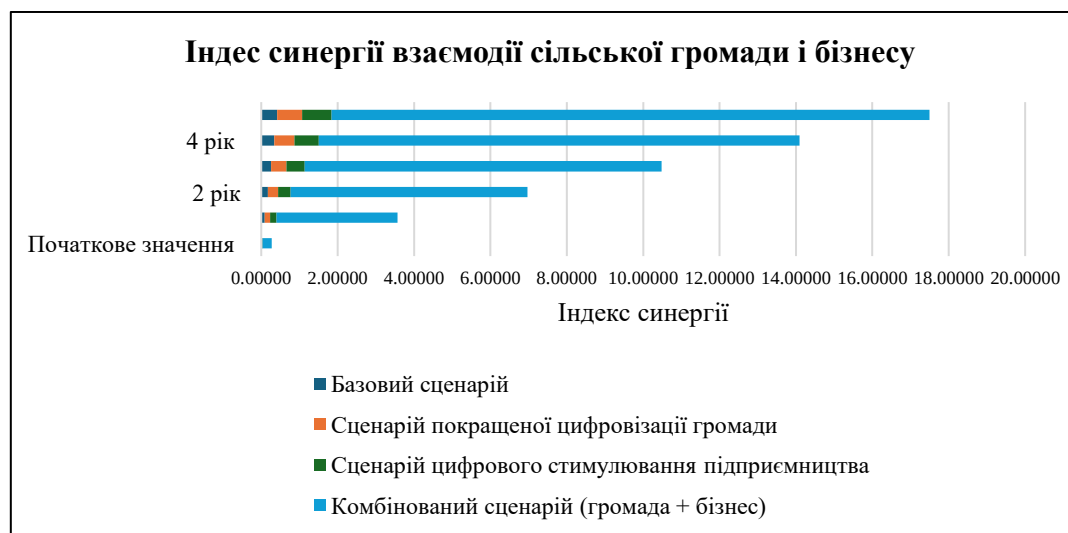
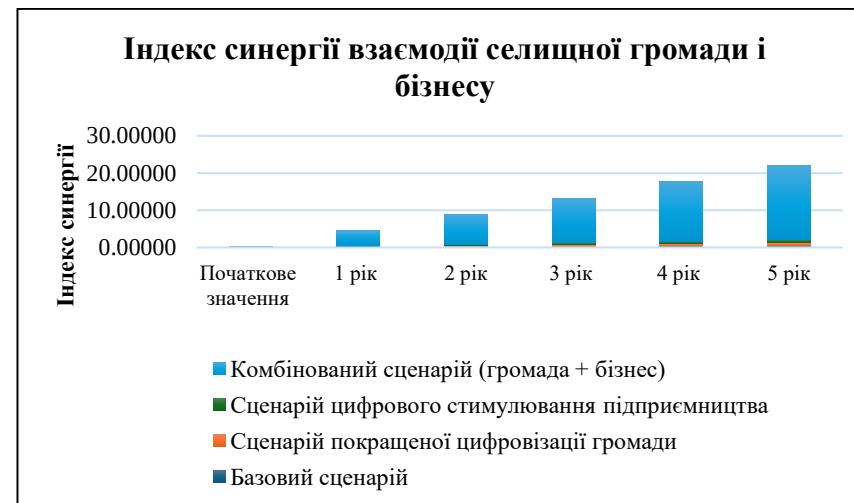
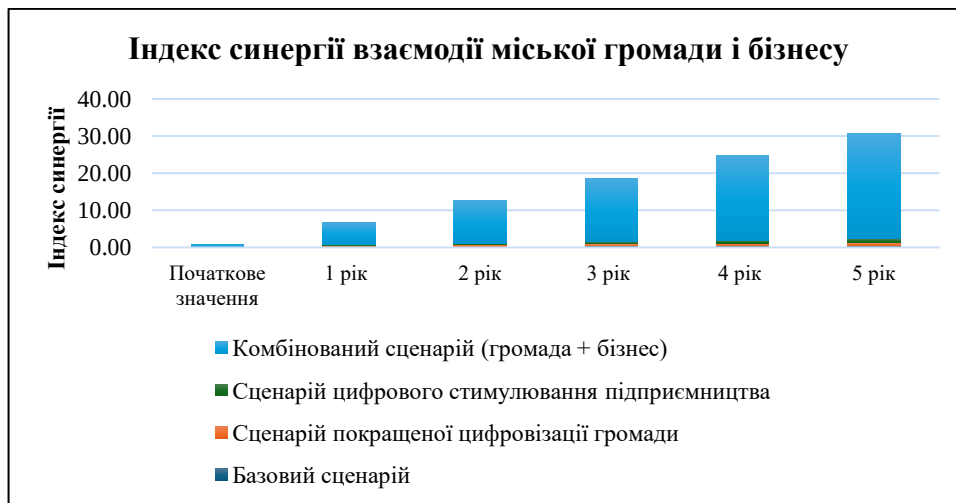


Рисунок 3.31. Динаміка індексу синергії цифровізації для різних типів територіальних громад за сценаріями розвитку

Найефективнішими управлінськими рішеннями є інвестиції в інфраструктуру даних, електронну взаємодію, цифрову освіту та координацію з бізнесом, що сприяє зростанню економічної активності, розширенню участі підприємців і довгостроковій стійкості цифрової екосистеми територіальної громади.

За результатами агентно-орієнтованого моделювання взаємодії територіальних громад і бізнесу ми пропонуємо низку практичних рекомендацій для підвищення економічної ефективності цифрової трансформації на місцевому рівні:

1. Реалізовувати комплексні програми цифрової трансформації (найвищий синергійний ефект отримано у комбінованому сценарії)

2. Підсилювати цифрову інфраструктуру як передумову економічного зростання. У громадах з низьким рівнем цифрової доступності ефективність взаємодії залишається обмеженою. Необхідними є інвестиції в широкосмуговий доступ, оптоволоконні мережі, кібербезпеку та надійність цифрових сервісів

3. Створювати економічні стимули для бізнесу в цифровій економіці. Сценарії показали, що активізація підприємництва суттєво впливає на зростання індексу синергії. Рекомендовано застосовувати гранти, податкові стимули, цифрові ваучери, а також програми підтримки стартапів і коінвестування

4. Формувати дієві моделі міжсекторальної координації. Стійке зростання можливе за умови регулярної та інституціоналізованої взаємодії громади, бізнесу та партнерських інституцій. Доцільно створювати цифрові координаційні кабінети, робочі групи, центри цифрового розвитку та запроваджувати періодичні звітні сесії

5. Підвищувати цифрову компетентність населення та бізнесу. Низький рівень цифрової грамотності обмежує потенціал інфраструктури. Рекомендується впроваджувати навчальні програми для службовців,

підприємців і населення з акцентом на цифрові послуги, кібербезпеку та фінансову грамотність

6. Інтегрувати цифрові індикатори у систему управління громадою. Ефективність цифрової політики зростає за умови системного моніторингу. Варто використовувати індикатори цифрової готовності, індекс синергії «громада – бізнес», а також цифрові панелі моніторингу

7. Розвивати цифрові екосистеми та кластерні структури. Результати моделювання підтверджують, що концентрація інноваційних та підприємницьких активностей посилює процеси співпраці та забезпечує стабільніше зростання синергії.

3.3. Розроблення механізму цифровізації місцевої економіки в контексті підвищення ефективності взаємодії територіальних громад і бізнесу

Сучасні тенденції цифровізації економіки створюють нові можливості для підвищення ефективності взаємодії між територіальними громадами та бізнесом. Ефективна цифровізація передбачає інтеграцію електронних сервісів, інформаційно-аналітичних платформ та інструментів електронної участі у процеси управління місцевим розвитком. У цьому контексті виникає необхідність розроблення механізму цифровізації місцевої економіки, який би забезпечував синергію між громадськими, економічними та інституційними компонентами розвитку територій.

У науковій літературі поняття «механізм» розглядається як багатогранна категорія для пояснення процесів управління, економічного регулювання та соціальної взаємодії.

Дослідники надають цьому поняттю різного змісту залежно від галузі. Дорофєєв О. та Пашнєв В. визначають механізм як сукупність засобів, методів, важелів та інструментів для реалізації впливу на об'єкти з метою досягнення цілей [386]; подібної позиції дотримується Туз О., який розглядає механізм як

комплекс інструментів, стимулів і регуляторів для цифрової модернізації бізнесу [387]. Інші автори визначають механізм як формалізовану систему взаємопов'язаних економічних інструментів, процесів, правил та структур для координації економічної діяльності [388], що відображає інструментально-економічне трактування. Системно-структурний підхід [389; 395] розглядає механізм як сукупність процесів, важелів, ресурсів та інституцій для досягнення стратегічних цілей трансформації, акцентуючи на узгодженості елементів. Інституційно-нормативний зміст підкреслюють автори [396], визначаючи механізм як інституційно організований спосіб впливу через правила, процедури та структури управління. Взаємодійно-суб'єктний підхід Сопроненкова І. та Холащинського К. [397] трактує механізм як систему інструментів і правил для координації взаємодії влади, бізнесу та громади, що є особливо релевантним для цифровізації місцевої економіки.

У сучасних зарубіжних дослідженнях також з'являється соціотехнічне розуміння механізму, що розкриває його як поєднання соціальних і технологічних процесів, які забезпечують прозору та децентралізовану взаємодію учасників [398-400]. Такий підхід відображає перехід до цифрових інструментів управління, зокрема використання платформних рішень і технологій блокчейн для підвищення ефективності комунікацій у громадах.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виокремити три методологічні вектори розуміння механізму цифровізації місцевої економіки:

- інструментально-функціональний, що акцентує увагу на цифрових інструментах, методах, платформах і сервісах, які забезпечують практичну реалізацію цифрових процесів;

- системний, який розглядає цифровізацію як складну відкриту систему, де взаємодіють інформаційні потоки, інститути та учасники економічної діяльності;

- соціотехнічний, який підкреслює взаємозв'язок між технологічними змінами, людським капіталом і соціальною адаптацією місцевих спільнот.

З огляду на це, доцільно розглядати механізм цифровізації місцевої економіки як інтегровану систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують узгоджене функціонування цифрових процесів на локальному рівні. На нашу думку, *механізм цифровізації місцевої економіки* – це система взаємопов'язаних інституційних, організаційно-економічних та інформаційно-технологічних елементів, спрямована на формування умов для ефективної взаємодії територіальних громад, бізнесу та органів влади з використанням цифрових інструментів, методів і платформних рішень. Її функціонування забезпечує трансформацію управлінських, економічних і соціальних процесів на місцевому рівні, підвищення конкурентоспроможності територій та сталий розвиток цифрового середовища.

Механізм інтеграції громади та бізнесу через цифрові платформи забезпечить ефективну комунікацію, координацію дій та спільне прийняття рішень між ключовими суб'єктами місцевого розвитку. Традиційні форми взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю часто характеризуються фрагментарністю, низькою прозорістю та недостатнім рівнем зворотного зв'язку. Це обмежує можливості для реалізації партнерських ініціатив, інвестиційних проєктів і спільного вирішення соціально-економічних проблем громад.

Основними завданнями такого механізму є:

1. Цифрова інтеграція суб'єктів місцевого розвитку – створення умов для ефективної взаємодії влади, бізнесу та громадськості через електронні платформи, локальні Digital-офіси та цифрові інкубатори
2. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління – використання сучасних IT-рішень, ГІС, аналітичних платформ та показників цифрової зрілості для моніторингу економічних процесів і оцінки ефективності реалізації програм розвитку
3. Підтримка інноваційного та сталого розвитку економіки громад – впровадження електронних сервісів для малого та середнього бізнесу,

стимулювання інноваційних ініціатив, створення умов для «зеленої» економіки та цифрового підприємництва

4. Розширення участі громадян у процесах управління – забезпечення прозорості прийняття рішень, розвитку електронної демократії та залучення мешканців до цифрових ініціатив.

Механізм цифровізації місцевої економіки інтегрує інституційні, організаційно-управлінські, економічні, соціально-комунікативні, екологічні та цифрові напрями модернізації, координуючи їх і підсилюючи взаємодію всіх учасників розвитку громад. Він підвищує ефективність управління, стимулює економічне зростання, розвиток цифрової інфраструктури та формує інноваційну модель місцевого розвитку відповідно до стандартів ЄС і цілей сталого розвитку. Використання цифрових платформ забезпечує відкритий інформаційно-комунікаційний простір для взаємодії влади, бізнесу, громадськості, освіти та науки, надаючи доступ до актуальної інформації, електронних послуг і інструментів участі у прийнятті рішень, сприяючи довірі та підзвітності. Інтеграція через платформи створює умови для розвитку смарт-економіки, ефективного управління ресурсами, участі бізнесу в проєктах сталого розвитку та зміцнення соціального капіталу через електронну демократію, забезпечуючи перехід від адміністративної до партнерсько-мережевої моделі управління, орієнтованої на спільне створення цінності, інноваційність і прозорість процесів.

Для ефективного впровадження цифровізації місцевої економіки необхідно дотримуватись ключових принципів, які забезпечують її комплексний і стійкий характер. Серед них:

1. Інтеграція інтересів громади та бізнесу – цифрові платформи мають сприяти ефективній взаємодії всіх зацікавлених сторін, створюючи умови для партнерства та спільного створення економічної та соціальної цінності.

2. Прозорість і відкритість – цифрові інструменти підвищують підзвітність органів місцевого самоврядування та забезпечують доступ

громадян до інформації про економічні ініціативи, інвестиційні проекти та результати управлінських рішень.

3. Ефективність і результативність – цифровізація оптимізує ресурси, скорочує адміністративні витрати та підвищує швидкість і якість управлінських рішень і обслуговування громадян та бізнесу.

4. Сталий розвиток і «зелена» економіка – цифрові рішення мають враховувати екологічні аспекти, стимулювати енергоефективність, розвиток «зелених» практик та соціально відповідального підприємництва.

5. Інклюзивність і доступність – сервіси повинні бути доступними для всіх груп населення, враховуючи різний рівень цифрової грамотності та специфіку територій (МТГ, СелТГ, СілТГ).

На нашу думку, підходами до цифровізації місцевої економіки є:

1. Модульний підхід – розвиток цифрової економіки реалізується через впровадження окремих функціональних модулів: електронні сервіси для бізнесу, платформи залучення інвестицій, інструменти електронної демократії та моніторингу ресурсів

2. Сценарний підхід – планування цифровізації здійснюється з урахуванням альтернативних сценаріїв розвитку громад, що дозволяє адаптувати технології до різних умов функціонування територій та швидко реагувати на зміни соціально-економічної ситуації

3. Інституційно-координаційний підхід – забезпечує формування ефективної системи управління цифровими процесами через координацію між владою, бізнесом і громадою, створення локальних Digital-офісів та платформ для обміну інформацією

4. Аналітико-орієнтований підхід – передбачає використання даних та показників цифрової зрілості, аналітичних платформ та ГІС для оцінки ефективності впровадження цифрових ініціатив, прогнозування розвитку економіки та прийняття стратегічних рішень

5. Підхід до інноваційного розвитку – акцент робиться на створенні сприятливого середовища для стартапів, інноваційних підприємств, цифрових

інкубаторів та Smart-грантів, що стимулює розвиток локальної економіки та підвищує її конкурентоспроможність.

Дотримання цих принципів і підходів забезпечує системний, збалансований та ефективний розвиток місцевої економіки в умовах цифровізації, створюючи передумови для інноваційного партнерства між громадами та бізнесом, підвищення прозорості управління та залучення громадян до процесів цифрового розвитку.

У цифровій економіці технологічні платформи є ключовим інструментом інтеграції ресурсів, знань і ініціатив між владою, бізнесом і громадою. Вони забезпечують координацію проєктів, обмін даними, впровадження «розумних» сервісів і стимулюють цифрове підприємництво. За європейською практикою [5], такі платформи об'єднують державу, бізнес, науку й громади для реалізації спільних стратегій, створюючи синергію між цифровими, економічними та соціальними процесами, сприяючи розвитку «зеленої» економіки та підвищенню конкурентоспроможності. У контексті взаємодії громад і бізнесу вони виконують роль інформаційно-комунікаційного посередника, координатора цифрових ініціатив та каталізатора інновацій, формуючи єдиний простір для управлінських рішень, аналітики, бізнес-інструментів і участі громадян.

У Тернопільській області вже впроваджуються технологічні платформи для інтегрованої взаємодії влади, бізнесу та громади, серед яких:

1. Регіональна платформа «Діалог влади та бізнесу» – ініційована Президентом України в рамках Конгресу місцевих і регіональних влад, спрямована на покращення комунікації між бізнесом та владою та оперативне вирішення проблем. Платформа дозволяє подавати пропозиції через опитувальники, а створений Офіс супроводу інвестицій підтримує інвестиційні проєкти для розвитку місцевої економіки [257].

2. Центр підтримки підприємців «Дія. Бізнес» у Тернополі – надає освітні програми, коворкінг, майданчики для подій, безкоштовні консультації та екскурсії, сприяючи розвитку місцевої підприємницької екосистеми [258].

3. Геоінформаційний портал Тернопільської області (проект) – об’єднує понад 500 шарів геоданих, 43 електронні карти та 200 показників, що дозволяє аналізувати й планувати розвиток економіки та інфраструктури на основі актуальної інформації [401].

4. Платформа «Дія. Цифрова громада» – національний ресурс для підтримки цифрової трансформації громад, що допомагає ефективно управляти процесами, оцінювати прогрес і подавати дані до Індексу цифрової трансформації регіону та територіальних громад [196].

Водночас, слід зазначити, що впровадження таких платформ наразі є не у всіх громадах області, що обмежує їхній системний вплив на модернізацію взаємодії територіальних громад і бізнесу. Це підкреслює необхідність розробки *уніфікованого механізму цифровізації місцевої економіки*, який би забезпечував інтеграцію громади та бізнесу через цифрові платформи та враховував специфіку МТГ, СелТГ і СілТГ, зокрема:

1. Створення локальних Digital-офісів у кожній громаді, які інтегрують сервіси для бізнесу та населення

2. Впровадження єдиних інструментів моніторингу та оцінки ефективності взаємодії, що дозволить порівнювати та коригувати стратегії цифровізації

3. Підтримка малого та середнього бізнесу через Smart-гранти та цифрові інкубатори, адаптовані до специфіки МТГ, СелТГ і СілТГ

4. Залучення громадян до цифрових ініціатив через інтерактивні платформи та сервіси електронної демократії.

Отже, технологічні платформи можуть стати інструментом інтеграції економічних, управлінських, екологічних і соціальних процесів у межах територіальних громад, сприяючи формуванню цифрового середовища співпраці. Їхнє впровадження створює основу для побудови механізму цифровізації місцевої економіки, який поєднує аналітичні, комунікаційні та інституційні інструменти управління розвитком територіальної громади.

З огляду на це, розроблення такого механізму передбачає формування взаємопов'язаної системи елементів, що забезпечують комплексну цифрову трансформацію економічних відносин на локальному рівні.

Пропонований механізм цифровізації місцевої економіки функціонує за циклічною схемою, як «цифрова петля розвитку»: *Дані → Аналітика → Рішення → Реалізація → Моніторинг → Коригування → Дані (новий цикл)*. Така логіка забезпечує адаптивність системи, дозволяє враховувати результати попередніх етапів і оперативно коригувати цифрові інструменти відповідно до конкретних потреб територіальних громад та бізнесу. Це гарантує безперервне вдосконалення процесів управління, підвищує ефективність взаємодії ключових суб'єктів та сприяє формуванню стійкої та гнучкої цифрової системи розвитку місцевої економіки.

Реалізація механізму цифровізації місцевої економіки ґрунтується на інтеграції шести взаємопов'язаних напрямів модернізації: інституційного, організаційно-управлінського, економічного, соціально-комунікативного, екологічного та цифрового. Їх взаємодія забезпечує системність перетворень, формує передумови для міжсекторної синергії та сталого розвитку територіальних громад.

Запропонований механізм цифровізації місцевої економіки включає сукупність взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких виконує окрему функцію у процесі модернізації взаємодії між територіальними громадами та бізнесом.

У сукупності ці елементи утворюють єдиний адаптивний механізм, здатний забезпечити ефективну цифрову трансформацію місцевої економіки, посилити конкурентоспроможність громад і сформувати інноваційно орієнтовану модель розвитку (Рис. 3.32.).

Напрями модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку (територіальні громади, бізнес, громадяни): інституційний, організаційно-управлінський, економічний, соціально-комунікативний, екологічний, цифровий.



Рисунок 3.32. Структура механізму цифровізації місцевої економіки в контексті підвищення ефективності взаємодії територіальних громад і бізнесу

Джерело: розроблено автором самостійно

До основних структурних елементів належать:

1. Інформаційно-аналітичний модуль – забезпечує збір, систематизацію та обробку даних про економічну активність у громаді, рівень цифрової готовності, стан інфраструктури, інвестиційну привабливість і соціально-економічні показники. На основі цих даних формується аналітична база для прийняття управлінських рішень

2. Платформа взаємодії громади та бізнесу – електронне середовище, у межах якого реалізується партнерство між органами місцевого самоврядування, підприємцями, освітніми та громадськими організаціями. Її функції включають електронні консультації, спільне планування, обговорення інвестиційних ініціатив і підтримку місцевих стартапів

3. Цифровий інноваційний кластер – об'єднує суб'єктів підприємництва, ІТ-компанії, освітні заклади та наукові установи для розробки та впровадження інноваційних продуктів. Його діяльність спрямована на розвиток цифрових компетенцій, трансфер технологій, підтримку креативної економіки та залучення інвестицій

4. Модуль електронного врядування – сприяє автоматизації управлінських процесів, підвищенню прозорості та ефективності роботи органів влади. Забезпечує інтеграцію електронних послуг, цифрових реєстрів, відкритих даних і сервісів для громадян

5. Моніторингово-оцінювальний модуль – здійснює оцінку ефективності реалізації цифрових проєктів, рівня залученості бізнесу та громади, а також впливу цифровізації на соціально-економічний розвиток території.

Ефективне функціонування механізму цифровізації місцевої економіки забезпечується комплексом спеціалізованих цифрових інструментів, які спрямовані на підтримку підприємницької активності, підвищення рівня прозорості управління та активізацію участі громадян у соціально-економічному розвитку території. Ці інструменти можна класифікувати за цільовими групами користувачів – *для бізнесу та територіальної громади*.

1. Інструменти для бізнесу. Інструменти цієї групи покликані створити сприятливе цифрове середовище для підприємницької діяльності, забезпечити доступ до актуальної інформації, спростити адміністративні процедури та розширити можливості ділової співпраці. До них належать:

- електронні реєстри підприємств і стартапів, що містять дані про суб'єктів господарювання, сферу їхньої діяльності, рівень інноваційності та фінансову активність. Вони слугують базою для пошуку партнерів, інвесторів і виконавців у межах громади;

- системи онлайн-заявок на адміністративні послуги, які дозволяють бізнесу дистанційно отримувати дозвільні документи, ліцензії, сертифікати, а також здійснювати реєстраційні дії без необхідності особистого звернення до органів влади;

- платформи для пошуку партнерів та інвестицій, що об'єднують представників малого і середнього бізнесу, місцеві органи влади, фінансові установи та потенційних інвесторів. Такі платформи сприяють створенню нових проєктів, кооперації підприємців і розвитку локальних інноваційних кластерів;

- цифровий маркетплейс громади: вітрина товарів і послуг місцевих підприємців, що забезпечує доступ споживачів до продукції малого бізнесу та стимулює розвиток внутрішнього ринку громади;

- онлайн-каталог бізнесів громади: відкритий реєстр підприємств із можливістю пошуку партнерів, контрагентів та формування бізнес-мереж;

- система електронного навчання (e-Learning): цифрова платформа для підвищення кваліфікації підприємців, що включає курси з цифрової грамотності, інноваційного менеджменту, управління стартапами та основ електронної комерції.

Упровадження цих інструментів сприяє зниженню адміністративних бар'єрів, підвищенню рівня цифрової довіри та активізації бізнес-середовища в громадах.

2. *Інструменти для територіальної громади.* Ця група інструментів забезпечує цифрову взаємодію громадян із місцевою владою, сприяє розвитку електронної демократії, підвищенню економічної активності та залученню мешканців до процесів місцевого розвитку. До них відносяться:

- електронні петиції та громадські платформи, які дозволяють громадянам висловлювати ініціативи, пропонувати рішення локальних проблем і брати участь у формуванні політики розвитку громади;
- сервіси участі у бюджеті участі, що дають змогу мешканцям подавати власні проєкти, голосувати за ініціативи інших учасників і контролювати використання бюджетних коштів. Це сприяє формуванню фінансової відповідальності та підвищує довіру до органів влади;
- цифрові платформи економічної участі населення, які дозволяють громадянам брати участь у краудфандингових або краудінвестиційних проєктах, спрямованих на розвиток місцевого бізнесу, інфраструктури чи соціальних ініціатив;
- інтерактивна мапа економічного потенціалу громади, що відображає об'єкти підприємницької діяльності, інвестиційні ділянки, ресурси та логістичні потоки, забезпечуючи прозорість і доступність економічної інформації для всіх учасників ринку;
- цифровий кабінет мешканця громади, який об'єднує персональні сервіси – оплату комунальних послуг, участь у програмах зайнятості, доступ до місцевих економічних даних та можливість подання заявок на участь у грантових або інвестиційних проєктах;
- мобільні застосунки для обміну ресурсами та послугами, які створюють умови для формування локальної економіки спільного користування, підвищуючи ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів.

Наведені цифрові інструменти виступають не лише засобами комунікації, а й важливими економічними механізмами підвищення місцевої зайнятості, інвестиційної активності та продуктивності. Вони сприяють

залученню мешканців до економічних процесів, підвищують прозорість управління та забезпечують інклюзивність і результативність територіального розвитку.

Ефективна цифровізація управлінських процесів у громадах потребує сучасних аналітичних рішень, які забезпечують повний цикл роботи з даними – від збору та оброблення до аналізу й візуалізації. До таких інструментів належать:

- системи візуалізації економічної динаміки (дашборди, інтерактивні карти, графіки), що дозволяють оперативно відстежувати ключові показники: ділову активність, зайнятість, податкові надходження, інвестиційну привабливість, рівень цифрової готовності та результативність управлінських рішень;
- інструменти прогнозування ефектів цифровізації, засновані на сценарному моделюванні, кореляційно-регресійному аналізі та методах машинного навчання. Вони дають змогу оцінювати потенційні зміни у структурі місцевої економіки, динаміку доходів громади, можливості створення робочих місць і соціально-економічний ефект цифрових проєктів;
- системи оцінювання ефективності взаємодії бізнесу та громади, які вимірюють рівень партнерства, синергію від реалізації спільних ініціатив, цифрову залученість населення та показники довіри до місцевої влади;
- інтегровані інформаційно-аналітичні платформи (BI-системи, GIS), що поєднують дані з різних джерел – адміністративної статистики, відкритих даних, бізнес-звітності та краудсорсингових ресурсів – і формують комплексне уявлення про економічний потенціал території.

Аналітична складова є ядром механізму цифровізації місцевої економіки, оскільки формує замкнений цикл *«Дані → Аналітика → Рішення → Реалізація → Моніторинг → Коригування → Дані (новий цикл)»*. Такий підхід підвищує адаптивність місцевого управління, дозволяє оперативно реагувати на зміни у соціально-економічному середовищі та забезпечує стійкий розвиток громади в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, запропонований комплекс інструментів створює інтегровану цифрову економічну систему територіальної громади, де інформаційні потоки, управлінські рішення та ініціативи бізнесу узгоджуються між собою. Це дозволяє реалізувати стратегічні цілі цифрової трансформації, забезпечити сталий розвиток і посилити конкурентоспроможність місцевої економіки в умовах цифровізації.

Узагальнення напрямів модернізації, що інтегруються у механізм цифровізації місцевої економіки, наведено в Таблиці 3.15.

Інституційний напрям спрямований на формування нормативно-правових та організаційних засад цифрової трансформації громади. Він передбачає розроблення стратегій цифрового розвитку, регламентів електронної взаємодії та оновлення положень з електронного врядування і відкритих даних.

Організаційно-управлінський напрям забезпечує координацію дій між учасниками цифрової екосистеми громади через створення інтегрованої платформи управління цифровими процесами, впровадження систем управління проєктами (Project Management Systems) і формування центрів цифрових компетентностей для розвитку цифрових навичок і підтримки інновацій.

Економічний напрям орієнтований на активізацію підприємницької діяльності та залучення інвестицій через цифрові інструменти. Він включає запуск електронних реєстрів підприємств і стартапів, створення інвестиційного онлайн-порталу громади, реалізацію пілотних проєктів смарт-бізнесу та моніторинг економічної взаємодії.

Соціально-комунікативний напрям спрямований на відкритість управління та залучення громадян до прийняття рішень шляхом використання електронних петицій, онлайн-консультацій, бюджетів участі, цифрових каналів зворотного зв'язку та програм цифрової освіти населення.

Таблиця 3.15

Інтеграція напрямів модернізації у механізм цифровізації місцевої економіки

№№	Напрямок модернізації	Мета	Основні дії	Відповідальні суб'єкти	Інструменти реалізації
1	Інституційний	Створення нормативно-правових, організаційних та інституційних умов для цифрової трансформації	- розроблення стратегій цифрового розвитку громади; - узгодження регламентів електронної взаємодії; - формування положень щодо е-врядування, відкритих даних, кібербезпеки	Органи місцевого самоврядування, відділи цифрового розвитку, агенції інновацій	Нормативні акти, відкриті бази даних, цифрові регламенти
2	Організаційно-управлінський	Координація дій між усіма учасниками цифрової екосистеми громади	- створення інтегрованої платформи управління; - впровадження електронних систем управління проектами; - формування центрів цифрових компетентностей	Виконавчі комітети громад, ІТ-департаменти, центри розвитку місцевого самоврядування	CRM/ERP-системи, платформи управління проектами
3	Економічний	Активізація підприємницької діяльності та залучення інвестиційних ресурсів через цифрові інструменти	- запуск електронних реєстрів підприємств і земельних ділянок; - створення інвестиційного порталу громади; - реалізація пілотних проектів смарт-бізнесу; - моніторинг ефективності взаємодії	Місцева рада, бізнес-асоціації, агенції регіонального розвитку	Платформи е-комерції, інвестпанелі, API до держреєстрів
4	Соціально-комунікативний	Забезпечення участі громадян у прийнятті рішень і підвищення прозорості управління	- електронні петиції, консультації, бюджети участі; - цифрові канали зворотного зв'язку; - програми цифрової освіти	Органи місцевого самоврядування, ГО, освітні установи	Civic tech-платформи (e-Dem, SmartRegion, «Дія»), соцмережі громади
5	Екологічний	Забезпечення екологічної стійкості громади через цифрові рішення	- впровадження ГІС моніторингу довкілля; - цифрові карти зелених зон і ризиків; - Smart-системи енергоменеджменту	Екологічні департаменти, комунальні підприємства	GIS-платформи, Smart City, цифрові датчики
6	Цифровий	Створення технологічної основи для функціонування всіх напрямів	- розвиток цифрової інфраструктури; - інтеграція з національними платформами; - підвищення цифрової грамотності	ІТ-відділи громад, оператори зв'язку, навчальні центри	Хмарні сервіси, кіберзахист, освітні платформи, цифрові паспорти

Джерело: розроблено автором самостійно

Екологічний напрям забезпечує стійкий розвиток громади завдяки впровадженню ГІС-моніторингу довкілля, створенню цифрових карт екологічних ризиків і застосуванню систем енергоменеджменту та обліку ресурсів.

Цифровий напрям є технологічною основою всіх компонентів механізму, оскільки охоплює розвиток цифрової інфраструктури, інтеграцію локальних систем із національними платформами та підвищення цифрової грамотності населення.

Інтеграція зазначених напрямів забезпечує системність цифрової трансформації, підвищує ефективність управління ресурсами та формує основу розвитку цифрової економіки на місцевому рівні.

Для практичної реалізації цього механізму доцільно виокремити етапи його впровадження, які визначають послідовність дій, спрямованих на формування, запуск і подальше вдосконалення цифрових процесів у місцевій економіці:

1. Етап – підготовчий. На цьому етапі здійснюється аудит наявних цифрових ресурсів, інформаційних систем, комунікаційної інфраструктури та кадрового потенціалу громади. Проводиться оцінка цифрової готовності органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, закладів освіти та громадських організацій. Важливим завданням є виявлення потреб громади і бізнесу у сфері цифрових сервісів, визначення пріоритетів цифрової трансформації (наприклад, електронне врядування, онлайн-послуги, цифрова освіта, розвиток локальної е-комерції). Результатом цього етапу є формування аналітичної бази та дорожньої карти цифровізації, що визначає напрями модернізації та очікувані ефекти

2. Етап – розробки. Передбачає створення цифрових платформ для комунікації та взаємодії громади, бізнесу і влади, а також налаштування аналітичних модулів для збору, обробки та візуалізації даних. На цьому етапі розробляються: структура інформаційно-аналітичної системи громади; інтеграція баз даних (реєстри підприємств, соціально-економічні показники, інвестиційні проекти); алгоритми оцінки синергії між рівнем цифрової готовності громади та цифровою зрілістю бізнесу. Ключовим результатом етапу є формування функціонального прототипу механізму цифровізації, який поєднує інформаційно-аналітичний модуль, платформу взаємодії громади та бізнесу, цифровий

інноваційний кластер, модуль електронного врядування та моніторингово-оцінювальний модуль

3. Етап – тестування. Передбачає реалізацію пілотних проєктів у вибраних громадах, що мають різний рівень соціально-економічного розвитку. Тестування дозволяє перевірити працездатність цифрових інструментів, алгоритмів аналітики, системи зворотного зв'язку, а також оцінити рівень сприйняття цифрових рішень населенням та бізнесом. На основі отриманих результатів здійснюється корекція функціоналу платформ, удосконалюється логіка взаємодії компонентів механізму (Дані → Аналітика → Рішення → Реалізація → Моніторинг → Коригування → Дані (новий цикл))

4. Етап – впровадження. На цьому етапі відбувається масштабування успішних практик цифровізації, інтеграція цифрових рішень у діяльність місцевих органів влади, комунальних підприємств, бізнес-структур. Механізм цифровізації узгоджується з державними та регіональними цифровими платформами (зокрема «Дія», «Відкрите місто», «Prozorro», «Е-черга» тощо). Важливо забезпечити організаційно-правову підтримку впровадження – затвердження відповідних стратегій, положень, регламентів і фінансових інструментів підтримки. Очікуваним результатом є формування єдиного цифрового простору громади, що забезпечує прозорість управління та підвищує ефективність економічних процесів

5. Етап – оцінка та коригування. Цей етап є неперервним циклом моніторингу та вдосконалення. Здійснюється регулярна оцінка ефективності механізму цифровізації на основі ключових економічних показників ефективності (KPI) – таких як рівень цифрової активності бізнесу, частка електронних сервісів у структурі послуг, динаміка локальної економічної активності, рівень громадської участі тощо. На основі отриманих даних формуються рекомендації щодо оптимізації цифрових процесів, розширення функціоналу сервісів, а також розробляються стратегії подальшого розвитку цифрової екосистеми громади.

Результатом реалізації всіх етапів є створення адаптивного, динамічного механізму цифровізації місцевої економіки, що забезпечує сталий розвиток територій та зміцнення партнерства «громада-бізнес» (див. Додаток 3-Н).

Отже, запропонований механізм цифровізації місцевої економіки в контексті підвищення ефективності взаємодії територіальних громад і бізнесу функціонує як інтегрована комплексна система, що охоплює інституційні, організаційно-економічні та інформаційно-технологічні компоненти. Його структурно-функціональна модель об'єднує цифрові сервіси для громади й бізнесу, аналітичні модулі, платформи міжсекторальної взаємодії, а також інструменти моніторингу та оцінювання результативності цифрової політики.

Розроблений механізм слугує засобом формування цифрової синергії між стейкхолдерами місцевого розвитку, забезпечуючи перехід до оновленої моделі локального економічного розвитку, що базується на використанні даних, інноваційних підходів і партнерській взаємодії. Його реалізація ґрунтується на інтеграції шести ключових напрямів модернізації – інституційного, організаційно-управлінського, економічного, соціально-комунікативного, екологічного та цифрового. Такий підхід забезпечує системність і комплексність трансформацій, формуючи умови для досягнення синергійних ефектів у взаємодії всіх суб'єктів місцевого розвитку та підвищення ефективності управління територіальними ресурсами.

Висновки до розділу 3

1. Модернізація взаємодії суб'єктів місцевого розвитку в умовах цифрової трансформації ґрунтується на інтеграції інституційних, організаційно-управлінських, економічних, соціально-комунікативних, екологічних та цифрових напрямів, узгоджена реалізація яких забезпечує формування ефективної цифрової екосистеми громади. Це сприяє підвищенню прозорості управління, розвитку партнерства між владою, бізнесом і громадськістю, активізації внутрішнього потенціалу територій та створює умови для переходу до інноваційної моделі місцевого розвитку, орієнтованої на сталий економічний ріст, соціальну інклюзію й екологічну збалансованість. У результаті формується сучасний механізм цифровізації місцевої економіки, що поєднує управлінські, технологічні та

соціальні інструменти підвищення ефективності місцевого самоврядування, сприяє зростанню інвестиційної привабливості територій, розвитку підприємництва, розширенню ринку цифрових послуг та підвищенню економічної конкурентоспроможності громад у національному та регіональному вимірах

2. Практична реалізація напрямів модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку потребує адаптації до специфічних умов функціонування різних типів територіальних громад Тернопільської області. Виявлені бар'єри та виклики цифровізації засвідчили істотні відмінності у рівнях цифрової зрілості, ресурсному забезпеченні та соціально-економічному потенціалі міських, селищних і сільських територіальних громад, що зумовлює необхідність типологічно орієнтованого підходу до модернізації. У міських територіальних громадах пріоритетним є розвиток смарт-інфраструктури, аналітичних платформ і цифрового підприємництва; у селищних – інституційне зміцнення взаємодії між владою, бізнесом і громадою, підвищення цифрових компетентностей населення та підтримка малого і середнього бізнесу; у сільських – базова цифрова трансформація, спрямована на розбудову телекомунікаційної інфраструктури, розвиток агроіджитал-платформ і зменшення цифрової нерівності. Запропоновані напрями модернізації враховують інституційні, організаційні, економічні, соціально-комунікативні та цифрові особливості кожного типу громад і формують підґрунтя для розроблення типологічно орієнтованих моделей цифрової трансформації, спрямованих на підвищення ефективності місцевого управління, економічного розвитку та конкурентоспроможності територій

3. Агентно-орієнтоване моделювання взаємодії територіальних громад і бізнесу дозволяє виявити закономірності формування синергетичних ефектів цифровізації на місцевому рівні та оцінити вплив цифрових інструментів на активізацію підприємницької діяльності. Результати моделювання підтвердили, що ефективність цифрової трансформації зростає за умов збалансованої взаємодії ключових агентів – органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадян – у межах єдиної цифрової екосистеми. Впровадження цифрових платформ для комунікації, онлайн-сервісів підтримки бізнесу та систем аналітичного

моніторингу сприяє зменшенню транзакційних витрат, підвищенню прозорості економічних процесів і розширенню інвестиційних можливостей громад. З позицій економічної ефективності модель демонструє, що інтеграція цифрових технологій у підприємницьке середовище забезпечує мультиплікативний ефект – зростання локальної зайнятості, податкових надходжень і рівня інноваційності бізнесу. Таким чином, агентно-орієнтований підхід є дієвим інструментом наукового обґрунтування управлінських рішень щодо цифровізації місцевої економіки та формування партнерських механізмів розвитку територіальних громад

4. Порівняльний аналіз сценаріїв моделювання показав, що характер динаміки індексу синергії суттєво залежить від поєднання цифрових, інституційних та підприємницьких чинників. У базовому сценарії спостерігається поступове, але стабільне зростання показника, що зумовлено дією наявних механізмів кооперації та підтримки інновацій без суттєвих змін цифрової інфраструктури. Сценарій покращеної цифровізації територіальних громад демонструє пришвидшення темпів зростання індексу завдяки розширенню доступу до е-послуг, підвищенню цифрових навичок та зростанню рівня інституційної готовності. У сценарії цифрового стимулювання підприємництва головним драйвером синергії виступає активізація локального бізнесу, розвиток партнерських ініціатив і підвищення рівня взаємодії з місцевою владою, що забезпечує різке зростання коопераційного ефекту. Натомість комбінований сценарій синергії засвідчив найвищу результативність: завдяки одночасному посиленню цифрової готовності громади, підприємницької активності та інноваційної дифузії, індекс синергії зростає експоненційно, відображаючи системну взаємодію цифрових і соціально-економічних чинників розвитку. Таким чином, комбінований сценарій є оптимальною моделлю інтегрованого розвитку, що забезпечує максимальне поєднання цифрової трансформації та підприємницької динаміки на місцевому рівні. З'ясовано, що для переходу до наступного циклу зростання необхідним є оновлення технологічної бази та удосконалення механізмів партнерства між громадою й бізнесом

5. Авторське визначення поняття *«механізм цифровізації місцевої економіки»* ґрунтується на системному підході, який поєднує інституційні,

організаційно-економічні та інформаційно-технологічні компоненти. Такий механізм розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що забезпечують узгоджену взаємодію територіальних громад, бізнесу та органів влади з використанням цифрових інструментів, методів і платформних рішень. Його реалізація сприяє трансформації управлінських і господарських процесів, підвищенню конкурентоспроможності територій, оптимізації використання ресурсів і формуванню сталого цифрового середовища розвитку. Таким чином, механізм цифровізації місцевої економіки виступає концептуальною основою формування ефективної цифрової екосистеми, у межах якої забезпечується синергія економічних, соціальних і управлінських процесів місцевого розвитку

6. Запропонований механізм цифровізації місцевої економіки включає комплекс взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких виконує специфічну функцію у модернізації взаємодії між територіальними громадами та бізнесом. До його основних елементів належать інформаційно-аналітичний модуль для збору та обробки даних про економічну активність і цифрову готовність громад; платформа взаємодії громади та бізнесу для реалізації партнерських ініціатив і підтримки стартапів; цифровий інноваційний кластер, що стимулює розвиток цифрових компетенцій та інноваційних продуктів; модуль електронного врядування, який автоматизує управлінські процеси та підвищує прозорість діяльності органів влади; а також моніторингово-оцінювальний модуль, що оцінює ефективність цифрових проєктів та їх вплив на соціально-економічний розвиток. У цілому, інтеграція цих компонентів формує адаптивний механізм, здатний забезпечити ефективну цифрову трансформацію місцевої економіки, підвищити конкурентоспроможність громад і створити умови для інноваційно орієнтованого розвитку територій

7. Ефективне функціонування механізму цифровізації місцевої економіки забезпечується комплексом спеціалізованих цифрових інструментів, спрямованих на стимулювання підприємницької активності, підвищення прозорості управління та розширення участі громадян у соціально-економічному розвитку територій. Розроблений механізм базується на системному підході та інтегрує дві

взаємопов'язані групи інструментів для бізнесу та для громади, які спільно формують єдину цифрову економічну систему територіального розвитку і сприяють синергії економічних, соціальних та управлінських процесів. Запропонована модель одночасно активізує підприємницьку діяльність, підвищує прозорість управлінських процедур і зміцнює соціальну згуртованість громад. Циклічний характер взаємодії між інструментами, реалізований за принципом *«Дані → Аналітика → Рішення → Реалізація → Моніторинг → Коригування → Дані (новий цикл)»*, забезпечує безперервне вдосконалення процесів цифрової трансформації місцевої економіки та підвищує результативність взаємодії територіальних громад і бізнесу. Впровадження цього механізму створює передумови для зростання економічної спроможності територій, залучення інвестицій, розвитку інноваційного підприємництва та зміцнення конкурентоспроможності громад у цифровому середовищі.

ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано, що еволюція взаємодії територіальних громад і бізнесу є складним багатоетапним процесом, тісно пов'язаним зі зміною економічних парадигм, розвитком інститутів місцевого самоврядування та технологічним поступом. Показано, що трансформація від традиційних адміністративно-ієрархічних підходів до сучасних моделей стратегічного партнерства стала можливою завдяки процесам децентралізації, які суттєво посилили автономію громад, розширили сферу їхньої відповідальності та стимулювали формування локальних механізмів економічного розвитку. Сучасний етап характеризується зростанням ролі громад у формуванні економічної політики на місцевому рівні, активізацією бізнесу як повноправного учасника стратегічного планування, а також поступовим переходом до мережових взаємодій, заснованих на відкритості, гнучкості, інноваційності та використанні цифрових технологій. У дослідженні доведено, що саме цифровізація стала каталізатором переосмислення ролей органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості та інших суб'єктів розвитку, забезпечивши формування більш ефективних і стійких моделей співпраці, здатних підтримувати соціально-економічну динаміку територій

2. У дисертаційній роботі розкрито економічну сутність взаємодії територіальної громади та бізнесу як інтегрованої системи партнерських зв'язків, що ґрунтується на узгодженні інтересів, взаємодоповнюваності ресурсів, інституційній координації та цифровій підтримці управлінських процесів. Доведено, що така взаємодія охоплює широке коло відносин між органами місцевого самоврядування, підприємницьким сектором, населенням та іншими стейкхолдерами, формуючи цілісну модель спільного управління розвитком території. Особливе значення у цьому процесі мають цифрові інструменти – відкриті дані, електронна демократія, платформи участі, цифрові сервіси для бізнесу та мешканців, які не лише модернізують комунікаційні канали, але й забезпечують перехід від формально-адміністративних до партнерських та кооперативних форматів співпраці. Цифровізація місцевого розвитку забезпечує

відчутний економічний ефект завдяки зниженню трансакційних витрат, підвищенню прозорості управління та прискоренню ухвалення рішень. Різноманітність та функціональність цифрових інструментів розширюють можливості громад у сфері інвестицій, партнерства, управління ресурсами та підтримки підприємництва. Скорочення витрат на інформаційний пошук, комунікацію та адміністративні процедури, усунення інформаційної асиметрії через відкриті дані та автоматизацію управлінських процесів підвищують довіру інвесторів, покращують продуктивність місцевої економіки та сприяють більш раціональному використанню ресурсів. У сукупності ці ефекти формують економію часу та коштів, зміцнюють інвестиційну привабливість територій і забезпечують прискорений розвиток громад. У результаті взаємодія територіальної громади й бізнесу на цифровій основі перетворюється на системну платформу соціально-економічного зростання, що забезпечує нову якість місцевого розвитку

3. Узагальнення міжнародного досвіду дало змогу ідентифікувати ключові тренди, що визначають сучасні підходи до цифрової взаємодії територіальних громад і бізнесу, та окреслити можливості їх адаптації в Україні. Доведено, що найбільш ефективними є моделі, у яких цифрові технології виступають не лише інструментами підтримки управління, а платформами для співпраці, кооперації, створення нових сервісів і забезпечення комунікації між усіма стейкхолдерами. До таких практик належать цифрові публічно-приватні платформи, використання відкритих даних як економічного активу, впровадження систем електронної участі громадян, формування цифрових стратегій розвитку за участю приватного сектору, ІТ-кластерів і громадських організацій, а також розвиток концепції «smart community». У роботі підкреслено, що формування локальних цифрових екосистем, створення Digital-офісів, цифрових інкубаторів, систем моніторингу з відкритими метриками та індикаторів цифрової зрілості партнерства сприяють підвищенню інституційної спроможності громад, зміцненню соціального капіталу та підвищенню довіри між громадою і бізнесом. У сукупності це створює підґрунтя для формування сучасної моделі місцевого

розвитку, здатної забезпечити стійке економічне зростання в умовах цифрової трансформації економіки

4. Проведений аналіз сучасного стану взаємодії територіальних громад і бізнесу в Тернопільській області засвідчив, що ефективні формати партнерства формуються на основі збалансування соціальних та економічних інтересів та адаптації співпраці до локальних умов розвитку. Дослідження показало, що громади регіону демонструють широкий спектр моделей взаємодії – від локальних соціально спрямованих ініціатив до комплексних інвестиційних проєктів, які реалізуються спільно з міжнародними програмами, донорами, приватним сектором і громадськими інституціями. Встановлено, що міські громади характеризуються найбільш розвиненими формами співпраці, які включають участь у міжнародних грантових програмах, розвиток індустріальних парків, коворкінгів, інноваційних просторів та залучення бізнесу до стратегічного планування. Селищні громади тяжіють до грантової та бюджетної підтримки й формують партнерство на основі розвитку малого підприємництва та інфраструктурних проєктів. У сільських громадах переважають соціально орієнтовані інвестиції бізнесу, спрямовані на розвиток людського капіталу та базової інфраструктури. Сукупність цих тенденцій підтверджує необхідність системної інституційної підтримки громад, розробки моделей співпраці, адаптованих до типу громади, та підсилення стратегічної ролі бізнесу як ключового партнера місцевого розвитку

5. Дослідження цифрової готовності територіальних громад Тернопільської області виявило суттєві асиметрії у рівні розвитку цифрової інфраструктури, компетентностей, сервісів та інституційної спроможності, що безпосередньо впливають на характер цифрової взаємодії з бізнесом. Міські громади демонструють відносно високий рівень цифрової зрілості та доступності цифрових сервісів, проте стикаються з організаційними викликами, нестачею ІКТ-фахівців і потребою забезпечення кіберзахисту. Селищні громади характеризуються помірною цифровою активністю та залежністю від зовнішньої експертної й кадрової підтримки, тоді як сільські проявляють найбільшу цифрову нерівність, що охоплює відсутність базової інфраструктури, низькі компетентності

та соціально-демографічні бар'єри. Визначені відмінності підтверджують необхідність формування диференційованих напрямів модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку, орієнтованих на розвиток цифрових навичок населення і підприємців, удосконалення інфраструктури, розширення онлайн-послуг, інтеграцію бізнес-процесів у цифрові платформи, стимулювання локальних цифрових ініціатив і формування міжсекторальних партнерств. Реалізація таких стратегій дозволить створити збалансовану цифрову систему, підвищити конкурентоспроможність громад, забезпечити їхню економічну адаптивність та ефективнішу співпрацю з бізнесом у цифровому середовищі

6. Розроблений алгоритм оцінювання цифрової готовності бізнесу, який адаптує міжнародні моделі до українських реалій, дозволив комплексно оцінити рівень цифрової зрілості підприємств різних галузей та підтвердив відмінності у темпах і масштабах їх цифрової трансформації. На основі цього визначено ключові напрями підтримки бізнесу на рівні громад: розвиток цифрових компетентностей підприємців, створення інфраструктурних умов для цифрової діяльності (від доступу до швидкісного інтернету до інноваційних просторів), адміністративний супровід через механізми «єдиного вікна», стимулювання інвестицій та залучення грантів, розвиток інституцій (бізнес-центри, інкубатори), а також формування партнерств між місцевими та релокованими підприємствами. Такі підходи не лише сприяють економічній стабілізації та нарощуванню потенціалу громад, але й забезпечують їх інтеграцію у цифрову економіку, сприяють інноваційному розвитку регіону та зміцнюють роль бізнесу як активного учасника місцевої соціально-економічної екосистеми

7. Встановлено, що модернізація взаємодії суб'єктів місцевого розвитку в умовах цифрової трансформації є комплексним багатовимірним процесом, який охоплює інституційні, організаційно-управлінські, економічні, соціально-комунікативні, екологічні та цифрові компоненти. Доведено, що їх узгоджена інтеграція формує концептуально нову цифрову економічну систему територіальної громади, у межах якої відбувається системне оновлення управлінських процесів, зростає прозорість діяльності органів влади, зміцнюється

партнерство між владою, бізнесом та громадськістю, підвищується інвестиційна привабливість територій і активізується внутрішній економічний потенціал. Разом з тим дослідження продемонструвало, що реалізація запропонованих напрямів потребує урахування диференційованих умов розвитку різних типів територіальних громад. На прикладі територіальних громад Тернопільської області доведено, що цифрова модернізація повинна мати типологічну спрямованість: у міських громадах ключовими пріоритетами виступають розвиток смарт-інфраструктури й інноваційного підприємництва; у селищних громадах – інституційне зміцнення взаємодії з бізнесом, підвищення цифрових компетентностей населення та розвиток малих та середніх підприємств; у сільських громадах – формування базової цифрової інфраструктури, запровадження агроіджитал-технологій і подолання цифрової нерівності. Обґрунтовано, що типологічні моделі цифрової трансформації забезпечують адаптивність цифрових рішень, сприяють оптимізації управлінських процесів, зміцненню соціальної згуртованості та підвищенню конкурентоспроможності територій. Узагальнення результатів підтверджує: цифровізація є ключовим чинником переходу громад до інноваційної моделі розвитку, що поєднує економічне зростання, соціальну інклюзію та екологічну збалансованість і створює передумови для формування стійкої та ефективної системи місцевого самоврядування

8. Агентно-орієнтований підхід до оцінювання взаємодії між територіальними громадами та бізнесом є ефективним інструментом аналізу синергетичних ефектів цифровізації місцевої економіки. Розроблена модель дала змогу виявити закономірності формування коопераційних зв'язків між органами місцевого самоврядування, підприємницьким сектором і громадянами та оцінити, як цифрові інструменти впливають на інтенсивність економічної активності, рівень інноваційності, прозорість управління та розвиток підприємництва. Моделювання показало, що ефективність цифрової трансформації суттєво зростає за умов збалансованої взаємодії ключових агентів, що діють у межах єдиної цифрової екосистеми. Порівняльний аналіз різних сценаріїв розвитку підтвердив, що характер динаміки індексу синергії залежить від поєднання цифрових,

інституційних і підприємницьких чинників. Встановлено, що найбільш результативним є комбінований сценарій цифрової трансформації, який об'єднує розвиток цифрової інфраструктури, зміцнення інституційної спроможності та стимулювання підприємницької активності. Саме він забезпечує експоненційне зростання синергетичного ефекту, зумовлене одночасним впливом інноваційної дифузії, активізації локального бізнесу, підвищенням цифрової готовності громади й посиленням партнерських зв'язків. Таким чином, агентно-орієнтоване моделювання та сценарний аналіз довели, що цифровізація місцевої економіки має нелінійний та багатофакторний характер, а її успіх залежить від комплексного поєднання технологічних, інституційних і соціально-економічних змін. Отримані результати створюють наукову основу для формування інтегрованих стратегій цифрової трансформації громад, орієнтованих на зміцнення конкурентоспроможності територій, розвиток підприємництва та підвищення стійкості місцевого економічного розвитку

9. Запропонований механізм цифровізації місцевої економіки базується на системному підході та передбачає інтеграцію двох взаємопов'язаних груп інструментів – для бізнесу та для громади, які спільно формують єдину цифрову економічну систему територіального розвитку. Така інтеграція забезпечує синергію економічних, соціальних та управлінських процесів, підсилює ефективність комунікацій між ключовими суб'єктами місцевого розвитку та сприяє зміцненню соціальної згуртованості. Доведено, що циклічний характер функціонування цього механізму, заснований на логіці «Дані → Аналітика → Рішення → Реалізація → Моніторинг → Коригування → Дані (новий цикл)», створює можливість для безперервного вдосконалення цифрової трансформації, оперативного реагування на зміни соціально-економічного середовища та підвищення ефективності партнерської взаємодії між територіальними громадами й бізнесом. Такий підхід забезпечує прозорість управлінських процедур, оптимізує використання ресурсів, сприяє розвитку інноваційного підприємництва та активізує економічну діяльність на місцевому рівні. Упровадження механізму цифровізації, розробленого в межах дисертації, формує підґрунтя для зміцнення

економічної спроможності територій, розширення інвестиційного потенціалу, створення нових можливостей для розвитку малого і середнього бізнесу та підвищення конкурентоспроможності громад у сучасному цифровому середовищі. Це підтверджує стратегічну важливість цифрових технологій як ключового інструменту підвищення стійкості та інноваційності місцевих економік.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Данкевич В. Є., Прокопчук О. А., Усюк Т. В. Партиципативне управління локальною безпекою територіальних громад: досвід і практика ЄС. *Проблеми економіки*. № 4 (46). 2020. С. 35-41. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-35-41>
2. Кохалик Х. М. Переваги громадського бюджету – інструменту залучення громадськості до участі у демократичному процесі прийняття рішень щодо розподілу бюджетних коштів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). № 3. С. 40-44. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/09>
3. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris: OECD Publishing, 2020. 138 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/339306da-en>
4. UNDP Ukraine. Participation Handbook for Local Governments. – Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine, 2020. 48 p. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 10.09.2023)
5. GIZ. Citizen Engagement in Local Governance: Experience from Eastern Partnership Countries. – Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), 2021. 74 p. URL: <https://eap-csf.eu/> (дата звернення: 15.09.2023)
6. Pieter de la Court. Interest van Holland, ofte gronden van Hollands-Welvaren (1662). URL: https://www.dbnl.org/tekst/cour001inte01_01/
7. North D. Location Theory and Regional Economic Growth. *Journal of Political Economy*. Vol. 63, No. 3, 1955, pp. 243-258. URL: <https://www.jstor.org/stable/1825076> (дата звернення: 17.09.2023)
8. Perroux F. Growth Poles. Economic Space: Theory and Applications. *Quarterly Journal of Economics*, 1950. 64, pp. 89-104. URL: <https://doi.org/10.2307/1881960>

9. Cooke P., Uranga M. G., Etzebarria G. Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy*. 1997, 26(4-5), pp. 475-491. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733397000255>
10. Asheim B., Gertler M. *The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems*. In: Fagerberg, J., Mowery, D., Nelson, R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. 2005. URL: https://www.researchgate.net/publication/284698107_The_Geography_of_Innovation_Regional_Innovation_Systems (дата звернення: 01.10.2023)
11. Варналій З. С., Шевченко О. В. Методологічний підхід до розроблення концептуальних засад регулювання диспропорцій розвитку регіонів. *Регіональна економіка*. 2021. № 3(101). С. 5-14. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001335568> (дата звернення: 05.10.2023)
12. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Критерії вибору напрямів smart-спеціалізації регіону (на прикладі Харківської області). *Регіональна економіка*. 2021. № 3(101). С. 46-56. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001335572>
13. Сміт А. *Дослідження про природу і причини багатства народів*. К.: Основи, 2001. URL: https://kniga.biz.ua/pdf/8118-Bagatstvo.pdf?srsId=AfmBOoqFRySqr1jJi6b7Dg_N2gs3bGNez0TgywSYuiptytMftx0Yi_x (дата звернення 09.10.2023)
14. Вікіджерела. Економічні системи. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0 (дата звернення: 15.10.2023)
15. Таран Є. І. Трансформація системи публічного управління в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. 31 (70). № 3. С. 43-46. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/10.pdf
16. Тридцять років Незалежності України: соціально-економічні підсумки та стратегічні візії майбутнього: аналіт. доп. / [Я. А. Жаліло, Я. Б. Базиліук, О. О. Коломієць та ін.]; (за наук. ред. д-ра екон. наук. Я. А. Жаліла). Київ: НІСД, 2021. 324 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-01/analit_dop_30rokiv.pdf

17. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. 1990. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/institutions-institutional-change-and-economic-performance/AAE127DF8996E24C5DD07EB79BBA7EE>
18. Гоббс Т. Левіафан, або Матерія, форма й влада держави церковної та громадянської. К.: Дух і Літера. 2000. 606 с.
19. Hume D. *A Treatise of Human Nature*. Oxford University Press, 2000. URL: <https://global.oup.com/academic/product/a-treatise-of-human-nature-9780198751724>
20. Spencer H. *The Principles of Sociology*. D. Appleton and Company, 1898. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/spencer-the-principles-of-sociology-vol-1-1898>
21. Lough J. Ukraine's system of crony capitalism. Chatham House. 2021. URL: <https://www.chathamhouse.org/2021/07/ukraines-system-crony-capitalism/01-introduction> (дата звернення: 28.10.2023)
22. Dabrowski M., Zachmann G. Ukraine's oligarchs are bad for democracy and economic reform. Bruegel. 2021. URL: <https://www.bruegel.org/blog-post/ukraines-oligarchs-are-bad-democracy-and-economic-reform> (дата звернення: 30.10.2023)
23. Економіка України. [Електронний ресурс] // Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Економіка_України
24. Roland G. (*Transition and Economics: Politics, Markets, and Firms*). Cambridge, MA: MIT Press. 2000. ISBN: 9780262681128
25. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 року № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/698-12> (дата звернення: 01.11.2023)
26. Про державну підтримку малого підприємництва: Закон України від 12.05.2000 року № 2063-III (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2063-14#Text> (дата звернення: 07.11.2023)
27. Ніколюк О., Мироненко Б., Кирилова В. Реформування системи публічного управління в умовах децентралізації влади. *Food Industry Economics*. 2022. 14(2). С. 77-83. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2327>
28. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine, OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2022. URL:

https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.html (дата звернення: 13.11.2023)

29. Смаглюк А. А., Кондрат О. Б. Оцінка впливу цифровізації на економічний розвиток: перспективи переходу до цифрової економіки. *Академічні візії*. 2025. 42. С. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15363710>

30. Косач І. А., Кулик О. С. Децентралізація в Україні: тенденції та проблемні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2021. (2). С. 61-66. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-11>

31. Пивоварчук Т. С. Природа децентралізації у публічному управлінні: теоретичні проблеми. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2023. (10). С. 1-4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-10>

32. Назарчук О. М. Взаємодія бізнесу і влади в Україні: суперечності та перспективи. *Регіональні студії*. 2025. № 40. С. 62-66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2025.40.10>

33. Міністерство економіки України. Звіт про діяльність. 2021. URL: <https://me.gov.ua/view/f6b9ed6f-207d-4e0a-9528-20491c2b78b4>

34. PPP Knowledge Lab (2020). URL: <https://pppagency.gov.ua/knowledge-lab/> (дата звернення: 16.11.2023)

35. Єгоричева С. Б., Лахижа М. І. Публічно-приватне партнерство в посткомуністичних країнах: монографія. Київ: ІПК ДСЗУ. 2020. 304 с. ISBN 978-617-774-906-5

36. Hodge G., Greve C. The Challenge of Public-Private Partnerships: Learning from International Experience. *Edward Elgar*. 2005, 368 pp. ISBN: 978 1 84376 509 7

37. Yescombe E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. *Elsevier*. 2011. 2011350 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-7506-8054-7.X5022-9>

38. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990, 152 p.

39. Osborne S. P. Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective. London: Routledge, 2000. 288 p.
40. Міщенко В. А. Авершин С. В. Розвиток державно-приватного партнерства в регіональних кластерах. *The scientific heritage*. 2021. 4 (70). С. 6-10. DOI: <https://doi.org/10.24412/9215-0365-2021-70-4-6-10>
41. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2404-17>
42. Міністерство економіки України. Методичні рекомендації щодо реалізації державно-приватного партнерства в Україні. Київ, 2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2bc79196-a3b2-41a9-86e2-f55f9a8f5c9c&title=MetodichniRekomendatsii> (дата звернення: 19.11.2023)
43. Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування: практ. посіб. [Електронне видання] / Л.М. Калініна, Г.М. Калініна, Н.І. Лісова, І.Ю. Мосякова, В.А. Нідзієва; за наук. ред. проф. Л.М. Калініної. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 124 с. DOI: <https://doi.org/10.32405/978-966-983-486-7-2024-124> ISBN 978-966-983-486-7
44. Люльов О, Пімоненко Т., Зябіна Є., Овусу О., Овусу Є. Корпоративна соціальна відповідальність в управлінні трудовими ресурсами. *Вісник Економіки*, 4, 2022, С. 102-115. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.04.102>
45. Кицюк І. Аналіз інституційних передумов розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Економіка та суспільство*, (28). 2021. С. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-25>
46. WBCSD. Business for Inclusive Growth (B4IG): partnership to advance inclusive and sustainable business models. World Business Council for Sustainable Development, 2022. URL: <https://www.b4ig.org/> (дата звернення: 21.11.2023)
47. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984. 276 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management (дата звернення: 24.11.2023)
48. Locke J. Two Treatises of Government. 1690 p. URL: <https://assets.cambridge.org/97805210/69038/sample/9780521069038ws.pdf>

49. Rousseau J.-J. The Social Contract. 1762 p. URL: <https://www.earlymoderntexts.com/assets/pdfs/rousseau1762.pdf>
50. Schmid E., Cohen J. The New Digital Age: Reshaping the Future of People, Nations and Business. Knopf. 2013. ISBN: 9780307957139
51. Tapscott D. The Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World. Penguin. 2016. ISBN: 9781101980132
52. OECD. Digital Government Review of Ukraine: Fostering a Digitally-Enabled State. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/governance/digital-government-review-of-ukraine-4de9f148-en.htm> (дата звернення: 26.11.2023)
53. Transparency International Ukraine. Local Government Transparency and Accountability Platform. Київ, 2021. URL: <https://ti-ukraine.org/en/news/transparent-cities-program-presents-local-government-transparency-and-accountability-platform/>
54. The World Bank. Digital Economy. Washington, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/brief/digital-economy>
55. Acs, Zoltan J. and Sussan, Fiona, The Digital Entrepreneurial Ecosystem (February 15, 2017). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2918535>
56. Кулинич М. Б. Тенденції становлення цифрової економіки в глобальному економічному просторі. Modern economics, 16(1), 2019. С. 57-63. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=modecon_2019_16_10 (дата звернення: 29.11.2023)
57. Сенишин О. С., Ільків Н. В., Угольков Є. О. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>
58. Дубков А. В. Методи взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами підприємницької діяльності задля соціально-економічного розвитку

територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 137-142.
DOI: [10.32702/2306-6814.2021.18.137](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.18.137)

59. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с. ISBN 978-966-554-344-2

60. Макаров Г. В., Держалюк О. М., Каплан Ю. Б. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2011. 54 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-06/Vzayemodiya-00350.pdf> (дата звернення: 04.12.2023)

61. Кокоть В. Залучення приватного сектору до розвитку громад. Дослідження підготовлено в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP) за фінансової підтримки Європейського Союзу. Краматорськ 2019. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Private-sector-engagement-research-FINAL.pdf> (дата звернення: 07.12.2023)

62. Овчаренко Т., Дегтярьова І., Малько Ю., Тимошук О., Кулініч О. Інтегральний підхід до відновлення та розвитку громади: методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування. 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/metodyka_samoostinky.pdf

63. Стале ендегенне зростання регіонів України в умовах децентралізації: монографія / ред. д.е.н., проф. І. З. Сторонянська. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України. 2019. 501 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20190009.pdf>

64. Шевченко С. О., Трещов М. М., Мунько А. Ю. Управління місцевими фінансами в умовах децентралізації влади: навч. посібник / С. О. Шевченко, М. М. Трещов, А. Ю. Мунько. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 392 с. ISBN 978-617-8032-93-7. URL: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10808/1/%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82_%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2_%D1%84%D1%96%D0%BD.pdf (дата звернення: 09.12.2023)

65. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris: OECD Publishing, 2020. 138 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/339306da-en>
66. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016. 172 p.
67. Tapscott D. *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill, 2015. 27 p.
68. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи): монографія ; За ред. В. М. Геєця. К.: Логос, 1999. 500 с.
69. Гальчинський А., Єщенко П., Палкій Ю. Основи економічної теорії: Підручник. К.: Вища шк., 1999
70. Феєр О. В. Модернізація як економічна категорія. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Т. 3. № 1. С. 70-75
71. Дергалюк Б. В. Сутність модернізації економіки як передумови структурних змін у державі. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2018. 1(36). С. 133-138. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.36.2018.169174>
72. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми / О. М. Алимов, О. І. Амоша та ін.; за заг. ред. В. І. Ляшенка; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя : КПУ, 2014. 798 с. ISBN 978-966-414-200-4
73. Вострякова В. І. Теоретичне обґрунтування трансформаційних процесів у біоекономічному контексті. *Економіка та суспільство*. Вип. 48. 2023. С.1-9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-31>
74. Weiss C. H. Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families, 1st ed. 1995
75. Connell J. P., Kubisch A. C. Applying a theory of change approach to the evaluation of comprehensive community initiatives: progress, prospects, and problems, 2nd ed. 1998

76. Anderson A. A. The Community Builders' Approach to Theory of Change. The Aspen Institute. New York 2005. URL: https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf (дата звернення: 11.12.2023)
77. Беляєв О. О. Політична економія: навч. посібник. / О. О. Беляєв, А. С. Бебело : К.: КНЕУ, 2001. 226 с.
78. Носова О. В. Національна економіка: підручник. Київ: «Академія», 2013. 296 с.
79. World Bank. Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 14.12.2023)
80. IMF. Ukraine: Selected Issues. Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2000. 112 p. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2005/cr0520.pdf>
81. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Strengthening Local Governance in Ukraine. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/supporting-regional-and-municipal-reconstruction-and-recovery-in-ukraine.html#:~:text=Recovery%20in%20Ukraine-,Supporting%20Regional%20and%20Municipal%20Reconstruction%20and%20Recovery%20in%20Ukraine,supporting%20subnational%20reconstruction%20and%20recovery> (дата звернення: 16.12.2023)
82. Державна служба статистики України. 2004. URL: <https://stat.gov.ua/uk/pages/2004> (дата звернення: 18.12.2023)
83. USAID. The power of decentralization. Ukraine human development report. 2003. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/ukraine2003en.pdf>
84. International assistance and the reform of public administration in Ukraine: fiscal decentralisation and regional policy 2000-2012. (Pages 142-167). URL: <https://1library.net/document/zg9l6knq-international-assistance-reform-public-administration-ukraine-decentralisation-regional.html> (дата звернення: 22.12.2023)
85. Економіка України на шляху від депресії до зростання: джерела, важелі, інструменти. / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська [та ін.]. К.: Нісд, 2010. 96 с. ISBN 978-966-554-104-2

86. Економіка України після кризи: орієнтири стратегічних реформ / Я. А. Жаліло, Д. С. Покришка, Я. В. Белінська [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. К. : НІСД, 2010. 104 с. ISBN 978-966-554-115-8
87. Стрижиченко К. А. Формування нової економіки України як передумова трансформації регулювання фінансового ринку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 3. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/162.pdf> (дата звернення: 26.12.2023)
88. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3715-17>
89. Про затвердження Державної цільової економічної програми «Створення в Україні інноваційної інфраструктури» на 2009-2013 рр.: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.05.2008 р. № 447. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447-2008-%D0%BF#Text>
90. Про затвердження Програми розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.02.2011 р. № 389. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-2011-%D0%BF>
91. Міністерство економіки України. Наша історія. URL: <https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=5fa462a1-b263-4978-adb4-0d5c902e7502&title=istoriia> (дата звернення: 28.12.2023)
92. Валовий внутрішній продукт у 2010-2018 рр. Київ: Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України, 2018. 28 с. <https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2018/10/gdp2010-2018.pdf>
93. Україна. 30 років незалежності. Стислий довідник / За ред. д.і.н., проф. Киридон А. М. Київ: Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво», 2021. 536 с.
94. Виклики, переваги і перспективи цифровізації в Україні: CEO Kitsoft для SPEKA. URL: <https://kitsoft.ua/ua/news/vikliki-perevagi-i-perspektivi-cifrovizaciyi-v-ukrayini-ceo-kitsoft-dlya-speka> (дата звернення: 04.01.2024)

95. Місцевий розвиток, орієнтований на громаду: регіональний досвід. 2011. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Regioni3.pdf>
96. OECD. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264301436-en>
97. Міністерство розвитку громад та територій України. *Моніторинг процесів децентралізації та формування спроможних громад* (2014-2019). URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/477/10.10.2019.pdf>
98. U-LEAD with Europe. *Стратегії місцевого розвитку та економічного зростання громад* – інструменти залучення бізнесу до розвитку громад. URL: <https://u-lead.org.ua> (дата звернення: 09.01.2024)
99. USAID DOBRE. *Support to Decentralization and Local Governance in Ukraine (2016-2020)* – приклади підвищення економічної спроможності громад. URL: <https://www.globalcommunities.org> (дата звернення: 10.01.2024)
100. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/157-19>
101. Моделі місцевого економічного розвитку: успішні практики 2019 рік, м. Київ. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/dinaprintweb.pdf>
102. Pan WR, Xie T, Wang ZW, Ma LS. Digital economy: an innovation driver for total factor productivity. *J Bus Res.* 2022. 139:303-11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.061>
103. Голобородько А. Ю., Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Цифрова економіка: підруч. / А. Ю. Голобородько, О. Ю. Гусєва, С. В. Легомінова, Київ: Видавництво ДУТ, 2020. 400 с.
104. Tapscott D, McQueen R. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York, NY: McGraw Hill. 1996
105. Zhang J, Zhao W, Cheng B, Li A, Wang Y, Yang N and Tian Y. The Impact of Digital Economy on the Economic Growth and the Development Strategies in the

post-COVID-19 Era: Evidence From Countries Along the «Belt and Road». *Front. Public Health*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.856142>

106. Pradhan R. P., Arvin M. B., Nair M., Bennett S. E., Bahmani S. Short-term and long-term dynamics of venture capital and economic growth in a digital economy: a study of European countries. *Technol Soc*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.11.002>

107. Cheng C. Y., Chien M. S., Lee C. C. ICT diffusion, financial development, and economic growth: an international cross-country analysis. *Economic Modelling*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2020.02.008>

108. Ke Rong. Research agenda for the digital economy. *Journal of Digital Economy*, 2022, 1(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdec.2022.08.004>

109. Seo H., Lee Y. S., Oh JH. Does ICT investment widen the growth gap? *Telecomm Policy*. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2009.04.001>

110. Vu M. K. ICT as a source of economic growth in the information age: empirical evidence from the 1996-2005 period. *Telecomm Policy*. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2011.02.008>

111. Агенція з питань електронного урядування. Концепція цифрової трансформації громад в Україні. Київ, 2021

112. Мінцифра. Каталог електронних послуг для громад. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 14.01.2024)

113. Мінцифра. Дія.Бізнес – платформа підтримки підприємців. URL: <https://business.diaa.gov.ua> (дата звернення: 14.01.2024)

114. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні, OECD Publishing, Paris, 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>

115. Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практика: монографія / [Ковальов А. І., Корольова Т. С., Сментина Н. В., Павлова Т. В., Карпов В. А., Фіалковська А. А., Котова І. М.]; за заг. ред. А. І. Ковальова. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2021. 413 с. ISBN 978-617-7901-33-3. DOI: <https://doi.org/10.33987/978-617-7901-33-3>

116. Siryk Z., Popadynets N., Pityulych M., Chakii O., Irtysheva I., Panukhnyk O., Hyk V., Fedotova Y., Rohozian Y., Lysyak N. Decentralization of local self-government under the conditions of administrative-territorial reform in Ukraine. *Accounting*, 2021, 7(4), pp. 781-790. DOI: 10.5267/j.ac.2021.2.006. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36968> (дата звернення: 25.01.2024)
117. Sodoma R., Sadura O., Kudak K., Kotys N., Panukhnyk O. & Blishchuk K. Territorial communities of Ukraine in the context of decentralization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 3 (45). 2023. pp. 306-313. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42751>
118. Безугла Л., Лазакович І. Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-30>
119. Безугла Л. С., Герасименко Т. В., Белобородова М. В., Нечепуренко М. О. Соціальні інновації малого та середнього бізнесу в Україні. *Науковий журнал «Економічний вісник Дніпровської політехніки»*. 2024. №2 (86). С. 49-59. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.049>
120. Kalashnikova T., Panchuk A., Bezuhla L., Vladyka Y., Kalaschnikov A. Global trends in the behavior of consumers of retail enterprises in the digital economy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023, 1150(1), 012023. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1150/1/012023>
121. Radynskyy S., Ratynskiy V., Lobodina Z., Shpylyk S., Pohrishchuk H., Dobizha N., Bei S., Diachenko N., Diachenko V., Piniak I. Devising investment strategies as a source of financial support to the development of territorial communities in the era of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, (2024). 6(13(132)), 38-47. URL: <https://journals.urau.ua/eejet/article/view/316235>(Scopus). DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.316235>
122. Струтинська І., Дмитроца Л., Сороківська О., Козбур Г. Особливості цифрового розвитку малого і середнього бізнесу України, країн Європи та G7. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та

інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 411-427. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46506>

123. Semeniuk S., Levytskyi V, Fomina O., Fedorchenko K., Yudina N., Ratynskiy V., Shcherbatiuk O., Bendiuh V., Zhurakivska Y. Overcoming barriers to digitalization of small and medium- sized enterprises under martial law. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024/5/22. URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/download/304997/298425> DOI: 10.15587/1729-4061.2024.304997 (дата звернення: 02.02.2024)

124. Слободяник А., Павловський С., Серий А., Гармаш О., Коваль В. Забезпечення та розвиток економічної спроможності територіальних громад в Україні у період цифровізації економіки. *Київський економічний науковий журнал*, 2024. (7), 142-154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-20>

125. Стегней М. І., Нодь О. Л., Прокопець Р. І., Романюк С. В., Оксимчук С. О. Моделі життєзабезпечення територіальних громад в умовах розвитку цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 370-374. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-63>

126. Міністерство розвитку громад та територій. Моніторинг процесу децентралізації. URL: <https://decentralization.ua/mainmonitoring>

127. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2023/>

128. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024, 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>

129. UNDP Ukraine (2023). ООН Програма розвитку. Private Sector Engagement in Community Development: Strategic Toolkit and Practices. URL: www.undp.org/ukraine (дата звернення: 10.02.2024)

130. UNDP. BOOST announces twelve participants selected for innovation challenges in Ukraine. URL: <https://boostimpact.org/boost-announces-twelve-participants-selected-for-innovation-challenges-in-ukraine/>

131. UNDP. ПРООН надає підтримку 20 громадам з інклюзивного та прозорого планування відновлення та стратегічного розвитку. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/proon-nadaye-pidtrymku-20-hromadam-z-inklyuzyvnoho-ta-prozoroho-planuvannya-vidnovlennya-ta-stratehichnoho-rozvytku> (дата звернення: 15.02.2024)
132. UNDP. Альянс стійкості малого та середнього бізнесу (МСП) для України. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/undp-pryyednalasya-do-alyansu-stiykosti-maloho-ta-serednoho-biznesu-dlya-ukrayiny> (дата звернення: 16.02.2024)
133. Огляд найцікавіших ініціатив підтримки бізнесу від UNDP. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/rozvitok-biznesu-v-ukrajini-iniciativi-forumu-pidtrimka-vid-undp-50383595.html> (дата звернення: 18.02.2024)
134. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 53-57. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.8.53](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.53)
135. Семілетов О. Вплив цифровізації на трансформацію місцевого самоврядування. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 2023. 4(70), 63-69. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-9)
136. Липов В., Ушенко Н. Вплив платформізації на розвиток ринку відновлювальної енергетики в Україні: ризики та перспективи розвитку. *Modeling The Development of The Economic Systems*, 2023. (4). С. 244-251. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-33>
137. Інститут громадського суспільства. Партнерство і співпраця влади і бізнесу на місцевому рівні – запорука успішного розвитку громад. URL: https://www.csi.org.ua/news/partnerstvo-i-spivpraczya-vlady-i-biznesu-na-miscevomu-rivni-zaporuka-uspishnogo-rozvytku-gromad/#_ftn1 (дата звернення: 22.02.2024)
138. Цифрова трансформація регіонів: які послуги отримали українці за рік. Міністерство трансформації України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/cifrova-transformaciya-regioniv-yaki-poslugi-otrimali-ukrayinci-za-rik>

139. OECD. Digital Government in Ukraine: Strengthening the Institutional and Legal Framework for Digital Services. 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/07/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_40746fbc/c5477864-en.pdf (дата звернення: 01.03.2024)
140. iHUB. URL: <https://ihub.ua/vinnyczya/> (дата звернення: 03.03.2024)
141. Building Startup Ecosystem in Lviv. 2021. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/itid/building-startup-ecosystem-in-lviv/>
142. Геопортали. URL: <https://cadastre.com.ua/geoportali>
143. Львівський IT Кластер. URL: <https://itcluster.lviv.ua>
144. New digital services for Ukraine: Diia Summit 2023. URL: <https://eufordigital.eu/new-digital-services-for-ukraine-diia-summit-2023/>
145. Шпомер Т., Кіронда І., Терещук Д. Розвиток цифрових платформ для залучення інвестицій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. 2(42). С. 38-49. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-38-49](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-38-49)
146. Новікова Н., Дьяченко О., Гогчаренко О. Цифрові платформи як драйвер розвитку економіки. *Scientia fructuosa*. 2023. 150, 4. С. 47-66. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(150\)04](https://doi.org/10.31617/1.2023(150)04)
147. Sidewalk Labs. URL: <https://www.tomorrow.city/sidewalk-toronto-the-vision-behind-googles-failed-city/> (дата звернення: 06.03.2024)
148. Kitchin R. Data Lives: How Data Are Made and Shape Our World. Bristol, UK: Bristol University Press, 2021. 274 pp. ISBN 978-1-5292-1514-4
149. Smarter London Together. Greater London Authority. URL: https://www.london.gov.uk/sites/default/files/smarter_london_together_v1.66_-_published.pdf (дата звернення: 15.03.2024)
150. Goldsmith S., Kleiman N. A New City O/S: The Power of Open, Collaborative, and Distributed Governance. Brookings. 2017. URL: <https://www.perlego.com/book/742336/a-new-city-os-the-power-of-open-collaborative-and-distributed-governance-pdf> (дата звернення: 26.03.2024)
151. Austin Transportation Department. *Smart Mobility Roadmap*. 2017. URL: [AustinTexas.gov](https://austintexas.gov) (дата звернення: 04.04.2024)

152. Code for America. *Annual Impact Report*. 2023. URL: codeforamerica.org
153. Setting the scene: Promoting digitalisation in the Nordic countries. URL: <https://pub.norden.org/nord2025-020/2-setting-the-scene-promoting-digitalisation-in-the-nordic-countries.html> (дата звернення: 12.04.2024)
154. Digital Europe Programme – Performance. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/performance-and-reporting/programme-performance-statements/digital-europe-programme-performance_en (дата звернення: 15.04.2024)
155. Albakri M. Bridging the Digital Transformation Divide Paradox in UK Business Communities. Perspectives on Digital Transformation in Contemporary Business Publisher: IGI Global, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.4018/979-8-3693-5966-2.ch001>
156. Ефективне використання публічних даних у регіоні Гельсінкі. URL: [Helsinki Region Infoshare - Сервіс відкритих даних](#) (дата звернення: 17.04.2024)
157. Odense Smart City: Intelligent Traffic Systems. URL: <https://dss.sdu.dk/projects/its.html> (дата звернення: 23.04.2024)
158. Electronics Science Projects. URL: <https://www.sciencebuddies.org/science-fair-projects/science-projects/electricity-electronics> (дата звернення: 24.04.2024)
159. Bergen Municipality. URL: <https://www.research-community-engage.eu/organisation/bergen-municipality> (дата звернення: 29.04.2024)
160. The AuroraAI Programme. 2021. URL: https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/240174/AIDA%20workshop_28052021_Alanko.pdf (дата звернення: 30.04.2024)
161. Digitalisation – Digital Strategy. URL: https://commission.europa.eu/projects/digitalisation-digital-strategy_en
162. About Smart Cities Norway. URL: <https://www.smartbyernorge.no/about>
163. KTS Events for the Model Projects Smart Cities. URL: <https://www.smart-city-dialog.de/en/kts-offers-model-projects-smart-cities> (дата звернення: 01.05.2024)

164. Smart rural areas. Les villages intelligents dans le Plan stratégique de la PAC Luxembourg. URL: <https://www.smartrural21.eu/language/french/#>
165. Ávila Eça de Matos, B., Dane, G. Z., Van Tilburg, T., Verstappen, J., & de Vries, B. (2022). State-of-the-Art of the Urban Digital Twin Ecosystem in the Netherlands. In M. Jalonon (Ed.), Smart Cities in Smart Regions 2022 Conference Proceedings (pp. 37-53). LAB University of Applied Sciences. URL: https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/250264440/DigitalTwins_Netherlands_2022_published.pdf (дата звернення: 03.05.2024)
166. Цифрова Австрія. URL: [Цифрова Австрія - Цифрова Австрія](#)
167. Belgium – City of Things. URL: [City of Things | imec](#)
168. Ministère de la Transition numérique et de la Fonction publique (France) (2021). *Territoires d'innovation*. URL: <https://www.france2030.gouv.fr>
169. Amsterdam Smart City. *About the Program*. 2023. URL: <https://amsterdamsmartcity.com> (дата звернення: 07.05.2024)
170. German Sustainable Development Strategy. 2021. URL: <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1940716/1c63c8739d10011eb116fda1aecb61ca/german-sustainable-development-strategy-en-data.pdf>
171. The Art of Digitalization: A Dive into e-Estonia. Asian Productivity Organization. 2024. URL: https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2024/09/5-1_The-Art-of-Digitalization_PUB.pdf (дата звернення: 11.05.2024)
172. e-Estonia ecosystem. URL: <https://e-estonia.com/>
173. Open data in Latvia. URL: <https://data.gov.lv/eng/about>
174. EIT Community Hub Latvia. URL: <https://eit-ris.eu/latvia/>
175. GovTech Lab Lithuania. URL: <https://govtechlab.lt/>
176. UNECE. Smart Sustainable Cities Profile: Tbilisi, Georgia. URL: <https://unece.org/housing-and-land-management/publications/smart-sustainable-cities-profile-tbilisi-georgia> (дата звернення: 17.05.2024)
177. Tbilisi smart city. URL: <http://msdp.undp.org.ua/data/publications/%D0%A2%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%85%D0%B0%D0%B4%D0%B7%D0%B5.pdf> (дата звернення: 18.05.2024)

178. Digital Kazakhstan. URL: <https://egov.kz/cms/ru/digital-kazakhstan>
179. Astana Hub. Innovation Ecosystem of Kazakhstan. 2022. URL: <https://astanahub.com> (дата звернення: 24.05.2024)
180. Modernizarea serviciilor publice locale. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/64779.html> (дата звернення: 30.05.2024)
181. General Data Protection Regulation GDPR. URL: <https://gdpr-info.eu/>
182. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoyi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2023-rik> (дата звернення: 06.06.2024)
183. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2024 року. URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf> (дата звернення: 18.06.2024)
184. Як проекти ЄС допомагають Україні в умовах російської агресії. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/standwithukraine/euprojects/>
185. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
186. The Public Contracts Regulations. 2015. URL: <https://www.nortonrosefulbright.com/en/knowledge/publications/67f58d50/public-contracts-regulations-2015> (дата звернення: 26.06.2024)
187. Digital Public Administration factsheet 2022 Finland. URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/DPA_Factsheets_2022_Finland_vFinal.pdf (дата звернення: 03.07.2024)
188. OECD. Building Trust to Reinforce Democracy. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2022/07/building-trust-to-reinforce-democracy_1a87cc66/oecd-trust-survey-main-findings-en.pdf (дата звернення: 16.07.2024)
189. Prats M., Phillips E., Smid S. Insights from the 2021 OECD Trust Survey: How people evaluate the trustworthiness of government institutions & implications for

policymakers. *Behavioral Science & Policy*. 9(1), 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/23794607241262091>

190. Про затвердження Програми сприяння розвитку підприємництва у Львівській міській територіальній громаді на 2023-2025 роки. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/lmrdownloads/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D1%83%20%D0%9B%D0%9C%D0%A2%D0%93%20%D0%BD%D0%B0%202023-2025%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf> (дата звернення: 21.07.2024)

191. USAID. U.S. agency for international development micro, small and medium-sized enterprise fiscal year 2021 results report to congress. URL: https://mrr.usaid.gov/docs/MSME_Results_Report_FY2021.pdf

192. Тернопільська область. URL: <https://decentralization.ua/areas/0352>

193. Стратегія розвитку Тернопільської області на 2021-2027 роки. URL: <https://oda.te.gov.ua/storage/app/sites/26/uploaded-files/%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97%20%D0%A2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf> (дата звернення: 06.09.2024)

194. Копилук О. І., Музичка О. М., Пелех П. Р., Тацій Є. І. Фінансова спроможність територіальних громад Львівської області в умовах децентралізації. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 75, 2024. С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-02>

195. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад. Проект Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/.pdf>

196. Міністерство цифрової трансформації України. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. URL:

<https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku> (дата звернення: 09.09.2024)

197. Тернопільська міська рада. Офіційний сайт. Стратегія розвитку Тернопільської міської громади до 2027 року (з перспективою дії до 2023 року) URL: <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/rozroblennya-strategii-rozvitku-ternopilskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2027-roku-iz-perspektivoyu-dii-do-2034-roku/> (дата звернення: 11.09.2024)

198. Стратегії розвитку Заліщицької міської територіальної громади на період 2022-2028 років. URL: <https://drive.google.com/file/d/16Rnp42tuusE33U2qWtxx3V8OOLKfQaEX/view>

199. Програма комплексного відновлення території Чортківської міської територіальної громади Чортківського району Тернопільської області. URL: <https://www.chortkivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2019/02/Programa-kompleksnogo-vidnovlennya-CHortkivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-1.pdf>

200. Тернопільська міська рада. Офіційний сайт. Програма економічного і соціального розвитку Тернопільської міської територіальної громади на 2025-2027 роки. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/ekonomika/pidpriemnitstvo/analitichniy-zvit-zagalnoi-harakteristiki-sektoru-msp-ternopilskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi/>

201. Перспективні інвестиційні пропозиції Заліщанщини. URL: <https://zal-lib.pp.ua/perspektyvni-investytsijni-propozytsiyi-zalishhytskogo-rajonu/>

202. Тернопільська Липа. Заліщицька територіальна громада затвердила стратегію розвитку. URL: https://lypa.com.ua/2022/01/%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%89%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0-%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0-%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B0-%D0%B7%D0%B0?utm_source (дата звернення: 15.09.2024)

203. Заліщицька громада – серед переможців Interreg NEXT Poland-Ukraine URL: https://hospodar.ua/post/5091-?utm_source (дата звернення: 16.09.2024)

204. Бізнес Чортківської територіальної громади. URL: https://youcontrol.market/hromada/UA61060430000094264?utm_source
205. Стратегічний план розвитку Чортківської міської ради Тернопільської області на 2019-2026 роки. URL: <https://www.chortkivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2019/02/Strategichnyj-plan-rozvytku.pdf> (дата звернення: 18.09.2024)
206. Великобірківська громада Тернопільський район, Тернопільська область. URL: https://gromada.info/gromada/velykobirkivska/?utm_source
207. Заводська громада Чортківський район, Тернопільська область. URL: https://gromada.info/gromada/zavodska/?utm_source (дата звернення: 25.09.2024)
208. План соціально-економічного розвитку Підволочиської селищної ради на 2023-2025 pp. URL: <https://pidvoltg.gov.ua/plan-socialnoekonomichnogo-rozvitku-pidvolochiskoi-selischnoi-radi-na-20232025-rr-16-29-30-16-05-2023/>
209. Бізнес Великобірківської територіальної громади. URL: https://youcontrol.market/hromada/UA61040090000047241?utm_source
210. Стратегія розвитку Заводської об'єднаної громади на 2017-2025 роки. URL: https://rada.info/upload/users_files/04525550/fbac19f9c69e47680ac92d282740f373.pdf
211. Опендатабот. Реєстр юридичних осіб. Заводська територіальна громада. URL: https://opendatabot.ua/c/UA61060150000032895?utm_source
212. Бізнес Підволочиської територіальної громади. URL: <https://youcontrol.market/hromada/UA61040350000078247>
213. Clarity Hromada. URL: [Порівняти громади - Clarity Hromada](#)
214. Білецька сільська територіальна громада. Паспорт громади. Офіційний сайт. URL: <https://bilecka-gromada.gov.ua/investoru-16-51-47-12-09-2019/>
215. Трибухівська територіальна громада. Паспорт громади. Офіційний сайт. URL: <https://trybuhivska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-14-19-30-27-03-2017/>
216. Іване-Пустенська громада. Цифровий паспорт громади. URL: <https://ivanepustenska-gromada.gov.ua/pasport-gromadi-11-25-00-18-05-2023/>
217. Бізнес Білецької територіальної громади. URL: [Білецька територіальна громада: фінансовий скоринг бізнесу територіальної громади | YC.Market](#)

218. Білецька сільська територіальна громада. Звіт Білецького сільського голови за 2024 рік. URL: https://rada.info/upload/users_files/14029160/43e32e597fb6b09f212c1e93380aa9d8.pdf (дата звернення: 02.10.2024)
219. Стратегія розвитку Трибухівської територіальної громади на 2024-2028 pp. URL: <https://trybuhivska-gromada.gov.ua/news/1711614199/>
220. Бізнес Трибухівської територіальної громади. URL: [Трибухівська територіальна громада: фінансовий скоринг бізнесу територіальної громади | YC.Market](#) (дата звернення: 04.10.2024)
221. Бізнес Іване-Пустенської територіальної громади. URL: [Іване-Пустенська територіальна громада: фінансовий скоринг бізнесу територіальної громади | YC.Market](#) (дата звернення: 05.10.2024)
222. Порівняння громад. URL: [Порівняти громади - Clarity Hromada](#)
223. Тернопільська міська рада. У Тернополі презентували проекти учасників акселераційної програми Innovation Challenge. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/news/87347.html> (дата звернення: 08.10.2024)
224. Тернопільська міська рада. У Тернополі відбулась пресконференція з нагоди реалізації нового проекту «Обличчя бізнесу в громаді». URL: <https://ternopilcity.gov.ua/news/67040.html> (дата звернення: 11.10.2024)
225. Тернопільська обласна рада. Індустріальні парки. URL: https://tor.gov.ua/?id=332&utm_source (дата звернення: 12.10.2024)
226. U-LEAD. Проектна діяльність на Тернопільщині: перші кроки і здобутки. URL: https://www.u-lead.org.ua/news/594?utm_source
227. Тернопільська обласна державна адміністрація. Підтримка місцевих підприємців, залучення інвестицій та розвитку інфраструктури області. URL: https://oda.te.gov.ua/news/pidtrymka-mistsevykh-pidpryiemtsiv-zaluchennia-investytsii-ta-rozvytku-infrastruktury-oblasti?utm_source (дата звернення: 15.10.2024)
228. Регіональний інформаційний ресурс для підприємців Тернопільщини. URL: https://tsme.gov.ua/konsultatyvni-punkty-dlia-biznesu-ternopilskoi-oblasti/?utm_source (дата звернення: 17.10.2024)

229. Терноград. Чортківська громада завдяки співпраці з німецьким містом отримає більше 100 тис. євро. URL: https://ternograd.te.ua/2023/04/03/chortkivska-hromada-zavdiaky-spiivpratsi-z-nimetskym-mistom-otrymaie-bilshe-100-tys-yevro/?utm_source (дата звернення: 18.10.2024)

230. Чортківський індустріальний парк презентували бізнесменам Італії. URL: https://www.gazeta1.com/statti/chortkivskyj-industrialnyj-park-prezentuvaly-biznesmenam-italiyi/?utm_source (дата звернення: 20.10.2024)

231. Офіційний веб-сайт Чортківської міської ради. URL: https://www.chortkivmr.gov.ua/2025/02/04/u-chortkivskij-miskij-radi-obgovoryly-rozvytok-polyusiv-zrostannya-ta-smartspetsializatsiyi/?utm_source

232. Дія.Бізнес. Програма розвитку МСП Чортківської громади на 2024-2026 роки. URL: https://business.diaa.gov.ua/finance/programa-rozvitku-malogo-ta-serednogo-pidpriemnictva-chortkivskoyi-miskoyi-teritorialnoyi-gromadi-na-2024-2026-roki?utm_source (дата звернення: 23.10.2024)

233. Центр розвитку громад. Чортківська громада розробить програму та план комплексного відновлення території. URL: https://activitycenter.org.ua/novyny/chortkivska-hromada-rozrobyt-prohramu-ta-plan-kompleksnoho-vidnovlennia-terytorii/?utm_source (дата звернення: 26.10.2024)

234. Великобірківська громада. Офіційний сайт. Воркшоп «Створення, розвиток та масштабування бізнесу». URL: https://v-birky-gromada.gov.ua/ogoloshennya-15-26-00-21-12-2016/?utm_source

235. У Великобірківській громаді планують реконструкцію медзакладу для ветеранів і ВПО. URL: <https://www.ukr.net/ru/news/details/ternopil/110542932.html>

236. Великобірківська громада. Офіційний сайт. Публічні закупівлі. URL: <https://v-birky-gromada.gov.ua/rishennya-%E2%84%961899-14-31-38-01-02-2024/>

237. Опендатабот. Великобірківська селищна рада. URL: https://opendatabot.ua/c/04394869?utm_source (дата звернення: 29.10.2024)

238. Офіційний веб сайт Чортківської міської ради. Між Чортковом та Заводською селищною ОТГ підписано меморандум про партнерство. URL:

https://www.chortkivmr.gov.ua/2019/02/28/mizh-chortkovom-ta-zavodskoyu-otg-pidpysano-memorandum-pro-partnerstvo/?utm_source (дата звернення: 30.10.2024)

239. Заводська територіальна громада. URL: https://zavodska-gromada.gov.ua/more_news/?utm_source (дата звернення: 03.11.2024)

240. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Заводської селищної ради об'єднаної територіальної громади на 2016-2017 роки. URL: https://zavodska-gromada.gov.ua/programa-socialnoekonomichnogo-rozvitku-09-27-44-29-06-2017/?utm_source (дата звернення: 04.11.2024)

241. Опендатабот. Заводська селищна рада. URL: https://opendatabot.ua/c/04525550?utm_source (дата звернення: 05.11.2024)

242. Свобода. Як у Підволочиську допомагають переселенцям і розвивають громаду. URL: https://svoboda.te.ua/yak-u-pidvolochysku-dopomagayut-pereselencyam-i-rozvyvayut-gromadu/?utm_source (дата звернення: 07.11.2024)

243. Підволочиська громада отримала техніку від Програми USAID DOBRE для покращення послуги благоустрою. URL: [Підволочиська громада отримала техніку від Програми USAID DOBRE для покращення послуги благоустрою](#)

244. На Тернопільщині всі громади-партнерки Програми USAID DOBRE створюють простори економічного зростання. URL: https://decentralization.gov.ua/news/17740?utm_source (дата звернення: 09.11.2024)

245. Білецька сільська територіальна громада. Консультативний пункт для бізнесу Білецької ТГ. URL: https://bilecka-gromada.gov.ua/konsultativnij-punkt-dlya-biznesu-bileckoi-teritorialnoi-gromadi-10-06-30-01-03-2021/?p=5&utm_source

246. Білецька сільська територіальна громада. Є бажання розвинути свою бізнес-ідею – звертайтеся в офіс підтримки малого і мікробізнесу «Зроблено в Україні» у Тернополі! URL: https://bilecka-gromada.gov.ua/news/1730459262/?utm_source (дата звернення: 12.11.2024)

247. Державні закупівлі замовника Білецька сільська рада. URL: https://zakupivli.pro/gov/company/14029160?utm_source (дата звернення: 14.11.2024)

248. Гранти та бізнес-можливості. URL: https://bilycka-gromada.gov.ua/news/1734006161/?utm_source (дата звернення: 17.11.2024)

249. Є бізнес-ідея? Звернись у службу зайнятості Тернопільщини: отримай грант, підтримку, навчання! URL: https://terebotg.in.ua/ye-biznes-ideya-zvernys-u-sluzhbu-zajnyatosti-ternopilshhyny-otrymaj-grant-pidtrymku-navchannya/?utm_source

250. Програма соціально-економічного розвитку Трибуківської територіальної громади на 2024-2025 рр. URL: [Програма соціально-економічного розвитку Трибуківської територіальної громади на 2024-2025 рр. | ТРИБУХІВСЬКА ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА Чортківський район Тернопільська область](#)

251. Трибуківська територіальна громада. Офіційний сайт. Новий старт, нові можливості! Жителям Тернопільщини віком 55+: працевлаштування, навчання, гранти на бізнес. Роботодавцям – компенсації. URL: <https://trybuhivska-gromada.gov.ua/buchack.a-rajonna-filiya-ternopilskogo-oblasnogo-centru-zajnyatosti-14-08-58-27-12-2021/?p=5> (дата звернення: 22.11.2024)

252. Журнал Українські сади. Трибуківська ОТГ пожинає плоди успіху завдяки податкам підприємств Петра Гадзаю. URL: https://ukrsadprom.org/blog/trybuhivska-otg-pozhynaye-plody-uspihu-zavdyaky-podatkam-pidpryyemstv-petra-gadza/?utm_source (дата звернення: 25.11.2024)

253. Зведений бюджет Тернопільської області. URL: [Open Budget - portal](#)

254. Бюджет Білецької сільської територіальної громади. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1954300000/info/profile>

255. Бюджет Трибуківської сільської територіальної громади URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1953500000/info/indicators?year=2024&month=12> (дата звернення: 29.11.2024)

256. Бюджет Іване-Пустенської сільської територіальної громади. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1955900000/info/indicators>

257. З'явився прозорий інструмент взаємодії бізнесу з державою та держави з бізнесом, який відображатиме реальний стан бізнес-клімату в країні. URL: https://oda.te.gov.ua/news/ziavyvsia-prozoryi-instrument-vzaiemodii-biznesu-z-derzhavoiu-ta-derzhavy-z-biznesom-iakyi-vidobrazhatyme-realnyi-stan-biznes-klimatu-v-kraini?utm_source (дата звернення: 30.11.2024)

258. 9-й центр «Дія.Бізнес»: відбулось технічне відкриття центру підтримки підприємців у Тернополі. URL: https://digital.te.gov.ua/articlearticles/2021/11/30/9-j-centr-diyabiznes-vidbulos-tehniche-vidkrittya/?utm_source

259. Цифрова трансформація Тернопільщини: досягнення та інноваційні проекти. URL: https://thedigital.gov.ua/regions/news/tsifrova-transformatsiya-ternopilshchini-dosyagnennya-ta-innovatsiyni-proekti?utm_source

260. Проект «Обличчя бізнесу в громаді». URL: <https://westdigital.org.ua/face-of-business> (дата звернення: 02.12.2024)

261. Тернопільщина працює над розробкою напрямків економічного розвитку та створенням можливостей для залучення інвесторів. URL: https://oda.te.gov.ua/news/ternopilshchyna-pratsiue-nad-rozrobkoiu-napriamkiv-ekonomichnoho-rozvytku-ta-mozhlyvostiamy-dlia-zaluchennia-investoriv?utm_source

262. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. URL: <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivbilsh> (дата звернення: 05.12.2024)

263. Гевко В. На Тернопільщині працює 62 релокованих підприємства. URL: <https://sluga-narodu.com/volodymyr-hevko-na-ternopilshchyni-pratsiue-62-relovanykh-pidpriemstva/> (дата звернення: 06.12.2024)

264. З Сумщини на Тернопільщину: релокація бізнесу під час війни. URL: https://ter.dcz.gov.ua/novyna/z-sumshchyny-na-ternopilshchynu-relokaciya-biznesu-pid-chas-viyny?utm_source (дата звернення: 07.12.2024)

265. Релокація бізнесу на захід України: топ-регіони. URL: https://platforma-msb.org/relokatsiya-biznesu-na-zahid-ukrayiny-top-regiony/?utm_source

266. Реслер М., Лінтур І., Цигак О. Цифрова економіка: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-117>

267. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. 5. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>

268. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / В. І. Ляшенко, О. С. Вишневський; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.
269. Котелевець Д. О. Основні бар'єри розвитку цифрової економіки в Україні. *Modern Economics*. 2022. 36(2022). С. 59-64. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-09)
270. Бородіна А., Могилевська О., Перерва Т. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні з використанням блокчейну. *Київський економічний науковий журнал*. 2024, 7. С. 31-35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-4>
271. Виклики, переваги і перспективи цифровізації в Україні: CEO Kitsoft для SPEKA. URL: <https://kitsoft.ua/ua/news/vikliki-perevagi-i-perspektivi-cifrovizaciyi-v-ukrayini-ceo-kitsoft-dlya-speka> (дата звернення: 12.12.2024)
272. Стець О., Осіпчук К. Вплив цифровізації на ефективність бізнес-аналітики діяльності підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024, 4 (13). С. 187-190. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-28>
273. Дуляба Н. І. Виклики цифрової трансформації бізнес-структур в умовах розвитку 4D-індустрії. *Проблеми сучасних трансформацій: Серія економіка та управління*. 2025. № 17. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-03-04>
274. Прогрес та виклики цифрової трансформації бізнесу в Україні. 2021. URL: https://www.german-economic-team.com/wp-content/uploads/2021/12/GET_UKR_PB_11_2021_UKR.pdf
275. Шостак Л. В., Більо І. О. Розробка бізнес-моделі цифрової трансформації в Україні: виклики, можливості та стратегічні орієнтири. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. № 2 (55), 2025. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/download/1017/963/>
276. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Центр Разумкова, 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

277. OECD. Measuring Digital Transformation: A Roadmap for the Future. OECD Publishing, Paris. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264311992-en>

278. Мельник Л., Ландяк Т., Коваль С. Специфіка та орієнтири формування соціально відповідальної поведінки підприємства в умовах цифрової економіки. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 10(38). С. 143-156. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-143-156](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-143-156)

279. McKinsey Global Institute. The age of analytics: Competing in a data-driven world. 2016. 28 p. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-age-of-analytics-competing-in-a-data-driven-world> (дата звернення: 15.12.2024)

280. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://hromada.gov.ua/> (дата звернення: 16.12.2024)

281. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал: монографія / за ред. В. П. Вишневецького та С. І. Князева; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. Київ, Академперіодика, 2020. 188 с.

282. Digital Maturity Model (DMM). URL: <https://www.tmforum.org/digital-transformation-maturity/> (дата звернення: 18.12.2024)

283. EU Digital Intensity Index (DII). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/metadata/en/isoc_e_dii_esmsip2.htm

284. Boston Consulting Group. Digital Acceleration Index (DAI). 2020. URL: <https://www.rajivgopinath.com/blogs/marketing-hub/additional-resources/templates-and-frameworks/bcg-digital-acceleration-index> (дата звернення: 21.12.2024)

285. SAP Readiness Check. URL: <https://pages.community.sap.com/topics/readiness-check> (дата звернення: 24.12.2024)

286. Дія. Бізнес Старт. URL: <https://business.diia.gov.ua/>

287. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://hromada.gov.ua/> (дата звернення: 26.12.2024)

288. АППАУ. Тест цифрової зрілості для виробничих підприємств. URL: <https://appau.org.ua/maturity-test/> (дата звернення: 27.12.2024)

289. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 28.12.2024)
290. ADvanced MANufacturing Support Centre (ADMA). European methodology for assessing digital maturity of manufacturing enterprises. URL: <https://www.adma.ec/> (дата звернення: 09.01.2025)
291. GBTEC Software AG. Digital Maturity Models – Application and Benefits. URL: <https://www.gbtec.com/wiki/process-management/digital-maturity-models/>
-
292. «MagneticOne Group», науково-виробнича компанія. URL: <https://ruslan.savchyshyn.com/> (дата звернення: 14.01.2025)
293. Офіційний сайт «MagneticOne Group». URL: <https://magneticonemt.com/founder-of-magneticone-group/>
294. Твоє місто. Навіщо молоку інновації: як виготовляють молочну продукцію за новітніми стандартами. URL: https://travel.tvoemisto.tv/news/molokiya_85455.html?utm_source
295. Молокія у ТОП-25 інноваційних харчових компаній (новини компаній). URL: https://te.20minut.ua/novini-kompanij/molokiya-u-top-25-innovatsiynih-harchovih-kompaniy-novini-kompaniy-11943246.html?utm_source
296. Молокія. URL: <https://molokija.com/> (дата звернення: 22.01.2025)
297. Кафедра обладнання харчових технологій. ТНТУ. URL: https://ho.tntu.edu.ua/novyny/?utm_source (дата звернення: 26.01.2025)
298. BONDIOLI I PAVESI UKRAINE L.L.C. URL: <https://bondioli-pavesi.com/ru/bondioli-i-pavesi-ukraine-llc-0> (дата звернення: 28.01.2025)
299. Реєстраційні дані, керівництво, КВЕД ТОВ «БОНДІОЛІ І ПАВЕЗІ Україна». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33456026/?utm_source
300. Фінансові показники ТОВ «БОНДІОЛІ І ПАВЕЗІ УКРАЇНА» за 2024 рік. URL: https://opendatabot.ua/c/33456026?utm_source (дата звернення: 05.02.2025)
-
301. Опендatabот. ТОВ «НАДЗБРУЧЧЯ ХЛІБ». URL: <https://opendatabot.ua/c/31273795> (дата звернення: 07.02.2025)

302. Фінансові показники ТОВ «НАДЗБРУЧЧЯ ХЛІБ». URL: <https://clarity-project.info/edr/31273795> (дата звернення: 15.03.2025)
303. Ще 6 виробників з Тернопільщини доєдналися до програми «Національний кешбек». URL: <https://oda.te.gov.ua/news/shche-6-vyrobnykiv-z-ternopilshchyny-doiednalys-do-prohramy-natsionalnyi-keshbek>
304. Звіт директора Тернопільського фахового коледжу харчових технологій і торгівлі про результати роботи за 2024 рік. URL: https://content.e-schools.info/tkhtt/library/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0_2024.pdf?utm_source (дата звернення: 02.04.2025)
305. Газета «Місто». Господарство «Гадз» на Тернопільщині розширює площі садів та виробництво. URL: https://gazeta-misto.te.ua/gospodarstvo-gadz-na-ternopilshhyni-rozshyryuye-ploshhi-sadiv-ta-vyrobnyctvo/?utm_source
306. ТОП-1000 компаній України. URL: https://top-1000.com.ua/companies/company-1419?utm_source (дата звернення: 23.04.2025)
307. Бюджет Трибуківської громади на 60% складається із податків підприємств Петра Гадза. URL: https://poglyad.te.ua/podii/byudzheth-trybuhivskoyi-gromady-na-60-skladayetsya-iz-podatkov-pidpryyemstv-petra-gadza.html?utm_source
308. ТОВ ГАДЗ-Агро. URL: <https://buchach-ahp.com.ua/>
309. Тернополяни. Хто вірить в Україну – той буде, – Петро Гадз власник ТОВ «Гадз-агро», ФГ «Гадз». URL: <https://ternopoliany.te.ua/ekonomika/81586-khto-viryt-v-ukrainu-toi-buduie-petro-hadz-vlasnyk-tov-hadzahro-fh-hadz>
310. Rostow W. W. *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*. Cambridge: Cambridge University Press. 1960. 190 p.
311. Lerner D. *The Passing of Traditional Society: Modernizing the Middle East*. Glencoe: Free Press. 1958, 466 p.
312. Parsons T. *The Social System*. New York: Free Press. 1964, 404 p.
313. ГАНТІНГТОН С. *Політичний порядок у мінливих суспільствах*. К.: Основи. 2004. 448 с.

314. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми / О. М. Алимов, О. І. Амоша та ін. ; за заг. ред. В. І. Ляшенка; ІЕП НАН України, КПУ. Запоріжжя: КПУ, 2014. 798 с. ISBN 978-966-414-200-4

315. Модернізація економічної політики розвитку сфер діяльності та ринків: у 4-х частинах / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електрон. дані. К., 2020.

316. Черничко Т. В., Кот М. М., Козар С. Ю. Інноваційно-цифрова модернізація економіки країни: роль державних реформ в кризовий період. *Сталий розвиток економіки*. 2025, № 2(53), С. 291-296. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-39>

317. Осецький В. Л., Куліш В. А. Цифрова модернізація в умовах циклічності соціально-економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.18>

318. Фінансові механізми структурної модернізації економіки: монографія / Андрущак І. Є., Вахович І. М., Дорош В. Ю., Іщук Л. І., Кондіус І. С., Коробчук Т. І., Купира М. І., Мостовенко Н. А., Ніколаєва А. М., Пиріг С. О., Приступа Ю. В., Салівончик І. М., Шейко Ю. О., Чиж Н. М., за ред. д.е.н., проф. І. М. Вахович. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 204 с. ISBN 978-617-672-210-6

319. Giddens A. *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press, 1990. 186 p. URL: <https://voidnetwork.gr/wp-content/uploads/2016/10/The-Consequences-of-Modernity-by-Anthony-Giddens.pdf> (дата звернення: 13.05.2025)

320. Бобровська О. Ю. Публічно-приватне партнерство як генератор економічного розвитку регіонів України. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 17-22. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.8.17](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.8.17)

321. Демиденко В. Цифрова трансформація та амбідекстерність муніципальної влади: міжнародні тренди та національні особливості. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2025. № 1(29). С. 67-76. URL: <https://orcid.org/0000-0001-6771-0080> (дата звернення: 21.05.2025)

322. Pyroha I., Tokarchuk L., Perezhniak B., Nikitenko L., Berch V. E-democracy: an urgent need or a tribute to fashion? *Legal analysis. Amazonia Investiga*. 2022. 11(51), pp. 240-249. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.24>

323. Пирога І. С., Щербатюк І. О., Пирога М. І. Правове регулювання цифрової трансформації інституту місцевого самоврядування: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024, 85(1). С. 231-236. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.1.32>

324. Каретна О., Милосердна І., Ігнат'єва І. Роль та особливості інформаційно-комунікативних технологій у взаємодії органів державної влади з громадянським суспільством. *Науковий журнал «Політикус». Політичні інститути та процеси*. 2020. Вип. 5. С. 62-68. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2020-5.9>

325. Динник П. Комунікативна взаємодія органів публічної влади з громадськістю в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 226-230. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.226

326. Білоус С., Степанець І. Вплив об'єднаних територіальних громад на інвестиційну привабливість регіону. *Економіка та суспільство*, 2021. (27). С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-33>

327. Новаковська М. О., Іщенко Н. Ф., Ковальчук Є. С., Скрипник Л. Р., Інвестиційна діяльність територіальних громад в контексті сучасних земельних відносин. *Київський економічний науковий журнал*. 2024 № 4, С. 164-170. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/download/113/111>

328. Литвинчук М. Ю., Денисенко О. О., Мельничук О. Л. Інструменти місцевого планування в Україні: досвід і зміни у довгостроковій перспективі. *Український географічний журнал*. 2022. № 3. 45-54. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2022.03.045>

329. Davydenko N., Wasilewska N., Boiko S., Wasilewski M. Development of Rural Areas in Ukraine in the Context of Decentralization: An Empirical Study. *Sustainability*. 2022, 14(11). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14116730>

330. Бречко О., Желюк Т. Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу громад в умовах цифрової трансформації: ризики, маркетингові технології та управлінські виклики. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 2(340). 2025. С.447-453 DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-70>

331. Brechko O., Kukhar O., Kravchyk Y. Digital transformation as a factor in ensuring economic security of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 9(5). 2023. 143-152. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-143-152>

332. Strutynska I., Dmytrotsa L., Kozbur H., Melnyk L. The digital business transformation index determining and monitoring: Development of a national online platform. 1nd International Workshop on Information Technologies: Theoretical and Applied Problems, November 16-18, 2021, Ternopil, Ukraine. CEUR Workshop Proceedings 3039, pp. 327-334 (Scopus)

333. Sorokivska O., Panukhnyk O., Fedotova Ya., Popadynets N. Communicative interaction between the public and the government authorities in the conditions of the pandemic: analysis of challenges and opportunities. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2022, 6(3), 07. URL: <https://is-journal.com/is/article/view/117> DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2022.06.03.07> (WoS)

334. Karpiak M., Duma O., Halachenko O., Sorokivska O., Zvirych V., Drebot O., Sakharnatska L. Development of Medical Infrastructure of Territorial Communities of Ukraine in the conditions of Sectoral Reforms. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45, No. 3, pp. 276-286. DOI: 10.15544/mts.2023.28 (WoS)

335. Strutynska I., Kozbur H., Dmytrotsa L., Sorokivska O., Melnyk L., Grytseliak R. Regarding to the Concept of Small and Medium-Sized Enterprises Digitalization in Ukraine: Problems and Solutions. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings, 2021, pp. 276-279. DOI: 10.1109/ACIT52158.2021.9548382 (Scopus, WoS)

336. Zybareva O., Shylepnytskyi P., Verbivska L., Belei S., Parubchak I. Local Partnership as a Tool for Stimulating the Development of Rural Areas of Ukraine.

Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, 2020. № 4. p. 121-133.
DOI: [https://doi.org/10.37635/jnalsu.27\(4\).2020.121-133](https://doi.org/10.37635/jnalsu.27(4).2020.121-133)

337. Zhovnirchik Y., Tyhov O. Mechanisms for ensuring sustainable development of regions of Ukraine and strengthening the capacity of territorial communities in this process. *Public Administration and Regional Development*, 2024. (23). Pp. 266-288. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.23.14>

338. *Handbook of Territorial and Local Development Strategies* – DG REGIO & Joint Research Centre (EU), 2022. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/46266067-6955-11ed-b14f-01aa75ed71a1/language-en?utm_source

339. Kah S., Martinos H., Budzich-Tabor U. CLLD in the 2014-2020 EU Programming Period: An Innovative Framework for Local Development. *World*. 2023, 4(1):122-139. DOI: <https://doi.org/10.3390/world4010009>

340. Copus A., Dax T. Conceptual Background and Priorities of European Rural Development Policy. Assessing the Impact of Rural Development Policies (Incl. LEADER). RuDI 2010, 44. URL: https://www.academia.edu/18418854/Assessing_the_impact_of_rural_development_policies_incl_LEADER_Conceptual_Background_and_Priorities_of_European_Rural_Development_Policy (дата звернення: 19.06.2025)

341. Local community involvement: a handbook for good practice – Eurofound, 2012. URL: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/local-community-involvement-handbook-good-practice?utm_source Практичні кейси залучення громадян у проекти місцевого розвитку / відновлення. (дата звернення: 21.07.2025)

342. Best Practices in Local Development – OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/best-practices-in-local-development_9789264193369-en.html?utm_source Практики місцевого рівня, що демонструють успішні моделі співпраці бізнесу, влади та громадян.

343. John P. Pelissero. Trends in the Implementation of ESG Policies in State and Local Governments, Markkula Center for Applied Ethics URL: https://www.scu.edu/ethics/all-about-ethics/trends-in-the-implementation-of-esg-policies-in-state-and-local-governments/?utm_source (дата звернення: 01.09.2025)

344. Затонацький Д., Черняк Ю. ESG-інвестиції у критично важливу інфраструктуру у період післявоєнного відновлення України. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 2. С. 66-83. DOI: <https://doi.org/10.33763/npndfi2023.02.066>
345. OECD. A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis report, OECD Urban Policy Reviews, OECD Publishing, Paris. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/e86fa715-en>.
346. ECCP. European Funding and Financing Initiatives Supporting the Green Transition. URL: https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/ECCP_GTS_Funding%20and%20Financing%20Overview_final.pdf
347. Геєць В. М. Модернізація в системі «суспільство – держава – економіка». *Журнал Європейської економіки*. 2014. 13(2). С. 111-114. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/13163> (дата звернення: 05.09.2025)
348. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання: монографія. Національна академія наук України, Ін-т економічного прогнозування. Київ: Ін-т економ. прогноз. НАН України, 2000. 344 с. ISBN 966-02-1586-X
349. Meijer A., Bolívar M. Smart Governance: Using Big Data for Better Decision-Making. *Social Science Computer Review*. 2016. 34(6). 673-692. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894439315611088>
350. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. 55. С. 1-5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5>
351. Хохуляк О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2023. 188. С. 147-152. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-25>
352. European Handbook for SDG Voluntary Local Reviews. 2020. URL: https://sdgs.un.org/partnerships/handbook-local-sdg-monitoring-europe?utm_source
353. Voluntary Local Review of Achievement of the Sustainable Development Goals Lviv. 2023. URL: https://sdgs.un.org/sites/default/files/vlrs/2024-02/lviv_vlr_eng.pdf?utm_source (дата звернення: 09.09.2025)

354. OECD. Entrepreneurship Policy through a Gender Lens, OECD Studies on Small and Medium-Sized Enterprises and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/71c8f9c9-en>
355. Горбань С. Ф., Біленко О. В. Бізнес-екосистеми в Україні: стан та перспективи розвитку. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. 4. С. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.15>
356. European Commission. Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocío Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 2020. URL: <https://europa.eu/!Qq64ny>
357. Gianelle C., Guzzo F. and Marinelli E. Smart Specialisation Evaluation: Setting the Scene, European Commission, Seville, 2019, JRC116110. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC116110>
358. Shveda N., Ziailyk M., Dzhydzhora L., Oksentyuk B., Hats L. Strategy for the development of Ukrainian communities in the post-war period. Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias [Internet]. 2024 Sep. 1 [cited 2024 Oct. 30]; 3.768. URL: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/768>
359. Cooperation, action, learning: how to involve citizens to take a more active role in the reconstruction of Ukraine – Rubryka. URL: https://rubryka.com/en/article/spivdiya-diya-navchannya/?utm_source
360. Miguel Arana-Catania, Felix-Anselm van Lier, Rob Procter, Nataliya Tkachenko, Yulan He, Arkaitz Zubiaga, and Maria Liakata. 2021. Citizen Participation and Machine Learning for a Better Democracy. Digit. Gov.: Res. Pract. 2, 3, Article 27 (July 2021), 22 p. DOI: <https://doi.org/10.1145/3452118>
361. Models of Participation in Ukrainian Reconstruction – ANTS / NDI. URL: https://ants.org.ua/en/projects/models-of-participation-in-ukrainian-reconstruction/?utm_source (дата звернення: 11.09.2025)
362. Звіт ООН «Цілі сталого розвитку: 2025». URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2025/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2025.pdf?utm_source (дата звернення: 15.09.2025)

363. Замула І. В., Давидова І. В., Кірейцева Г. В., Корбут М. Б., Травін В. В. Стратегія сталого розвитку: еколого-економічний аспект: навч. посібн. Житомир: ЖДТУ, 2017. 200 с.
364. Чуйко О., Шкуро В. Еколого орієнтоване соціальне підприємництво у громаді: навчально-методичний посібник. КИЇВ-2020. 125 с.
365. Трембіцька О. І., Богдан С. В. Регенеративне сільське господарство у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Агросвіт*. 2023. № 21. С. 89-96. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.21.89>
366. Михайлова Л. М., Семенишина І. В., Шпатакова О. Л. Зелена енергетика як чинник енергетичної незалежності України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2090>
367. Brechko O., Zheliuk T., Shushpanov D., Zhukovska A., Ostroverkhov V., Matsyk V. Digitalization as a Tool for He Computer Information Technologies (ACIT) 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (19-21 September, 2024). Ceske Budejovice, Czech Republic. Pp. 427-433. DOI: <http://doi.org/10.1109/ACIT62333.2024.10712616>
368. Strutynska I., Kozbur H., Melnyk L., Dmytrotsa L., Sorokivska O. Bridging the Digital Divide: A Tailored Digital Maturity Model for SME Transformation. Information and Communication Technology Infrastructures in Industry and Education – ICTERI-2025. September, 1-4, 2025. DOI: (Scopus)
369. Безугла Л. С., Куваєва Т. В., Букреєва Д. С., Трегуб Ю. Є. Модель прогнозування сталого розвитку туристичного потенціалу промислових територій: монографія. М-во освіти і науки України; НТУ «Дніпровська політехніка». Дніпро: Журфонд, 2022. 172 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/items/0a6eeba3-3f6f-4b46-8e15-dc61384c3fe0> (дата звернення: 21.09.2025)
370. Moura F., de Abreu e Silva J. Smart Cities: Definitions, Evolution of the Concept and Examples of Initiatives. In: Leal Filho, W., Azul, A., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T. (eds) Industry, Innovation and Infrastructure. Encyclopedia of the UN

Sustainable Development Goals. Springer, Cham. 2019. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-71059-4_6-1

371. Re N., Ghezzi A., Balocco R. and Rangone A. Digital Maturity Models for SMEs: A Systematic Literature Review. In Proceedings of the 25th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2023) – Vol. 2, pp. 530-537. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4f8b/091898c2be55069f0fd549d34921d6e232b3.pdf>

372. Jocevski M., Arvidsson N., Ghezzi A. Interconnected business models: present debates and future agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2020. 35(6), 1051-1067. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0292>

373. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. 28(2), 118-144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

374. Hindi TN., Frenkel A. The contribution of collaboration to the development of sustainable innovation in high-tech companies. *J Innov Entrep*. 2022. 11, 62. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00259-8>

375. Wixe S., Nilsson P., Naldi L. *et al.* The role of collaboration and external knowledge for innovation in small food firms. *Ann Reg Sci*. 2023. 70, 135-155. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00168-021-01087-6>

376. Sultana N., Turkina E. Collaboration for Sustainable Innovation Ecosystem: The Role of Intermediaries. *Sustainability*. 2023. 15(10), 7754. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15107754>

377. Wang H., Li B. Research on the Synergic Influences of Digital Capabilities and Technological Capabilities on Digital Innovation. *Sustainability*. 2023, 15, 2607. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032607>

378. Reischauer G., Güttel W. H., Schüssler E. Aligning the Design of Intermediary Organisations with the Ecosystem. *Ind. Innov*. 2021, 28, 594-619

379. У Тернополі стартував форум «Партнерство заради розвитку: міжнародна співпраця громад та громадських організацій». URL: https://oda.te.gov.ua/news/u-ternopoli-startuvav-forum-partnerstvo-zarady-rozvytku-mizhnarodna-spivpratsia-hromad-ta-hromadskykh-orhanizatsii?utm_source

380. Громади Тернопільщини розвивають міжнародну співпрацю. URL: https://www.prostir.ua/?news=hromady-ternopilschyny-rozvyvayut-mizhnarodnu-spiivpratsyu&utm_source (дата звернення: 29.09.2025)

381. Тернопільська обласна військова адміністрація. Гранти на відкриття та розвиток бізнесу. URL: https://oda.te.gov.ua/oda-i-organi-vladi/teritorialni-organi-ministerstv-ta-inshih-centralnih-organiv-vikonavchoyi-vladi/ternopilskyi-oblasnyi-tsentr-zainiatosti/hranty-na-vidkryttia-ta-rozvytok-biznesu?utm_source (дата звернення: 01.10.2025)

382. Надання грантів на відкриття або розвиток діючого бізнесу. URL: https://oda.te.gov.ua/oda-i-organi-vladi/teritorialni-organi-ministerstv-ta-inshih-centralnih-organiv-vikonavchoyi-vladi/ternopilskyi-oblasnyi-tsentr-zainiatosti/informatsiia-dlia-bezrobitnykh-ta-shukachiv-roboty/nadannia-hrantiv-na-vidkryttia-abo-rozvytok-diiuchoho-biznesu?utm_source (дата звернення: 03.10.2025)

383. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обласний центр зайнятості. URL: https://ter.dcz.gov.ua/publikaciya/20-hvylyn-vid-75-tysyach-do-milyona-yaki-granty-na-vlasnu-spravu-otrymuyut-zhyteli?utm_source (дата звернення: 04.10.2025)

384. Польща – Україна: які проєкти реалізовуватимуть на Тернопільщині за підтримки Євросоюзу. URL: https://suspilne.media/ternopil/1032555-polsa-ukraina-aki-proekti-realizovuvatimut-na-ternopilsini-za-pidtrimki-evrosouzu/?utm_source (дата звернення: 09.10.2025)

385. Тернопільська обласна рада. Міжнародні програми, проєкти і гранти. URL: https://tor.gov.ua/?id=320&utm_source (дата звернення: 12.10.2025)

386. Дорофєєв О., Пашнєв В. Поняття та структура механізму публічного управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. 324(6), 256-261. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-43>

387. Туз О. Механізми державного впливу на цифрову модернізацію підприємницького сектора в умовах цифрової економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025, 340(2), С. 397-403. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-63>

388. Кравченко М. О., Камінська Т. В. Визначення категорії організаційно-економічного механізму в контексті теорії проєктування економічних механізмів. *Економічний вісник НТУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*, 2024. № 30, С. 7-12. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313044>

389. Панухник О. В., Голич Н. В. Особливості використання адаптивного моделювання стратегій розвитку підприємств малого бізнесу в умовах децентралізації. *Часопис економічних реформ. Науково-виробничий журнал*. Харків. № 3(39), 2020. С. 17-29. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33028> (дата звернення: 17.10.2025)

390. Matsyk V. Digitalization as a Tool for He Computer Information Technologies (ACIT) 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) (19-21 September, 2024). Ceske Budejovice, Czech Republic. Pp. 427-433. DOI: <http://doi.org//10.1109/ACIT62333.2024.10712616>

391. Strutynska I., Kozbur G., Dmytrotsa L., Sorokivska O., Melnyk L. Influence of Digital Technology on Roadmap Development for Digital Business Transformation. Proceedings – International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT. 2025. Pp. 333-337

392. Мельник Л. М. Синергія інновацій, цифровізації та підприємництва в контексті сталого розвитку територіальних громад. *Часопис економічних реформ. Науково-виробничий журнал*. 2025. № 3(59). С. 55-62. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.3.06>

393. Radynskyu S., Ratynskiy V., Krupka A., Shpylyk S., Pohrishchuk H., Dobizha N., Zarichna N., Pysmennyi V., Piniak I., & Burlitska O. Innovative approaches to project financing management in the context of digitalization: micro- and macro-aspects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2025, 3(13 (135), 87-95. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.333507>

394. Radynskyu S., Ratynskiy V., Diachenko N., Diachenko V., Krupka A., Lobodina Z., Pohrishchuk H., Dobizha N., Shpylyk S., & Bendiuh V. Improving the financing mechanism for the development of local communities based on the use of

digital technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2024, 2(13 (128)), 35-46. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300908>

395. Сороківська О., Машлій Г., Стефанів Р. Розвиток проєктного менеджменту підприємств малого і середнього бізнесу через залучення грантових ресурсів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 1(32). С. 30-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf> (дата звернення: 19.10.2025)

396. Сікорський М. М., Мальцев У. В., Логачов Д. О., Стельмашенко Ю.О. Понятійно-термінологічний аналіз категорії «механізми державного управління». *ВІСНИК ХНТУ*. 2021, № 3(78). С. 162-168. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.3.18>

397. Сопроненков І., Холащинський К. Теоретичні аспекти формування механізмів ефективної взаємодії бізнесу та органів влади. *Публічне урядування*. 2025. (4 (41)). С. 57-68. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-7)

398. Cristina Viano, Sowelu Avanzo, Monica Cerutti, Alex Cordero, Claudio Schifanella, Guido Boella, Blockchain tools for socio-economic interactions in local communities, *Policy and Society*, Volume 41, Issue 3, September 2022, Pages 373-385. DOI: <https://doi.org/10.1093/polsoc/puac007>

399. Cagigas D., Clifton J., Diaz-Fuentes D., & Fernandez-Gutierrez M. Blockchain for public services: A systematic literature review. *IEEE Access*, 2021, 9, 13904-13921. DOI: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3052019>

400. Singh A. K., Mohandes S. R., Shakor P., Cheung C., Arashpour M., Kidd C., Kumar V.R.P. Blockchain Technology Adoption for Sustainable Construction Procurement Management: A Multi-Pronged Artificial Intelligence-Based Approach. *Infrastructures*, 2025, 10, 207. DOI: <https://doi.org/10.3390/infrastructures10080207>

401. На Тернопільщині презентували проєкт геоінформаційного порталу області. URL: https://oda.te.gov.ua/news/na-ternopilshchyni-prezentuvaly-proiekt-heoinformatsiinoho-portalu-oblasti?utm_source (дата звернення: 21.10.2025)

ДОДАТКИ

Приклади цифрових ініціатив взаємодії громад і бізнесу англо-американської моделі

Приклад ініціативи	Суб'єкти партнерства	Напрямок цифровізації	Механізми взаємодії	Результати
Sidewalk Toronto (Канада)	Sidewalk Labs (Alphabet Inc.), Waterfront Toronto, громада	Розумна інфраструктура, сенсори, управління простором	Публічно-приватне партнерство, цифрові платформи участі	Високий інноваційний потенціал, але спротив громади з питань конфіденційності призвів до припинення проєкту
Smart London (Велика Британія)	Greater London Authority, Cisco, Intel, civic tech	Відкриті дані, мобільність, зворотний зв'язок із громадянами	Гібридна модель приватно-публічного партнерства, цифрова екосистема	Платформа London Datastore; ефективність участі
Boston New Urban Mechanics (США)	Міська влада Бостона, Waze, MIT, інноватори	Цифрова демократія, транспорт, міське середовище	Інноваційні лабораторії, Civic hacking	Успішне впровадження рішень Civic tech з залученням громадян
Austin Smart Mobility Roadmap (США)	Austin City, Ford Mobility, Dell, Uber	Автономний транспорт, штучний інтелект, Smart Traffic	Техноконсорціум, спільні інвестиції	Модель адаптивної цифрової мобільності
Code for America (США)	Code for America, міста, IT-волонтери	Держпослуги онлайн, соціальна підтримка, відкритий код	Civic tech, agile-розробка, краудсорсинг	Підвищення ефективності сервісів, поширення цифрової інклюзії

Джерело: узагальнено автором за [147-153]

Таблиця 1.А.2

Приклади цифрових ініціатив взаємодії громад і бізнесу скандинавської моделі

Приклад ініціативи	Суб'єкти партнерства	Напрямок цифровізації	Механізми взаємодії	Результати
1	2	3	4	5
Helsinki Region Infoshare (Фінляндія)	Міська рада Хельсінкі, стартапи, неурядові організації, ІТ-бізнес	Відкриті дані, аналітичні інтерфейси, інтерфейс програмування застосунків (API) для громад та бізнесу	Створення відкритої data-платформи для використання всіма зацікавленими сторонами	Підвищення прозорості управління, нові цифрові сервіси для жителів, розвиток Civic tech
Smart Odense (Данія)	Муніципалітет Оденсе, Університет Південної Данії, компанії Siemens, локальні інкубатори	Smart city-технології, цифровий транспорт, енергетика, сенсорні мережі	Спільна реалізація пілотних проєктів на базі громадського простору	Формування відкритої екосистеми інновацій, покращення якості міських послуг
Green City Zone – Gothenburg (Швеція)	Місто Гетеборг, Volvo, Ericsson, університет Chalmers	Моделювання міського середовища, автономний транспорт, інтернет речей (IoT)	Угода між містом і бізнесом про пілотну зону нульових викидів	Запуск реальних Smart-рішень у громадському просторі, сталий міський розвиток
Digital Services Bergen (Норвегія)	Муніципалітет Берген, локальні ІТ-компанії, спільноти користувачів	Єдина цифрова платформа держпослуг, електронна демократія	Використання порталів, чат-ботів, мобільних застосунків для взаємодії з жителями	Зростання цифрової залученості громади, покращення комунікації влада-громадянин
AuroraAI Programme (Фінляндія)	Міністерство фінансів, Sitra, цифрові компанії	Інтеграція ІІІ у держсервіси, персоналізація наданих послуг	Розробка платформного рішення для всієї країни з open-source інструментами	Фундамент для «держави як сервісу», пілотні проєкти у містах і для підприємств
Denmark Digital Strategy 2022-2025	Міністерство цифрового управління, муніципалітети, бізнес-асоціації	«Цифровий за замовчуванням», кібербезпека, штучний інтелект, інклюзивність	Стратегічні меморандуми, цифрові хаби при муніципалітетах	Системний підхід до цифрового партнерства, рівний доступ до сервісів
Swedish Digitalisation Strategy (2022-2027)	Шведське агентство з цифровізації, громади, стартапи	Цифрова трансформація місцевого самоврядування, дата-політика, інтероперабельність	Підтримка локальних digital-інновацій за участю громад	Зростання локального цифрового суверенітету, автономність у реалізації рішень

1	2	3	4	5
Norwegian Smart Cities Network	Nordic Edge, Innovation Norway, муніципалітети, приватний сектор	Спільне розроблення smart city рішень, цифрові пілоти, енергетика	Грантові платформи, партнерські майданчики, open innovation calls	Мережевий обмін, масштабування найкращих практик по всій країні

Джерело: узагальнено автором за [154-162]

Таблиця 1.А.3

**Приклади цифрових ініціатив взаємодії громад і бізнесу європейської
континентальної моделі**

Приклад ініціативи	Суб'єкти партнерства	Напрямок цифровізації	Механізм взаємодії	Результати
Germany – Smart Cities Model Projects (Modellprojekte Smart Cities)	Федеральне Мінрегіонбуду, муніципалітети, Siemens, SAP, локальні компанії	Стратегічне планування цифрової трансформації міст	Співфінансування проєктів на конкурсній основі + СО-дизайн із громадськістю	Створення smart city roadmaps для понад 70 міст
France – «Territoires Intelligents» (Розумні території)	Нац. агенція ANCT, муніципалітети, Orange, Thalès, громадські об'єднання	Цифрова інфраструктура, розумне управління транспортом, енергетикою	Кооперація на регіональному рівні, «розумні угоди» між муніципалітетом і бізнесом	Зростання ефективності управління, розвиток місцевої цифрової економіки
Netherlands – Digital Twin for Urban Planning (Amsterdam, Rotterdam)	Міста, стартапи, університети, компанії Arcadis, Esri	Візуалізація простору, симуляція рішень, участь громадськості	Відкрите ПЗ + державні інвестиції у цифрову інфраструктуру	Прозорість містобудування, залучення мешканців до рішень
Austria – «Digitales Amt» & «Digital Villages»	Міністерство цифровізації, громади, IT-компанії, громадські організації	Платформа eGovernment, локальні цифрові сервіси	Спільна розробка функцій із залученням бізнесу	Економія ресурсів, покращення доступу до адмінпослуг
Belgium – City of Things (Антверпен)	Місто, Imec, Nokia, університети, стартапи	Інтернет речей, міські сенсори, мобільність, open data (відкриті дані)	Тестування інновацій у живому міському середовищі	Формування міської лабораторії інновацій

Джерело: узагальнено автором за [163-170]

Приклади цифрових ініціатив взаємодії громад і бізнесу пострадянської моделі

Приклад ініціативи	Суб'єкти партнерства	Напрямок цифровізації	Механізм взаємодії	Результати
Estonia – e-Estonia ecosystem	Уряд Естонії, місцеві органи, Nortal, Cybernetica	Цифрове врядування, ідентифікація, відкриті дані, послуги	Модель «Whole-of-Government», участь громад у тестуванні сервісів	Повністю цифрова публічна адміністрація, залучення бізнесу до GovTech
Latvia – Open Data and Innovation Ecosystem	Міністерство охорони навколишнього середовища, громади, IT-компанії	Відкриті дані, платформи для бізнесу, участь громади	Спільна розробка платформ + хакатони за участі громад	Стимулювання малих і середніх підприємств, розвиток civic tech
Lithuania – GovTech Lab Vilnius	Уряд Литви, муніципалітети, стартапи, банки	Прототипи для публічних сервісів, цифрова демократія	Створення «вітрини проблем» для рішень бізнесу	Зростання інновацій у громадах, діджиталізація муніципалітетів
Georgia – Smart City Tbilisi (пілотний проект)	Мерія Тбілісі, Telasi, банківські структури, стартапи	Транспорт, міське планування, смарт-камери	Меморандуми, державно-приватне інвестування	Часткова реалізація транспортної платформи, обмежена участь громади
Kazakhstan – «Smart Aqkol» (пілотний проект)	Місцева адміністрація, МВС, IT-компанії, Huawei	Безпека, відеоаналітика, інфраструктура	Централізоване замовлення на цифрову модернізацію	Смарт-рішення реалізовані, проте із загрозами приватності
Проект «Modernizarea serviciilor publice locale în Republica Moldova»	Уряд Молдови, GIZ (Німеччина), місцеві органи влади, приватні IT-компанії	Впровадження цифрових адміністративних послуг, електронного документообігу, онлайн-доступу до реєстрів та дозволів	Платформи електронної взаємодії між громадянами та органами влади, державно-приватне партнерство, технічна підтримка німецької компанії GIZ	Підвищення прозорості, скорочення часу на отримання адмінпослуг, зменшення корупційних ризиків; створення умов для розвитку електронного врядування

Джерело: узагальнено автором за [171-180]

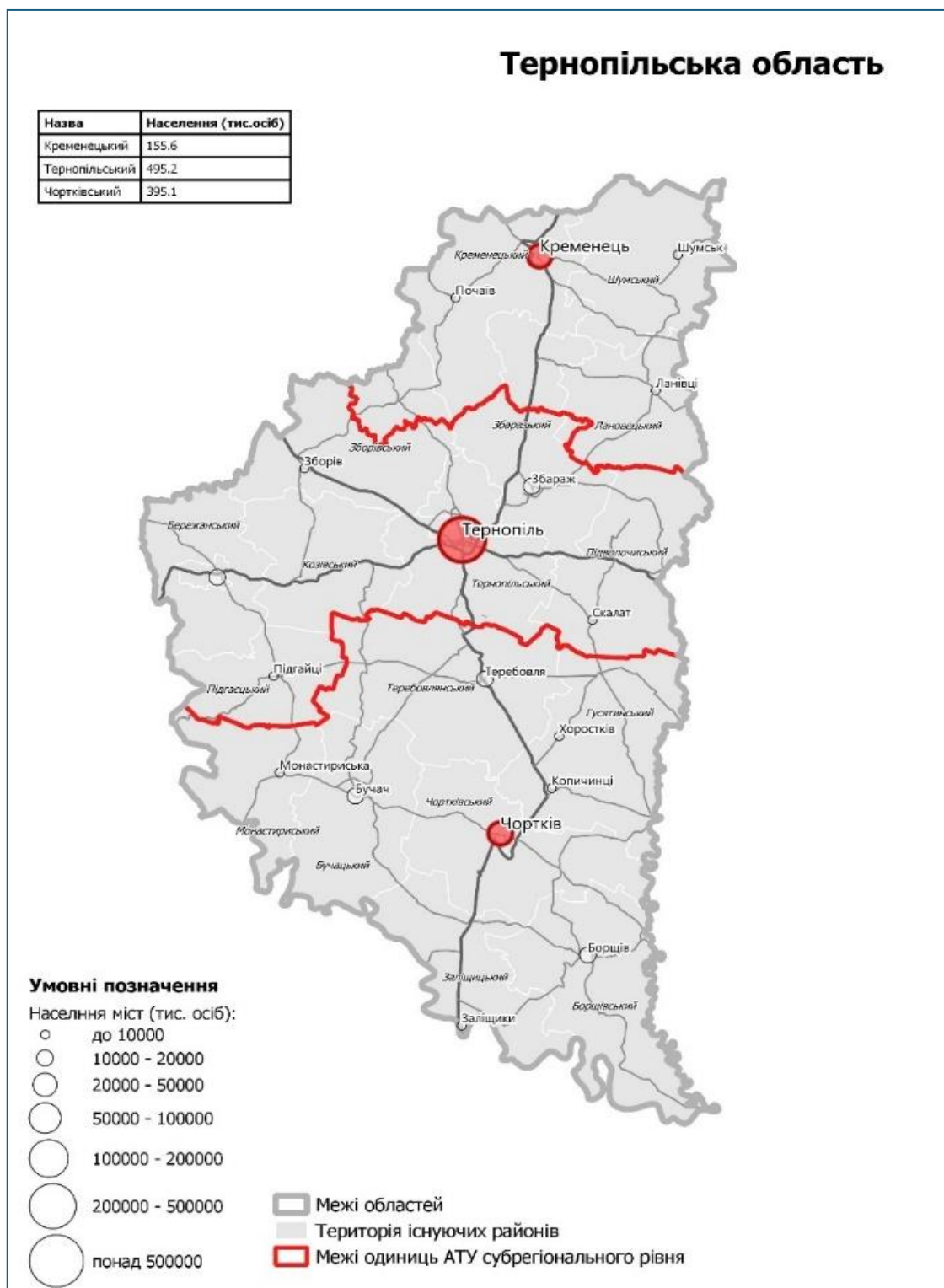


Рисунок 2.А.1. Карта адміністративно-територіального розподілу
Тернопільської області станом на 2024 рік

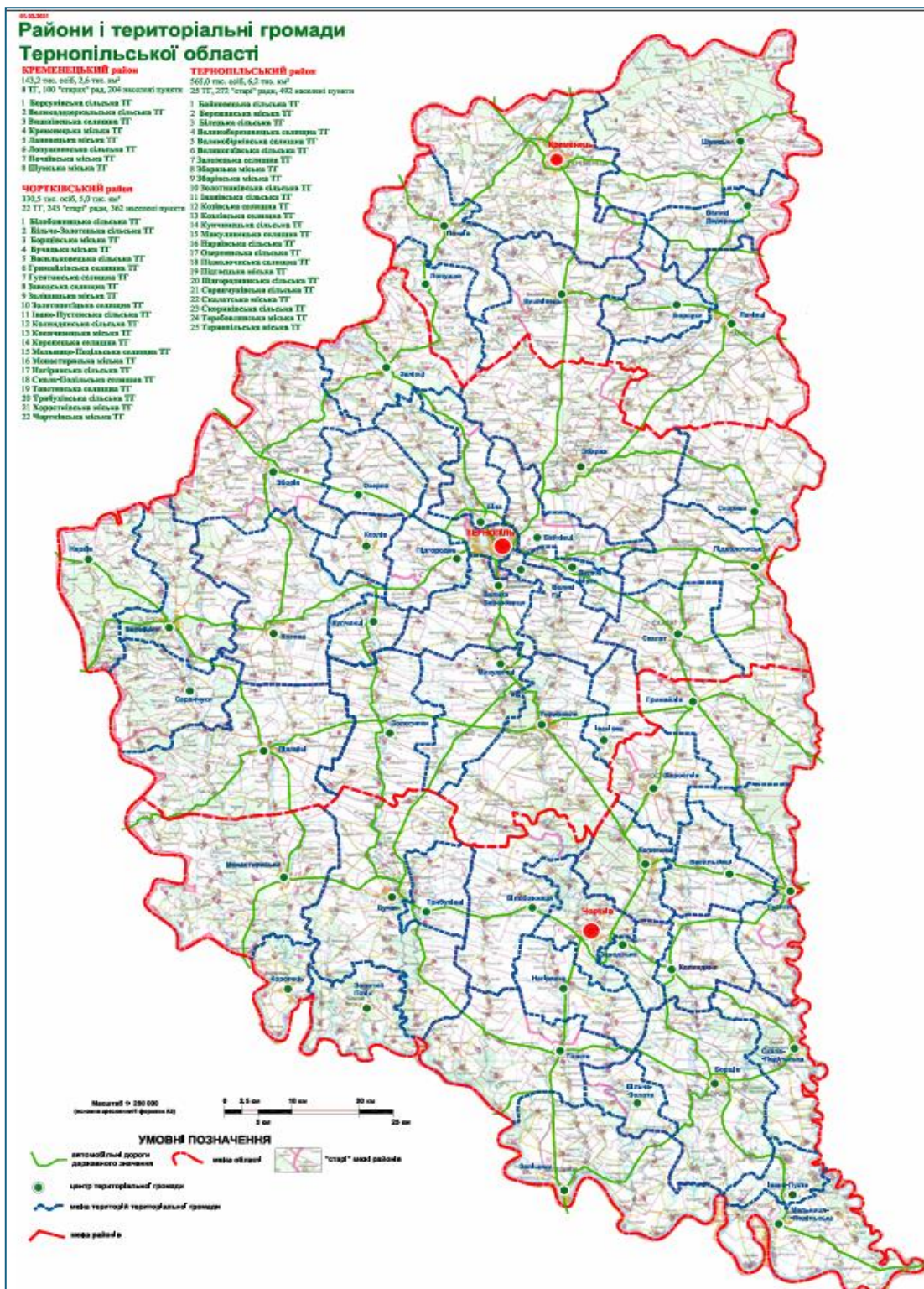


Рисунок 2.А.2. Карта громад Тернопільської області станом на 2024 рік

Характеристика економічного розвитку Тернопільської області

Тривалий час у Тернопільській області обсяги міжбюджетних трансфертів перевищували податкові надходження до державного бюджету. Проте у 2022-2023 рр., на тлі повномасштабної війни, частка фінансових ресурсів, переданих до державного бюджету, суттєво зросла. У 2023 р. податкові надходження вже перевищили отримані трансферти, що свідчить про зміну бюджетних взаємовідносин і певне посилення фінансової спроможності регіону [193].



Рисунок 2.Б.1. Надходження до державного бюджету та офіційні трансферти з державного бюджету у 2018-2023 рр., млн гривень [193]

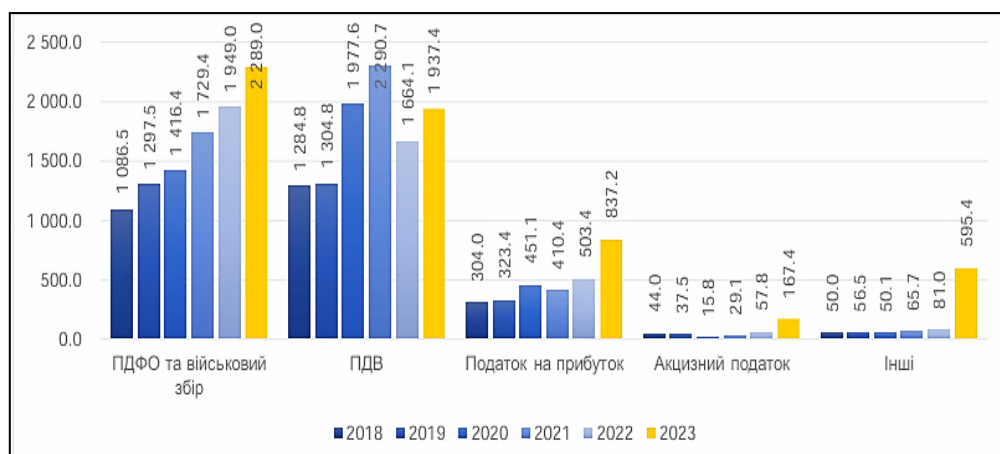


Рисунок 2.Б.2. Динаміка основних бюджетоутворюючих податкових надходжень Тернопільської області до державного бюджету, млн гривень [193]

У 2022 р. домінували надходження від ПДФО та військового збору. Проте у 2023 р. структура податкових платежів змінилася: частка податку на прибуток зросла до 14,4%, акцизного податку – до 2,9%, інших платежів – до 10,2% [193]. Водночас зменшилася частка ПДФО (39,3%) та ПДВ (33,3%) (Рис. 2.Б.3). У

абсолютному вимірі надходження становили: ПДФО – 2 289 млн грн, ПДВ – 1 937,4 млн грн, податок на прибуток – 837,2 млн грн, акциз – 167,4 млн грн, інші – 595,4 млн грн [193]. Такі зрушення відображають переформатування джерел бюджетних ресурсів у воєнних умовах.

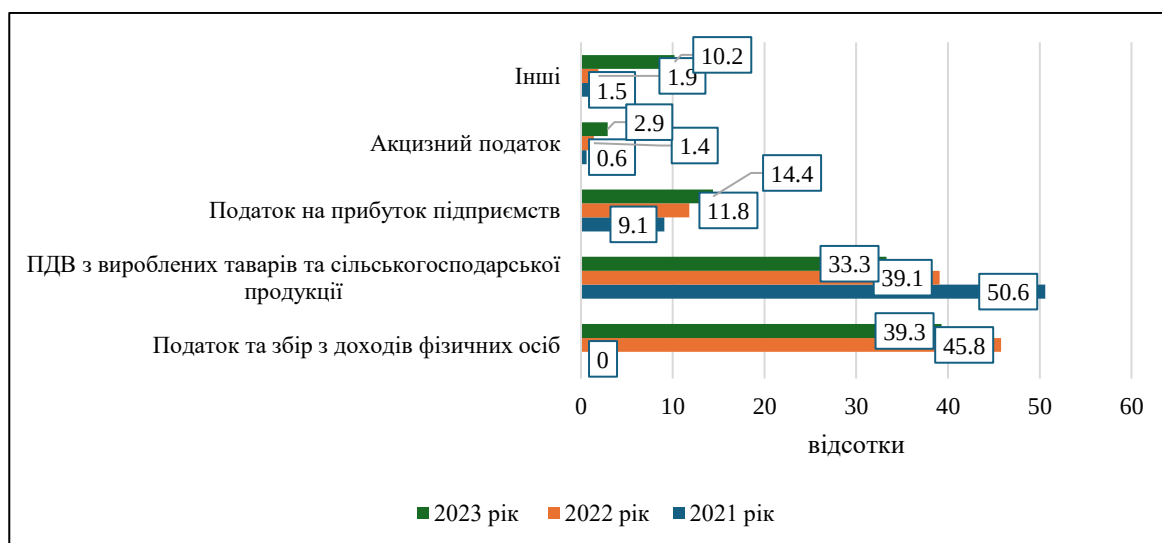


Рисунок 2.Б.3. Структура податкових надходжень Тернопільської області до державного бюджету станом на 2023 рік, % [193]

У 2023 році галузева структура податкових надходжень до державного бюджету в Тернопільській області зазнала помітних змін (Рис. 2.Б.4). Зросла частка платежів від сектору державного управління та оборони (+15,8%), торгівлі (+4,6%), транспорту (+1,5%) та переробної промисловості (+1,2%). Натомість частка надходжень із сільського, лісового та рибного господарства зменшилася на 11,3% [193]. Ці зрушення відображають зміну структури регіональної економіки та трансформацію джерел податкового потенціалу.

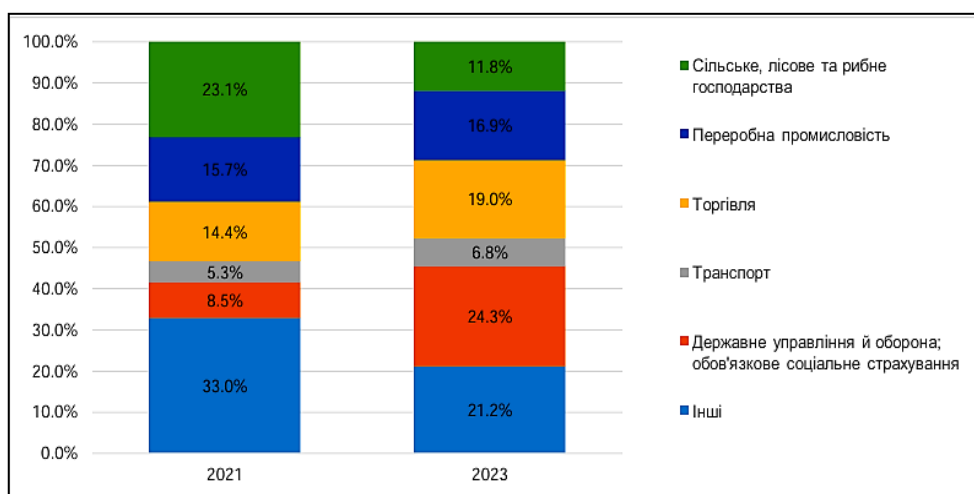


Рисунок 2.Б.4. Динаміка галузевої структури податкових надходжень до державного бюджету з території Тернопільської області у 2021 та 2023 роках, % [193]

Успішність реалізації стратегічних завдань місцевого розвитку значною мірою визначається рівнем фінансової спроможності територіальних громад. Під фінансовою спроможністю розуміють здатність громади формувати достатній обсяг доходів для покриття поточних потреб, здійснення інвестицій у розвиток та забезпечення стабільної динаміки фінансово-економічних показників, зокрема в умовах проблемних чи депресивних територій [194].

За методикою Міністерства розвитку громад та територій України оцінка фінансової спроможності базується на системі індикаторів потенціалу громад з урахуванням міжбюджетних трансфертів та передбачає визначення їхніх порогових значень і розрахунок інтегрального індексу розвитку [195]. Наявність достатніх власних фінансових ресурсів забезпечує громадам можливість не лише виконувати основні соціальні функції, а й інвестувати в розвиток підприємництва, інфраструктури та формування сприятливого бізнес-середовища. У цьому контексті, доцільним є детальний аналіз фінансової спроможності громад Тернопільської області як ключового чинника їхньої здатності до ефективної взаємодії з бізнес-середовищем (Табл. 2.Б.1).

Таблиця 2.Б.1

Зміна рівня фінансової спроможності територіальних громад Тернопільської області за підсумками 2023 р. у порівнянні з 2021 р.

Назва територіальної громади	2021 рік		2023 рік		Зміна (+/-)
	Сума балів	Рівень фінансової спроможності	Сума балів	Рівень фінансової спроможності	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Білобожицька	-3	низький	12	високий	15
Білецька	3	задовільний	15	високий	12
Озернянська	-2	низький	7	оптимальний	9
Купчинецька	-4	низький	4	задовільний	8
Великогаївська	10	високий	17	високий	7
Скориківська	1	задовільний	8	оптимальний	7
Нагірянська	-8	критичний	-1	низький	7
Коропецька	-10	критичний	-4	низький	6
Бережанська	1	задовільний	7	оптимальний	6
Чортківська	8	оптимальний	14	високий	6
Васильковецька	-6	критичний	-1	низький	5
Золотниківська	-3	низький	2	задовільний	5
Більче-Золотецька	-6	критичний	-1	низький	5
Копичинецька	-1	низький	4	задовільний	5

Продовження табл. 2.Б.1

1	2	3	4	5	6
Бучацька	-2	низький	3	задовільний	5
Кременецька	2	задовільний	7	оптимальний	5
Підгаєцька	5	оптимальний	10	високий	5
Микулинецька	-2	низький	2	задовільний	4
Теребовлянська	6	оптимальний	10	високий	4
Шумська	-1	низький	3	задовільний	4
Борщівська	4	задовільний	8	оптимальний	4
Товстенська	-5	критичний	-1	низький	4
Великобірківська	8	оптимальний	12	високий	4
Лопушненська	-7	критичний	-4	низький	3
Іване - Пустенська	-7	критичний	-4	низький	3
Козівська	3	задовільний	6	оптимальний	3
Колиндянська	-7	критичний	-5	критичний	2
Борсуківська	-8	критичний	-6	критичний	2
Зборівська	6	оптимальний	8	оптимальний	2
Монастирська	-2	низький	0	низький	2
Заліщицька	0	низький	2	задовільний	2
Байковецька	15	високий	16	високий	1
Золотопотіцька	-7	критичний	-6	критичний	1
Мельнице-Подільська	-6	критичний	-5	критичний	1
Почаївська	-3	низький	-2	низький	1
Скалатська	2	задовільний	3	задовільний	1
Великодедеркальська	-3	низький	-2	низький	1
Трибухівська	7	оптимальний	8	оптимальний	1
Лановецька	0	низький	1	задовільний	1
Великоберезовицька	11	високий	12	високий	1
Збаразька	4	задовільний	5	оптимальний	1
Підгороднянська	5	оптимальний	6	оптимальний	1
Заводська	4	задовільний	4	задовільний	0
Залозецька	-6	критичний	-6	критичний	0
Гусятинська	9	оптимальний	8	оптимальний	-1
Вишнівецька	-2	низький	-3	низький	-1

Продовження табл. 2.Б.1

1	2	3	4	5	6
Гримайлівська	-1	низький	-2	низький	-1
Хоростківська	8	оптимальний	7	оптимальний	-1
Тернопільська	18	високий	17	високий	-1
Нараївська	-6	критичний	-7	критичний	-1
Підволочиська	6	оптимальний	4	задовільний	-2
Саранчуківська	-6	критичний	-8	критичний	-2
Козлівська	1	задовільний	-2	низький	-3
Скала-Подільська	3	задовільний	-1	низький	-4
Іванівська	5	оптимальний	-1	низький	-6

У Тернопільській області найбільш позитивну динаміку зростання показників фінансової спроможності у 2023 році демонструють Білобожницька, Білецька територіальні громади. Натомість найнижчі позиції за цим показником посідають Козлівська, Скала-Подільська та Іванівська громади. За інтегральною оцінкою (сумою балів) до громад із високим рівнем фінансової спроможності належать Тернопільська, Байковецька, Великоберезовицька та Великогаївська, які є лідерами рейтингу. Водночас, до числа громад із критично низьким рівнем фінансової спроможності віднесено Саранчуківську, Нараївську та Залозецьку громади.

Одним із ключових показників фінансової спроможності місцевих бюджетів є динаміка власних доходів у структурі зведеного бюджету. У 2018-2023 рр. спостерігалось суттєве зміцнення фінансової автономії територіальних громад: обсяг їхніх власних доходів зріс з 4 316,4 млн грн до 9 620,5 млн грн, тобто у 2,2 раз (Рис. 2.Б.5). Паралельно скорочувалася частка міжбюджетних трансфертів, що свідчить про поступовий перехід громад до більш самостійної моделі фінансового забезпечення.

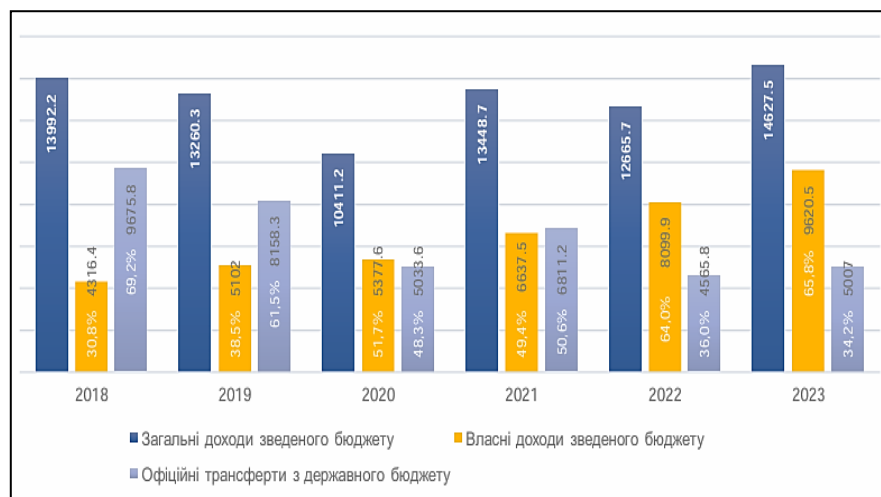


Рисунок 2.Б.5. Динаміка доходів зведеного бюджету Тернопільської області за 2018-2023 роки, млн гривень [193]

Важливим індикатором фінансової спроможності місцевих бюджетів виступає рівень власних доходів у розрахунку на одного мешканця. Для Тернопільської області характерна значна територіальна нерівномірність цього показника [193]. Найвищі значення зосереджені у громадах, прилеглих до обласного центру, що свідчить про просторову концентрацію економічної активності в Тернополі та навколишніх територіях. Це обумовлює потребу у політиці стимулювання розвитку нових економічних центрів на периферії області (Рис.2.Б.6).

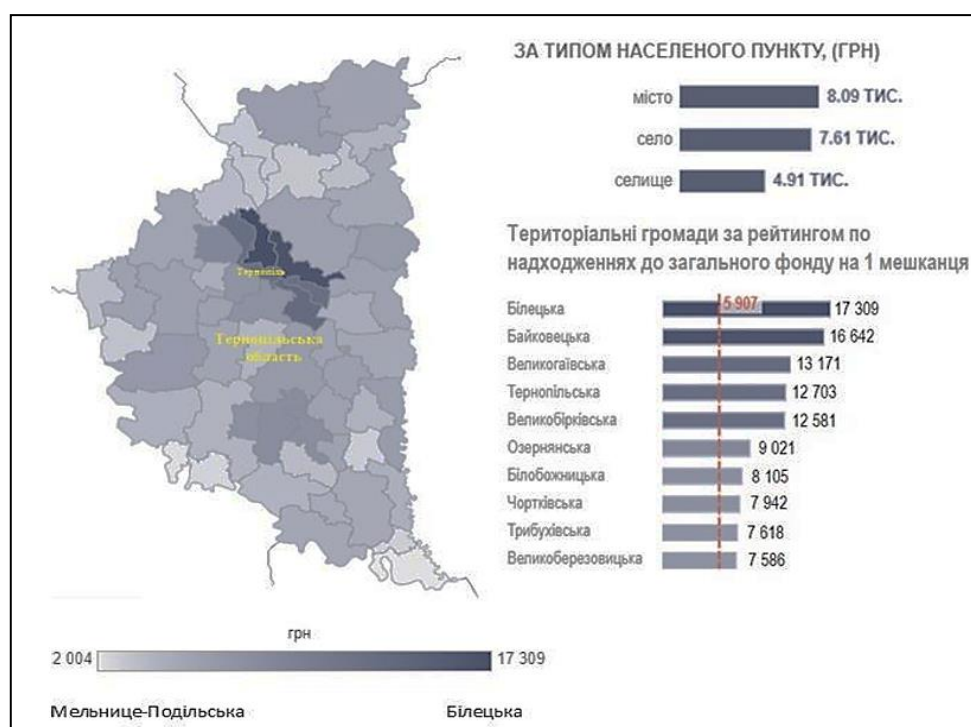


Рисунок 2.Б.6. Надходження до загального фонду на одного мешканця в розрізі територіальних громад Тернопільської області у 2023 році, грн

У 2023 році диференціація громад за надходженнями до загального фонду на одного мешканця становила 8,6 рази: від 17 309 грн у Білецькій громаді до 2 004 грн у Мельнице-Подільській. Аналогічну нерівномірність демонструють показники видатків на одного мешканця: максимальний рівень також зафіксовано у Білецькій громаді – 24 591 грн, мінімальний – у Мельнице-Подільській громаді – 6 880 грн (Рис.2.Б.7, 2.Б.8)[193].



Рисунок 2.Б.7. Диференціація територіальних громад Тернопільської області за обсягом видатків місцевого бюджету на одного мешканця у 2023 році, грн

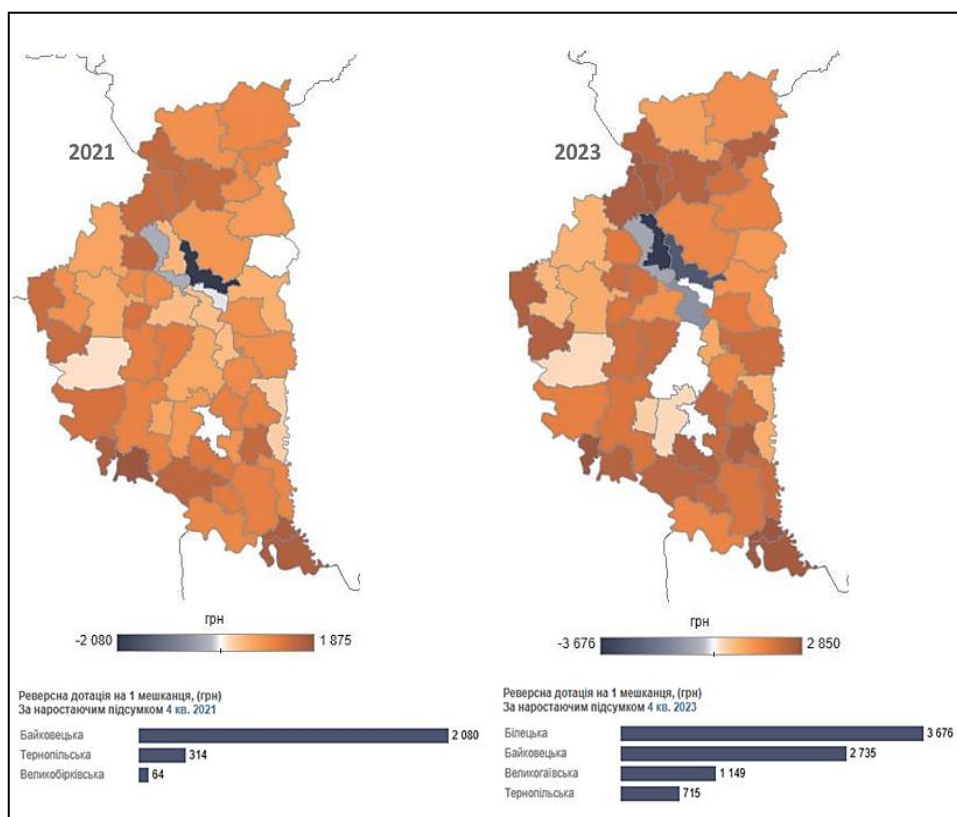


Рисунок 2.Б.8. Динаміка дотацій на одного мешканця в територіальних громадах Тернопільської області за 2021-2023 роки

У структурі податкових доходів місцевих бюджетів Тернопільської області за 2018-2023 роки відбулися значні зміни за рахунок зростання частки надходжень від ПДФО (Рис. 2.Б.9.).

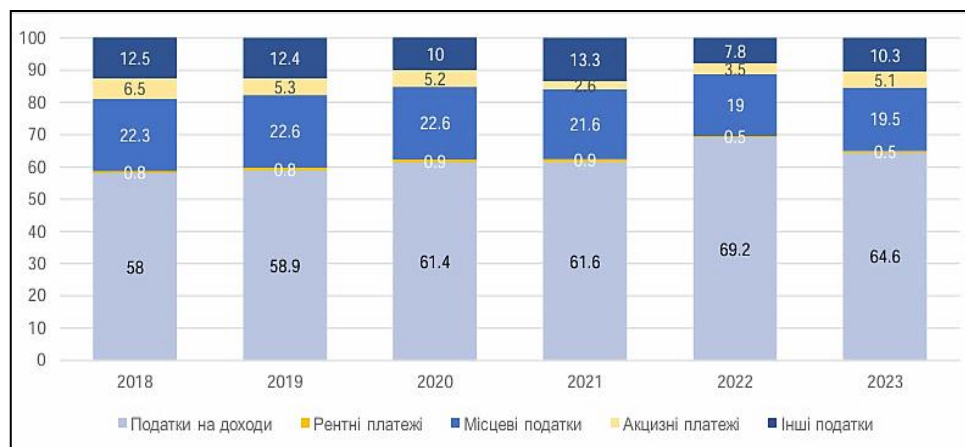


Рисунок 2.Б.9. Структура податкових доходів місцевих бюджетів Тернопільської області за 2018-2023 рр., % [193]

У 2018-2023 рр. структура податкових надходжень місцевих бюджетів Тернопільської області зазнала помітної трансформації. Частка податків на доходи істотно зросла – з 58% до 64,6%, що свідчить про посилення ролі цього джерела у формуванні бюджетних ресурсів. Водночас відбулося скорочення питомої ваги місцевих податків (з 22,3% до 19,5%), рентних платежів (з 6,5% до 5,1%), акцизних платежів (з 0,8% до 0,5%) та інших податкових надходжень (з 12,5% до 10,3%). Така динаміка відображає перерозподіл податкової бази та зростання фіскальної залежності територіальних громад від ПДФО.

Фінансова спроможність територіальних громад Тернопільської області проявляється у зменшенні їхньої залежності від дотацій державного бюджету. У 2021 році реверсну дотацію сплачували три громади, тоді як базову отримували 50 громад на суму 919,3 млн грн, що у 7,4 раза перевищувало реверсну [193]. У 2023 році реверсна дотація зросла до 247,92 млн грн, базова – до 1,15 млрд грн, що свідчить про посилення бюджетної автономії громад. У 2024 році 13 громад за три квартали не отримували базової дотації, демонструючи подальше зростання фінансової самостійності.

У структурі видатків місцевих бюджетів пріоритетним напрямом залишається освіта, на яку у 2018-2024 рр. припадало в середньому 48,3% видатків зведеного бюджету (Рис. 2.Б.10).

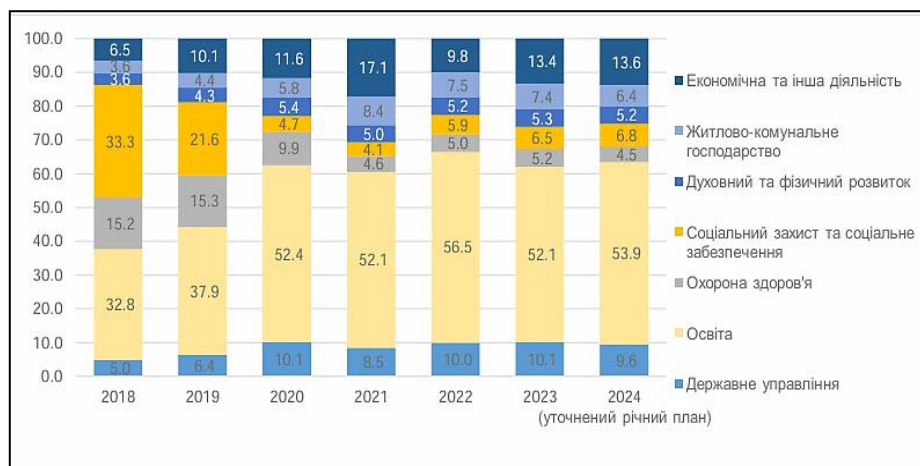


Рисунок 2.Б.10. Розподіл видатків місцевих бюджетів Тернопільської області за функціональними напрямками за 2018-2024 рр. [193]

Економіку Тернопільської області традиційно формують сільське господарство та промисловість, що у 2023 році забезпечували майже половину валової доданої вартості регіону. Під впливом повномасштабної війни частка державного управління та оборони зросла втри рази, тоді як внесок сільського господарства скоротився вдвічі. Аграрний сектор залишається ключовим для зайнятості та продовольчої безпеки: його частка у ВДВ області становить 32%. У 2023 році в агропромисловому секторі діяло 1 728 підприємств, що становить 4,5% усіх суб'єктів господарювання (Рис. 2.Б.11).

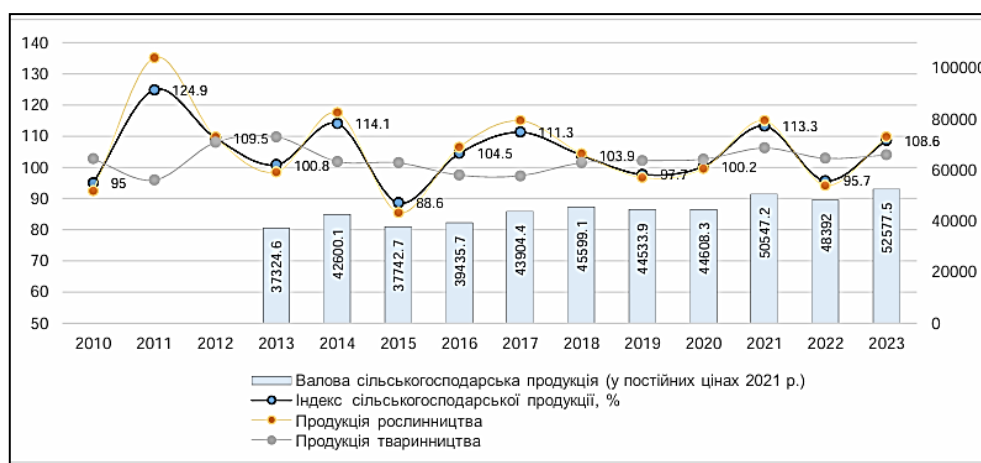


Рисунок 2.Б.11. Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції у Тернопільській області, 2010-2023 рр. [193]

Аграрне виробництво Тернопільської області здебільшого забезпечують сільськогосподарські підприємства, на які припадає понад 70% валової продукції. У 2023 році обсяг валової продукції сільського господарства становив 52 577,5 млн грн, що на 8,6% більше, ніж у 2022 році, при цьому 81,7% виробництва – рослинництво, 18,3% – тваринництво. За рівнем аграрного виробництва область поступається лише Хмельницькій, випереджаючи суміжні регіони [193].

Промисловий комплекс регіону забезпечує зайнятість близько 20% економічно активного населення. У 2023 році 83,1% промислового виробництва припадало на переробну промисловість: харчові продукти, напої та тютюнові вироби – 46%, машинобудування – 13%, виробництво гумових, пластмасових та іншої неметалевої продукції – 11% (Рис. 2.Б.12). Промислові потужності Тернопільської області розміщені нерівномірно: 79,3% підприємств зосереджено в Тернопільському районі та місті Тернопіль, 17,3% – у Чортківському, і 3,4% – у Кременецькому [193].

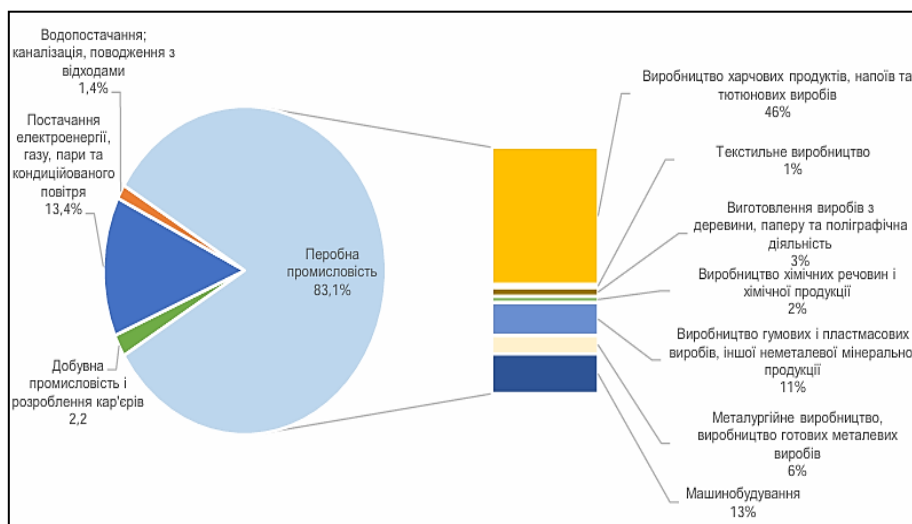


Рисунок 2.Б.12. Структура промисловості Тернопільської області у 2023 році (за обсягами реалізованої продукції), % [193]

Додаток 2-В

Назва суб'єкта господарювання	КВЕД	Кількість зайнятих, осіб			Темп зростання, 2023/2021 рр., %
		2021	2022	2023	
ПАТ "Тернопільський молокозавод"	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру	1268	1245	1184	93,4
КНП "Тернопільська комунальна міська лікарня №2"	86.10 Діяльність лікарняних закладів	1011	1177	1168	115,5
КНП "Тернопільська обласна клінічна лікарня"	86.10 Діяльність лікарняних закладів	1065	1059	1060	99,5
ТзОВ "Тернопільбуд"	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель	1209	1120	934	77,3
КНП "Тернопільська обласна клінічна психоневрологічна лікарня"	86.10 Діяльність лікарняних закладів	755	768	782	103,6
КНП "Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня"	86.10 Діяльність лікарняних закладів	-	698	711	-
КНП "Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня"	86.10 Діяльність лікарняних закладів	831	762	702	84,5

КП теплових мереж "Тернопільміськтеплокомуненерго"	35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря	553	560	556	100,5
ТзОВ "Пивоварня "Опілля"	11.05 Виробництво пива	456	461	525	115,1
КП "Тернопільводоканал"	36.00 Забір, очищення та постачання води	527	529	516	97,9
ПП "Креатор-Буд"	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель	726	558	514	70,8
КП "Тернопільелектротранс"	49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення	525	501	464	88,4
КНП "Тернопільський обласний клінічний онкологічний диспансер"	86.10 Діяльність лікарняних закладів	404	405	400	99,0
ТзОВ "Тервікнопласт"	22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас	499	495	372	74,5
ТзОВ "Пульс Лоджистик"	49.41 Вантажний автомобільний транспорт	-	-	354	-
Разом 15 найбільших роботодавців суб'єкти бюджетної сфери		9829	10338	10243	104,2
приватні суб'єкти господарювання		5671	6459	6359	112,1
		4158	3879	3883	93,4

Рисунок 2.В.1. Перелік найбільших роботодавців Тернопільської громади

Підприємство / організація / суб'єкт діяльності	Основна галузь діяльності
МПП «Арма»	Вироби з металу - відра, тази, лопати, ванни
ПП «Янтос»	Цвяхи, дріт
ПП «Тіміртан»	Мелопрофіль та комплектуючі
ПП «ВІТА – ВГ»	Цегла
ПП «НВАП» «ЕЛЬ ГАУЧО»	Вирощування зернових і технічних культур, вівчарство
ТОВ «Фора С»	Альтернативна енергетика
ТОВ «Фора С2»	Альтернативна енергетика
ТзОВ «РЕНТКОМ»	Виробництво олій і жирів (елеватор)
ПП «Форватор»	Вирощування зернових і технічних культур
ТОВ «ЕДЕМ-Ф»	Вирощування овочів та корнеплодів
ТОВ «ТЕКО-ТРЕЙД» м.Заліщики	Торгівля
ТОВ «ВЕСТ ПЕТРОЛ Макет»	Торгівля
Заклади освіти і культури	
Заклади охорони здоров'я	

Рисунок 2.В.2. Перелік найбільших роботодавців Заліщицької міської територіальної громади

Назва підприємства	Спеціалізація
ТОВ СЕ “Борднетце - Україна”	машинобудування
ТОВ Біллербек Україна перо-пухова фабрика	текстильне виробництво
ТОВ “Гольскі світ компанії”	виробництво кондитерських виробів
ДП “Чортківський КХП” ДАР України	виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості
ПП “Чортківмолоко”	переробка молока
ТОВ ПМК-258 “Тернопільбуд”	будівництво
ПП “Колобок”	випічка хлібо-булочних виробів
ДП “Чортківське лісове господарство”	лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві
ТОВ “Чортківське АТП – 16142”	пасажироперевезення
КП “Чортківське ВУВКГ”	центральне водопостачання та водовідведення
Чортківське МУВГ	допоміжна діяльність у рослинництві

Рисунок 2.В.3. Перелік найбільших роботодавців Чортківської міської територіальної громади

Характеристика об'єктів дослідження (селищних територіальних громад) Тернопільської області

Великобірківська СелТГ розташована у центральній частині Тернопільської області та займає площу близько 65,5 км², що становить приблизно 0,5% території області та близько 4,5% території Тернопільського району. У межах громади проживає близько 5 985 осіб, що становить приблизно 0,6% від загальної чисельності населення області [206]. Заводська СелТГ розташована в Чортківському районі Тернопільської області. Загальна площа громади становить 91,1 км², а чисельність населення – близько 6 900 осіб (станом на 2020 р.). До складу громади входять одне селище міського типу та п'ять сіл [207]. Підволочиська СелТГ розташована в Тернопільському районі Тернопільської області. Загальна площа громади становить 352,1 км², а чисельність населення – 18 803 особи (станом на 2020 р.). До складу громади входять 23 населені пункти [208].

Загальна характеристика обраних для дослідження селищних територіальних громад Тернопільської області наведена в Табл. 2.Г.1.

Таблиця 2.Г.1

Загальна характеристика об'єктів дослідження (селищних територіальних громад) Тернопільської області

Назва селищної територіальної громади	Площа, км ²	Чисельність населення, осіб	Кількість населених пунктів	Кількість промислових підприємств	Кількість аграрних підприємств
Великобірківська СелТГ	65,4	5985	4	11	5
Заводська СелТГ	91,1	7509	6	12	11
Підволочиська СелТГ	352,1	18 803	23	21	21

Джерело: узагальнено за даними [206-208]

Економіка Великобірківської СелТГ базується на сільському господарстві, оптовій та роздрібній торгівлі, будівництві та медичних послугах. У 2024 р. ці сектори продемонстрували зростання: оптова торгівля – 582,66 млн грн (+22,6%), сільське господарство – 164,40 млн грн (+3,6%), будівництво – 75,24 млн грн (+7,5%), машинобудування – 47,64 млн грн (+44,0%) [209].

Економіка Заводської СелТГ орієнтована на зернові та технічні культури, тваринництво та переробну промисловість. Основу становлять два підприємства – цукровий завод у смт Заводське та агропідприємство в с. Угринь, що забезпечують роботою близько 550 осіб. Додатково формується середовище малого та середнього бізнесу (ТОВ «МАКТУР», ТОВ «АГРО-ОРБІТА», ТОВ «ВИГОДА ТРАНС», ПП «ЕВЕРЕСТ РТ», ТОВ «ЗАЛІСНЯ СОЛАР ЕНЕРДЖІ»), що сприяє диверсифікації економічного простору громади [210, 211].

У Підволочиській СелТГ провідні сектори – сільське господарство, харчова промисловість, оптова торгівля та транспорт. У 2024 р. сільське господарство (21 компанія) зросло на +36,0% до 650,07 млн грн, харчова промисловість – +44,3% до

301,52 млн грн, оптова торгівля – +5,1% до 213,17 млн грн, транспорт і логістика – +1,2% до 75,47 млн грн, що відображає динамічне зростання економіки громади, зокрема в аграрному та харчовому секторах [212].

Аналіз показників Табл. 2.Г.2 виявляє суттєву асиметрію у розвитку бізнес-активності трьох селищних громад Тернопільської області.

Таблиця 2.Г.2

Порівняння селищних територіальних громад за кількістю наявних бізнес-структур, 2024 р.

Показники	Великобірківська СелТГ	Підволочиська СелТГ	Заводська СелТГ
Кількість компаній, всього	210	322	131
Кількість ФОП, всього	951	1 044	651
Кількість активних компаній	149	245	97
Кількість активних ФОП	355	453	170
Загальний дохід компаній, тис. грн	1 102 513	1 499 172	1 469 867
Загальні активи компаній, тис. грн	1 356 260	1 420 138	2 257 674
Кількість персоналу в компаніях, осіб	689	1 147	318
Виплати з бюджету, грн	36 421 876	85 311 280	50 237 925

Джерело: [213]

Підволочиська СелТГ має найбільш розвинену бізнес-екосистему: 322 компанії та 1 044 ФОП, з яких активно діють 245 та 453; зайнятість у бізнесі – 1 147 осіб, загальний дохід – 1,5 млрд грн, активи – 1,42 млрд грн. Великобірківська СелТГ посідає проміжне місце: 210 компаній та 951 ФОП, активних – 149 та 355; дохід – 1,1 млрд грн, активи – 1,36 млрд грн, зайнятість – 689 осіб. Заводська СелТГ найменша за кількістю бізнес-структур: 131 компанія та 651 ФОП, активно працюють 97 та 170; зайнятість – 318 осіб, але активи – 2,26 млрд грн, що пояснюється концентрацією капіталомістких підприємств.

Характеристика об'єктів дослідження

(сільських територіальних громад) Тернопільської області

Білецька СілтГ розташована у Тернопільському районі, її площа становить 137,6 км², а чисельність населення – близько 10 875 осіб [214]. Трибуківська СілтГ є сільською територіальною громадою з адміністративним центром у селі Трибуківці, площею близько 119 км² та населенням понад 7 тис. осіб. Громада знаходиться у Чортківському районі, включає 7 сіл [215]. Іване-Пустенська СілтГ розташована в Чортківському районі. Адміністративним центром є село Іване-Пусте. Територія громади охоплює площу 80,7 км², з населенням 4,4 тис. осіб [216].

Загальна характеристика обраних сільських територіальних громад Тернопільської області наведена в Табл. 2.Г.3.

Таблиця 2.Г.3

Загальна характеристика об'єктів дослідження
(сільських територіальних громад) Тернопільської області

Назва сільської територіальної громади	Площа км ²	Чисельність населення, осіб	Кількість населених пунктів	Кількість промислових підприємств	Кількість аграрних підприємств
Білецька	137,6	10332	10	19	13
Трибухівська	116,2	8246	7	2	15
Іване-Пустенська	80,7	4415	4	1	9

Джерело: узагальнено за даними [214-216]

Економіка Білецької СіЛТГ базується на сільському господарстві (зернові, овочі, фрукти, тваринництво), харчовій та переробній промисловості, зокрема машинобудуванні, що забезпечує 984,69 млн грн виручки (+17,7%). Оптова торгівля та харчова промисловість демонструють негативну динаміку (-13,9% та -21,4% відповідно), тоді як сільське господарство та транспортно-логістичний сектор ростуть (+39,2% та +51,3%). Основне джерело бюджету – ПДФО (52,6%), додатково значні надходження формують плата за землю, єдиний податок, податки на товари та майно [217, 218].

Трибухівська СіЛТГ має яскраво виражену аграрну спеціалізацію: 10 агропідприємств забезпечили виручку 2,81 млрд грн (+17,5%), оптова торгівля з одним підприємством виручила 261,84 млн грн (+37,6%). Додатково функціонують медичні заклади, транспорт і послуги, що свідчить про початкову диверсифікацію економіки. Основним джерелом бюджету є ПДФО [219, 220].

Іване-Пустенська СіЛТГ також орієнтована на сільське господарство (зернові, технічні культури, тваринництво), представлене середніми та малими фермерськими господарствами. Бізнес-середовище вузько спеціалізоване: 9 компаній у сільському господарстві (лише 11,1% звітних), харчова промисловість – 1 компанія (виручка 8,23 млн грн), нерудна промисловість – 1 компанія з падінням виручки на 52,8%. Економічний профіль громади формує обмежена кількість ключових підприємств, аграрний потенціал використовується недостатньо [221].

Таким чином, Білецька та Трибухівська СіЛТГ демонструють стабільне зростання аграрного сектору й початкову диверсифікацію, тоді як Іване-Пустенська СіЛТГ характеризується вузькою спеціалізацією та обмеженою активністю підприємницького середовища.

Порівняння бізнес-середовища Білецької, Іване-Пустенської та Трибухівської СіЛТГ станом на 2024 р. (Табл. 2.Г.4) свідчить про суттєві відмінності у масштабах та структурі підприємницької діяльності.

Порівняння сільських територіальних громад за кількістю наявних бізнес структур, 2024 р.

Показники	Білецька сільська територіальна громада	Іване-Пустенська сільська територіальна громада	Трибухівська сільська територіальна громада
Кількість компаній, всього	319	82	81
Кількість ФОП, всього	1 224	322	438
Кількість активних компаній	245	55	64
Кількість активних ФОП	467	118	197
Загальний дохід компаній, тис. грн	5 159 175	28 877	3 828 038
Загальні активи компаній, тис. грн	2 156 566	34 383	6 476 338
Кількість персоналу в компаніях, осіб	1 139	63	1 998
Виплати з бюджету, грн	55 208 624	21 522 179	42 030 681

Джерело: [222]

Білецька СіЛТГ є найбільш економічно розвиненою громадою: зареєстровано 319 компаній і 1 224 ФОП, з яких активно діють 245 компаній та 467 ФОП. Загальний дохід компаній становить 5,16 млрд грн, активи – понад 2,15 млрд грн, чисельність персоналу – 1 139 осіб, бюджетні виплати – 55,2 млн грн.

Іване-Пустенська СіЛТГ демонструє найнижчі показники: 82 компанії і 322 ФОП (активні 55 і 118 відповідно), загальний дохід – 28,9 млн грн, активи – 34,4 млн грн, чисельність персоналу – 63 особи, що свідчить про слабку підприємницьку базу та обмежений економічний потенціал.

Трибухівська СіЛТГ займає проміжне положення: 81 компанія і 438 ФОП (активні 64 і 197 відповідно), загальний дохід компаній – 3,83 млрд грн, активи – 6,48 млрд грн, чисельність зайнятих – 1 998 осіб (найбільша серед порівнюваних громад), бюджетні виплати – 42,0 млн грн.

1. Тернопільська міська об'єднана територіальна громада

Форма взаємодії: створення бізнес-простору в межах міжнародного проекту.

Ініціатива: у 2024 році відкрито бізнес-простір «Open Space Ternopil» (площа – близько 1200 м²), що включає коворкінги, шоуруми, 3D-студії, конференц-зали тощо. Простір реалізовано за підтримки ПРООН і GIZ.

Результати: у 2025 році проведено акселераційну програму Innovation Challenge із менторською підтримкою та фінансуванням п'яти місцевих бізнесів (\$10 000). Проекти включали: «ЕкоХаб», сонячні панелі, електровелосипеди, міську ферму, мапу збору вторсировини.

Фінансова участь бізнесу: бізнес долучився до співфінансування проектів, пов'язаних із інноваціями та сталим розвитком.

2. Тернопільська міська об'єднана територіальна громада. Проект «Підприємцем бути легко» (SRER)

Форма взаємодії: цифрова підтримка бізнесу.

Ініціатива: створено електронний каталог місцевих виробників, мобільний застосунок «Е-Тернопіль», комунікаційну стратегію, бізнес-простір OpenSpace.

Результати: покращення комунікації між владою, бізнесом і споживачами; просування локальних брендів (створений електронний каталог місцевих виробників, застосунок «Е-Тернопіль», комунікаційна стратегія).

Фінансова участь бізнесу: співфінансування ІТ-рішень, залучення до тестування MVP-продуктів (початкові версії продукту (товару чи послуги)).

3. Заліщицька міська територіальна громада

Форма взаємодії: партнерство з міжнародними програмами підтримки (U-LEAD з Європою). Участь у регіональних бізнес-платформах та консультативних структурах. Пряма комунікація органів місцевого самоврядування з підприємцями через консультаційні пункти. Проведення круглих столів і локальних бізнес-зустрічей.

Ініціатива:

- Розробка Стратегії розвитку громади (2022-2028).
- Інвестиційний супровід через Офіс супроводу інвестицій у рамках платформи «Діалог влади та бізнесу» та можливість залучення до обласних координаційних рад, робочих груп і платформ підтримки бізнесу.
- Створення консультативного пункту для бізнесу при міській раді.
- Локальні бізнес-зустрічі з підприємцями, спрямовані на обмін досвідом і пошук рішень для розвитку.

Результати:

- Системне стратегічне планування з орієнтацією на туризм і економічну диверсифікацію.
- Налагодження механізмів комунікації між владою і бізнесом.
- Доступ підприємців до консультацій, інвестиційної підтримки та обласних бізнес-платформ.

Фінансова участь бізнесу: участь бізнесу відбувається переважно у формі залучення до заходів, обговорень та формування інвестиційних профілів.

4. Чортківська міська територіальна громада

Форма взаємодії:

- Міжнародні муніципальні партнерства та грантові програми.
- Презентація інвестиційних проєктів на міжнародних бізнес-форумах.
- Співпраця з консультативними організаціями та фондами економічного розвитку.
- Програми підтримки малого та середнього бізнесу на місцевому рівні.
- Соціальне підприємництво та програми відновлення територій.
- Участь у регіональних бізнес-форумах для релокованих підприємств.
- **Ініціатива:**
- Партнерство з Бад-Зоден-Зальмюнстер (Німеччина) та отримання €133 000 на інфраструктурні та соціальні потреби громади.
- Презентація індустріального парку «Chortkiv West» для міжнародних інвесторів в Італії.
- Розробка концепції економічного розвитку із залученням CIVITTA Україна та міжнародних фондів.
- Програма підтримки МСП (2024-2026) з фінансуванням із місцевого бюджету.
- Програма комплексного відновлення територій за підтримки U-LEAD з Європою.

Результати:

- Залучення понад 5,4 млн грн міжнародної допомоги на розвиток інфраструктури, медицини та освіти.
- Підвищення інвестиційної привабливості через представлення індустріального парку.
- Створення інвестиційного паспорта та рекомендацій для розвитку економіки.
- Запровадження довгострокової програми підтримки МСП.
- Розробка комплексного плану відновлення територій із використанням сучасних геоінформаційних технологій.
- Популяризація соціального підприємництва як інструменту вирішення місцевих проблем.
- Розширення контактів між місцевими та релокованими бізнесами.

Фінансова участь бізнесу: основне фінансування надходить від міжнародних грантів та місцевого бюджету. Бізнес залучається через участь у форумах, інвестиційних презентаціях та консультаційних процесах.

5. Великобірківська селищна територіальна громада

Форма взаємодії: громада взаємодіє з підприємцями через навчальні форуми та воркшопи, регіональні партнерства з Агенцією регіонального розвитку та проєктом UCORD, проведення інфраструктурних закупівель через Prozorro,

підтримку локальних підприємств та інституційну підтримку з можливістю оренди комунального майна.

Ініціатива: у листопаді 2024 року організовано воркшоп «Створення, розвиток та масштабування бізнесу» за підтримки центру Дія.Бізнес, у квітні 2025 року обговорено проєкт реконструкції медичного закладу для ветеранів і переселенців за участі Агентства регіонального розвитку та швейцарської компанії UCORD. Тендери на ремонт, обладнання та реконструкції через Prozorro.

Результати: створено канал для підвищення компетенцій місцевих підприємців, розроблено концепцію та стратегію реконструкції медичного закладу, забезпечено реалізацію 227 інфраструктурних тендерів на суму понад 17,8 млн грн, залучено локальних підрядників, підвищено економічну активність громади та сформовано партнерську мережу з бізнесом. Локальні підприємства, зокрема ТОВ «Бондіолі і Павезі Україна», стали ключовими учасниками економічного життя громади.

Фінансова участь бізнесу: активна співпраця з місцевими підрядниками через тендери, фінансова підтримка через можливість оренди комунального майна, а також часткова участь бізнесу у проєктах розвитку громади; додатково підтримка надається через міжнародні та регіональні програми (U-CORD, Дія.Бізнес).

6. Заводська селищна територіальна громада

Форма взаємодії: громада співпрацює з іншими громадами через міжгромадське партнерство, зокрема підписаний у 2019 році меморандум із Чортківською міською громадою, що передбачає обмін досвідом та спільні ініціативи. Також громада забезпечує підтримку підприємців через регіональний офіс «Зроблено в Україні», де можна отримати консультації, грантову підтримку, допомогу з бізнес-планами та кредитами.

Ініціатива: у рамках соціально-економічної програми 2016-2017 років громада реалізувала плани щодо покращення бізнес-клімату, залучення інвестицій, розвитку підприємництва, створення Центру адміністративних послуг та благодійного «Фонду громади Заводське» для реалізації грантових проєктів, зокрема за підтримки програми японського уряду «Кусаноне» (ремонт лабораторії).

Результати: встановлено формальні канали співпраці на регіональному рівні, створено основу для залучення інвестицій та підтримки місцевих підприємців, налагоджено доступ до консультацій та грантових програм через офіс «Зроблено в Україні».

Фінансова участь бізнесу: основне фінансування забезпечується бюджетом громади (~6,45 млн грн у 2025 році) та через зовнішні грантові програми. Основні витрати бюджету спрямовані на зарплати (53,4%), соціальні виплати (9,6%), дослідження та заходи (6,8%), обладнання (4,5%) та капітальні інвестиції (1,8%).

7. Підволочиська селищна територіальна громада

Форма взаємодії: громада співпрацює з міжнародними програмами, зокрема з USAID DOBRE, що забезпечує стратегічне планування та технічну підтримку; також створюються локальні ініціативи для малого підприємництва, зокрема у вигляді павільйонів у паркових зонах для підприємців та учасників бойових дій.

Ініціатива: громада розробила стратегію розвитку та план покращення системи поводження з ТПВ, передбачивши нову техніку для комунальних підприємств; ініційовано створення економічного простору для малих підприємств, що сприяє адаптації учасників АТО/ООС; також підтримуються проекти українського МСП, зокрема агропроекти, теплиці, кооперативи, магазини, кафе та готелі.

Результати: отримано сучасну техніку для благоустрою (три колісні трактори із самоскидними напівпричепами, два тракторні відвали, три роторні косарки) загальною вартістю понад 2,7 млн ₪, що покращує догляд за парками, скверами, стадіонами та дорогами; створено додаткові робочі місця та умови для розвитку МП; локальний бізнес поступово зростає і розвивається.

Фінансова участь бізнесу: основна підтримка надходить через міжнародні програми (USAID DOBRE) та бюджет громади для реалізації місцевих ініціатив.

8. Білецька сільська територіальна громада

Форма взаємодії: консультаційна та інформаційна підтримка підприємців через місцевий консультативний пункт для бізнесу; участь у національних програмах підтримки бізнесу («Зроблено в Україні»); публічні закупівлі через Prozorro; доступ до грантових програм на національному та обласному рівні.

Ініціатива:

1. Створення консультативного пункту для бізнесу для надання порад з податкових, правових, кадрових та фінансових питань
2. Залучення національної програми «Зроблено в Україні» для отримання грантів, кредитів, консультацій та розробки бізнес-планів
3. Проведення місцевих тендерів і закупівель для реалізації інфраструктурних проектів
4. Доступ підприємців до грантових програм на національному та обласному рівні, включно з підтримкою ветеранів і малих підприємств.

Результати:

1. Підприємці отримують комплексну консультаційну підтримку для запуску та розвитку бізнесу
2. Реалізовані локальні проекти (~955 471 ₪), підтримка понад 1 400 підприємців через обласну програму «Власна справа», створено нові робочі місця у торгівлі, послугах та фермерстві
3. Підвищено доступ бізнесу до грантів на розвиток, інтернаціоналізацію, зелений перехід та соціальні проекти.

Фінансова участь бізнесу: громада активно залучає підприємців до тендерів та закупівель через Prozorro. Бізнес отримує прямі гранти та кредити, у тому числі за програмою «5-7-9%», а також фінансування через національні та обласні програми підтримки МСП, ветеранів та соціальних ініціатив.

9. Трибухівська сільська територіальна громада

Форма взаємодії:

1. Консультаційна та інформаційна підтримка підприємців через консультативний пункт у ЦНАПі
2. Участь у грантових програмах для бізнесу («єРобота», «Власна справа»).

3. Співпраця місцевої влади з аграрними підприємствами для фінансування інфраструктурних та соціальних проєктів.

Ініціатива:

- Надання консультаційної підтримки бізнесу щодо дозвільних процедур, бізнес-планування та інших запитів.
- Участь у програмі «Власна справа» для розвитку підприємництва серед осіб віком 55+, створення нових робочих місць.
- Використання податкових надходжень від місцевих підприємств для реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів громади (ремонт школи, дитсадків, клубів, ЦНАП, благоустрій, відеонагляд, освітлення, оновлення обладнання).

Результати:

- Забезпечено капітальні ремонти та модернізацію соціальної інфраструктури (школи, дитсадки, клуби, бібліотеки, стадіон).
- Створено умови для розвитку малого бізнесу та підтримки зайнятості серед старшого покоління (планується 90 нових робочих місць).
- Підвищено якість благоустрою та безпеки у громаді (освітлення, відеонагляд).

Фінансова участь бізнесу:

- Основні фінансові ресурси громади формуються за рахунок податків від аграрних підприємств (ФГ «Гадз», «Екопродукт», ТзОВ «Бучаагрохлібпром»), які забезпечують близько 60% бюджету громади.
- Бізнес фінансує реалізацію інфраструктурних, освітніх та соціальних проєктів громади та сприяє розвитку місцевого підприємництва через грантові програми.

10. Іване-Пустенська сільська територіальна громада

Форма взаємодії:

- Бюджет участі для залучення мешканців та бізнесу до прийняття рішень.
- Участь у державній програмі підтримки бізнесу «єРобота».
- Консультаційна підтримка для підприємців і ініціативних груп.

Ініціатива:

- Реалізація бюджетів участі з фокусом на благоустрій, здоровий спосіб життя, спорт, шкільні ініціативи, освіти та культуру.
- Залучення грантових коштів і державних програм для підтримки бізнес-проєктів, особливо для осіб віком 55+.
- Надання консультаційних послуг у сфері бізнес-планування, податкового консалтингу, підготовки до тендерів.

Результати:

- Активна участь мешканців у розвитку громади та формуванні пріоритетів.
- Створення нових робочих місць через проєкти програми «єРобота».
- Підвищення компетентності місцевих підприємців у сфері ведення бізнесу та участі в публічних закупівлях.

Фінансова участь бізнесу: підтримка здійснюється здебільшого через грантові та державні програми.

Джерело: складено на основі даних [223-252]

Додаток 2-Е

Таблиця 2.Е.1

Форми взаємодії досліджуваних міських територіальних громад Тернопільської області з бізнесом

№ №	Назва міської територіальної громади	Форма взаємодії	Сутність ініціативи	Результати	Фінансова участь бізнесу
1	Тернопільська МТГ	Міжнародні програми, гранти ЄС, розвиток індустріальних парків, кластери, бізнес-освіта, програми підтримки МСП	- участь у програмах ЄС, зокрема «EU4Business», «Interpreter NEXT»; - розвиток індустріального парку «Ternopil Industrial Park»; - створення кластерів (ІТ, меблевого, агропереробного); - навчальні програми для підприємців (Дія.Бізнес, U-LEAD); - грантові конкурси для МСП, підтримка релокованого бізнесу	- залучено інвестиції через міжнародні гранти; - запущено індустріальний парк і кілька кластерів; - підвищено кваліфікацію місцевих підприємців; - підтримано релоковані компанії; - розширено міжнародне партнерство	Міжнародні гранти, кошти бізнесу у кластерах, співфінансування індустріальних парків
2	Заліщицька МТГ	Партнерство з міжнародними програмами (U-LEAD), консультативна підтримка бізнесу, участь у регіональних бізнес-структурах	- розробка Стратегії розвитку 2022-2028 за підтримки U-LEAD (SWOT-аналіз, соціологія, бачення громади як туристичного регіону); - інструмент «Громада, дружна до бізнесу»; - офіс супроводу інвестицій, регіональні ради та платформи (Open Space Тернопіль); - консультативний пункт для підприємців при міській раді	- затверджено стратегічний документ розвитку територіальної громади; - налагоджено діалог влади та бізнесу на місцевому й регіональному рівнях; - створено канал постійної комунікації з підприємцями; - поширено досвід і кейси місцевих підприємців	Більшість підтримки – міжнародні програми та місцевий бюджет
2	Чортківська МТГ	Міжнародне партнерство, стратегічна співпраця з бізнесом, підтримка МСП, розвиток соціального підприємництва	- партнерство з містом Бад-Зоден-Зальмюнстер (Німеччина); - презентація індустріального парку «Chortkiv West» в Італії; - розробка Smart-спеціалізації, інвестпаспорта, концепції економічного розвитку (CIVITTA, UMFA, Netherlands Enterprise Agency); - програма підтримки МСП 2024-2026 (місцевий бюджет); - програма комплексного відновлення за підтримки U-LEAD; - сесія з соціального підприємництва (#EUnlocking); - участь у форумі «Вест Юкрейн Діджитал» для підтримки місцевого та релокованого бізнесу	- отримано міжнародний грант для розвитку інфраструктури; - презентовано індустріальний парк міжнародним інвесторам; - розроблено стратегічні документи економічного розвитку; - запроваджено програму підтримки МСБ; - сформовано програму комплексного відновлення територій; - активізовано соціальне підприємництво	Міжнародний грант, місцевий бюджет, участь бізнесу в проєктах і презентаціях

Джерело: узагальнено на основі [223-233]

Таблиця 2.Е.2

Форми взаємодії досліджуваних селищних територіальних громад Тернопільської області з бізнесом

№ №	Назва селищної територіальної громади	Форма взаємодії	Сутність ініціативи	Результати	Фінансова участь бізнесу
1	Великобіроківська СелТГ	Форум і навчання підприємництва, співпраця з регіональними агентствами, тендери, підтримка локальних підприємств	- воркшоп «Створення, розвиток та масштабування бізнесу» за підтримки Дія.Бізнес; - співпраця з Агенцією регіонального розвитку та UCORD для реконструкції медзакладу; - публічні закупівлі через Prozorro; - підтримка локальних підприємств (ТОВ «Бондіолі і Павезі Україна»)	- підвищення знань підприємців та розвиток МСБ; - створення інфраструктурних проєктів для ветеранів і ВПО; - проведення 227 тендерів на понад 17,8 млн грн; - активізація локального бізнесу та створення партнерських зв'язків	Основна підтримка – гранти та програми UCORD, тендери та закупівлі від громади
2	Заводська СелТГ	Міжгромадське партнерство, програми розвитку бізнесу, доступ до консультацій та грантів	- меморандум про співпрацю з Чортківською громадою (2019); - центр адміністративних послуг, фонд громади; - платформа підтримки підприємництва «Зроблено в Україні»	- формалізовано партнерські зв'язки між громадами; - розроблено стратегії розвитку бізнесу та інфраструктури; - підприємці отримують консультаційну та грантову підтримку	Підтримка від програми «Зроблено в Україні» та міжнародних грантів
3	Підволочиська СелТГ	Міжнародне партнерство (USAID DOBRE), розвиток місцевого МП, сприяння українському бізнесу	- співпраця з програмою USAID «DOBRE»: стратегічне планування, ТПВ, технічна підтримка; - створення павільйонів для малого підприємництва, зокрема, учасників АТО/ООС; - підтримка локальних агропроєктів	- отримано техніку для благоустрою на понад 2,7 млн грн - створено додаткові робочі місця для МП; - розвивається локальний бізнес та сприяє економічному зростанню громади	Основна підтримка – міжнародні програми (USAID «DOBRE») та бюджет громади; прямої фінансової участі бізнесу не зазначено

Джерело: узагальнено на основі [234-244]

Таблиця 2.Е.3

**Форми взаємодії досліджуваних сільських територіальних громад
Тернопільської області з бізнесом**

№ №	Назва СілТГ	Форма взаємодії	Ініціатива	Результати	Фінансова участь бізнесу
1	Білецька СілТГ	консультації, державні програми	- консультаційний пункт; - участь у програмі «Зроблено в Україні»; - доступ до грантових можливостей; - реалізація ремонтів через Prozorro	- інформаційна підтримка бізнесу; - участь у державних програмах; - проведення тендерних ремонтів	Тендери та гранти
2	Трибухівська СілТГ	соціально-економічне партнерство	- створення робочих місць; - підтримка освітніх і культурних заходів	- зниження рівня безробіття; - активізація місцевої економіки; - підвищення культурного розвитку	Суттєве фінансування бізнесу
3	Іване-Пустенська СілТГ	бюджет участі, гранти, консалтинг	- підтримка ініціатив у благоустрої, спорті, освіті та культурі - участь у програмі «Робота»; - підтримка бізнес-проектів осіб 55+; - консультаційний пункт для бізнесу	- реалізація проєктів благоустрою, спортивних та освітніх ініціатив; - створення нових робочих місць через підтримку бізнес-проектів	Часткова: гранти та бюджет участі, без прямої фінансової участі бізнесу

Джерело: узагальнено на основі [245-252]

**Показники цифрової економіки міських територіальних громад
Тернопільської області**

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
Тернопільська міська територіальна громада		
Цифрова економіка, у т.ч.:	68,66	високий рівень, що свідчить про розвинені цифрові послуги, активне використання ІТ-інструментів у бізнесі та адміністративній діяльності громади.
Розвиток підприємств ІТ-сектору в громаді	67,2	Частка у надходженнях від сплати єдиного податку від ІТ-підприємств $\geq 10\%$ – 100; Частка керівників ІТ-підприємств – 39,61; Частка локальних ІТ-підприємств у програмі Дія.City – 11,21; Наявність індустріального парку – 100; Наявність наукового парку – 100; Наявність ІТ-кластера – 100
Цифрові технології для бізнесу	70,12	Наявність центру підтримки підприємців «Дія. Бізнес» – 100; Частка онлайн-послуг органу місцевого самоврядування для бізнесу – 40,24
Заліщицька міська територіальна громада		
Цифрова економіка, у т.ч.:	63,44	високий рівень, що свідчить про розвинені цифрові послуги, активне використання ІТ-інструментів у бізнесі та адміністративній діяльності громади.
Розвиток підприємств ІТ-сектору в громаді	26,89	Частка у надходженнях від сплати ПДФО в бюджет територіальної громади, що надійшли від ІТ-підприємств не менше 10% – 0,57; Частка у надходженнях від сплати єдиного податку в бюджет територіальної громади, що надійшли від суб'єкта підприємницької діяльності з КВЕД ІТ-галузі не менше 10% – 89,06
Цифрові технології для бізнесу	100	Частка онлайн-послуг органу місцевого самоврядування для бізнесу – 100
Чортківська міська територіальна громада		
Цифрова економіка, у т.ч.:	35,06	низький рівень, що свідчить про обмежене використання цифрових послуг, слабкий розвиток ІТ-інструментів у бізнесі та адміністративній діяльності громади.
Розвиток підприємств ІТ-сектору в громаді	70,11	Частка у надходженнях від сплати ПДФО в бюджет територіальної громади, що надійшли від ІТ-підприємств не менше 10% – 0,38; Частка у надходженнях від сплати єдиного податку в бюджет територіальної громади, що надійшли від суб'єкта підприємницької діяльності з КВЕД ІТ-галузі не менше 10% – 100; Наявність індустріального парку – 100
Цифрові технології для бізнесу	0	Відсутність онлайн-сервісів для підприємців, потреба у впровадженні базових е-сервісів

Джерело: [196]

**Показники цифрових навичок міських територіальних громад
Тернопільської області**

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
Тернопільська міська територіальна громада		
Цифрові навички, у т.ч.:	56,83	середній рівень, що свідчить про достатній рівень базових цифрових компетенцій серед населення та працівників громад, але потребується подальший розвиток професійних ІТ-навичок та підвищення цифрової грамотності.
Розвиток цифрової грамотності населення	92,72	Частка зареєстрованих мешканців – 5,91%; наявність хабу цифрової освіти – 100%; вчителі, що пройшли «Цифрограм» – 97,39%; медичні працівники – 100%; посадові особи (курс «Цифрограм») – 100%; посадові особи (тест «Кіберграм») – 97,85%.
Розвиток талантів в галузі ІКТ	23,26	Частка шкіл із призерами всеукраїнських олімпіад (4 етап) з математики та інформатики – 2,86%; Частка шкіл із призерами олімпіад (2-3 етапи) – 45,71%; Частка вступників із НМТ з математики >180 балів – 2,82%; Наявність гуртків з інформатики та програмування – 100%
Заліщицька міська територіальна громада		
Цифрові навички, у т.ч.:	57,74	середній рівень, що свідчить про достатній рівень базових цифрових компетенцій серед населення та працівників громад, але потребується подальший розвиток професійних ІТ-навичок та підвищення цифрової грамотності
Розвиток цифрової грамотності населення	75,45	Частка зареєстрованих мешканців на порталі «Дія. Освіта» – 1,05%; наявність хабу цифрової освіти – 100%; вчителі, що пройшли «Цифрограм для вчителів» – 63,56%; медичні працівники, що пройшли «Цифрограм» – 9,07%; посадові особи ОМС, що пройшли курс «Цифрограм для держслужбовців» – 98,61%, тест «Кіберграм» – 100%
Розвиток талантів в галузі ІКТ	44,16	Частка ЗЗСО з призерами всеукраїнських олімпіад (IV етап) з математики та інформатики – 100%; частка ЗЗСО з призерами олімпіад (II-III етапи) – 100%; частка вступників із НМТ з математики >180 балів – 6,94%; наявність гуртків з інформатики та програмування – 100%
Чортківська міська територіальна громада		
Цифрові навички, у т.ч.:	51,75	середній рівень, що свідчить про достатній рівень базових цифрових компетенцій серед населення та працівників громад, але потребується подальший розвиток професійних ІТ-навичок та підвищення цифрової грамотності
Розвиток цифрової грамотності населення	60,57	Частка зареєстрованих мешканців на порталі «Дія.Освіта» – 100%; наявність хабу цифрової освіти – 100%; вчителі, що пройшли «Цифрограм для вчителів» – 100%; медичні працівники, що пройшли «Цифрограм» – 77,23 %; посадові особи ОМС, що пройшли курс «Цифрограм для держслужбовців» – 73,38%; тест «Кіберграм» – 43,88%
Розвиток талантів в галузі ІКТ	70,37	Частка ЗЗСО з призерами всеукраїнських олімпіад (IV етап) з математики та інформатики – 0%; частка ЗЗСО з призерами олімпіад (II–III етапи) – 22,22%; частка вступників із НМТ з математики >180 балів – 4,66%; наявність гуртків з інформатики та програмування – 100%

Джерело: [196]

Таблиця 2.Ж.3

Показники цифрової інфраструктури міських громад Тернопільської області

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
1	2	3
Тернопільська міська територіальна громада		
Цифрова інфраструктура, у т.ч.:	73,89	Високий рівень
Надійні та ефективні стійкі цифрові інфраструктури	76,26	Інфраструктура громади: 100% населених пунктів із волоконно-оптичним підключенням і 4G; 91,43% операторів з оптикою; 51,88% об'єктів соцінфраструктури з Інтернетом; Wi-Fi у громадських місцях – 72,71%, укріпленнях – 97,37%
ІТ-Інфраструктура	53,63	Інфраструктура ПК у громаді: посадові особи та ЦНАП повністю забезпечені службовими комп'ютерами, більшість сучасних та з ліцензійним ПЗ. У школах і класах інформатики ПК на 1 учня обмежені, ліцензійні ОС і антивірус встановлені частково. Вчителі та медичні працівники забезпечені ПК частково, сучасні ПК та ліцензійне ПЗ варіюються від 35% до 90%
Кібербезпека	59,1	Цифрова безпека у громаді: структурний підрозділ та посадові особи повністю забезпечені захистом інформації, підключені до платформ MISP/CERT-UA, затверджено план реагування та політику інформаційної безпеки. Навчання з кібербезпеки пройшли лише 2,15% посадових осіб
Безпечне середовище	97,76	У громаді забезпечено високий рівень безпеки завдяки повному функціонуванню ключових елементів системи: 100% комплексів автоматичної фіксації порушень ПДР, аналітичних камер, наявності ситуаційного центру, інтегрованої муніципальної системи відеоспостереження та системи оповіщення населення. Водночас активними залишаються 85,07% оглядових камер, що є єдиним показником із резервом для вдосконалення
Заліщицька міська територіальна громада		
Цифрова інфраструктура, у т.ч.:	62,07	Середній рівень
Надійні та ефективні стійкі цифрові інфраструктури	76,56	Інфраструктура громади: 100% населених пунктів із волоконно-оптичним підключенням; 90,48% операторів з оптикою; 48,31% об'єктів соцінфраструктури з широкосмуговим Інтернетом; Wi-Fi у громадських місцях – 71,82%, в укріпленнях – 46,05%; 4G покриття – 93,33%
ІТ-Інфраструктура	56,47	Комп'ютерна забезпеченість громади: 100% посадових осіб ОМС мають ПК (90,28% – техніка до 5 років, 40% – ОС та антивірус); адміністратори ЦНАП – 100% (72,73% – ПК ≤5 років, 25% – ОС, 100% – антивірус); у школах на 1 учня 28,32% ПК (19,74% – ОС та антивірус); ПК у класах інформатики – 78,95% нових, ОС та антивірус – 9,87%; вчителі – 82,19% ПК до 5 років, 40% ОС, 63,33% антивірус; медичні працівники – 72,31% ПК (78,86% нових), ОС та антивірус – 7,14%
Кібербезпека	30,56	2,78% посадових осіб пройшли навчання з кібербезпеки; структурний підрозділ із захисту інформації та посадові особи, підключені до MISP CERT-UA, – 100%; наявність політики інформаційної безпеки – 100%; комплексна система захисту ІКТ, підключення до MISP-UA та план реагування на кіберінциденти відсутні

1	2	3
Безпечне середовище	80,0	Наявність місцевої програми «Безпечна громада» – 100%; активні оглядові та аналітичні камери – 100%; інтегрована муніципальна інформаційно-аналітична система – 100%; ситуаційного центру відеоспостереження та аналітики немає
Чортківська міська територіальна громада		
Цифрова інфраструктура, у т.ч.:	60,57	Середній рівень
Надійні та ефективні стійкі цифрові інфраструктури	74,46	100% населених пунктів підключені до волоконно-оптичних мереж; 90,91% операторів фіксованого інтернету мають оптоволоконну мережу; 41,67% об'єктів соціальної інфраструктури мають широкосмуговий доступ, 58,33% – відкритий Wi-Fi у громадських місцях; 90,63% простих укріплень комунальної власності облаштовані відкритим Wi-Fi; 100% населених пунктів забезпечені 4G-зв'язком
ІТ-Інфраструктура	57,8	Усі посадові особи ОМС та адміністратори ЦНАП мають ПК (43,17% ПК ОМС ≤5 років, 3,6% – з антивірусом; ЦНАП: 85,7 1% ≤5 років, 21,43% – антивірус), у школах ПК на 1 учня – 100% (68,49% з антивірусом), у класах інформатики – 100% нових ПК з ОС та антивірусом, серед вчителів – 40,22% мають ПК (36,11% ≤5 років, 64,58% ОС, антивірус відсутній), серед медичних працівників – 25,54% мають ПК (15,06% ≤5 років, 69,88% ОС та антивірус)
Кібербезпека	25,58	Кібербезпека в органах місцевого самоврядування: лише 2,88% посадових осіб пройшли навчання з кібербезпеки та кібергігієни; водночас 100% органів мають структурний підрозділ або відповідальну установу для захисту інформації, усі інформаційно-комунікаційні системи обладнані комплексною системою захисту, а посадові особи повністю підключені до платформ обміну індикаторами компрометації MISP CERT-UA та адаптованого програмного продукту MISP-UA
Безпечне середовище	80	Відеоспостереження та безпека громади: громада має місцеву цільову програму «Безпечна громада» або відповідний розділ у програмі цифровізації (100%), усі встановлені оглядові та аналітичні камери відеоспостереження активні (100%), інтегрована муніципальна інформаційно-аналітична система відеоспостереження функціонує (100%), проте ситуаційного центру відеоспостереження та аналітики немає (0%)

Джерело: [196]

Таблиця 2.Ж.4

**Показники цифровізації публічних послуг міських територіальних громад
Тернопільської області**

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Тернопільська міська територіальна громада		
Цифровізація публічних послуг, у т.ч.:	70,74	
Інституційна спроможність	40	Програма інформатизації громади – 100%; підрозділ з цифрової трансформації – 100%
Цифровізація соціального захисту населення	82.9	35,71% регульованих пішохідних переходів обладнані для осіб із порушенням зору, 85,86% маршрутних транспортних засобів оснащені звуковими й візуальними системами інформування, а також наявне пересувне віддалене робоче місце сервісу «Мобільний адміністратор» (100%). Веб-ресурси громади містять спеціальний розділ для внутрішньо переміщених осіб (100%), а структурний підрозділ у сфері соціального захисту повністю інтегрований до Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (100%)
Публічні послуги та електронні сервіси	77.11	наявний ЦНАП/Центр Дія (100%), доступна безготівкова та онлайн-оплата (100%), впроваджені е-черга й попередній запис (100%), усі населені пункти мають доступ до ЦНАП у межах 14 км (100%). Значна частина послуг доступна в цифровому вигляді: 72,98% надаються безпосередньо в ЦНАП, а 100% можна замовити онлайн та отримати результати в електронному форматі. Центр забезпечений обладнанням для паспортних послуг (100%), проте відсутні можливості надання водійських послуг (0%). Додатково функціонують геопортал (100%) та інтегрована система е-ідентифікації ID.GOV.UA (100%). Разом з тим, є недоліки – офіційний сайт громади не відповідає дизайн-коду «Дія» (0%), відсутній контактний центр (0%), а лише 20% ЦНАПів підключено до системи онлайн-моніторингу якості послуг
Безпаперовий документообіг	95	у ЦНАП доступний сервіс отримання цифрових копій документів (100%), усі робочі місця адміністраторів обладнані зчитувачами ID-карток (100%), а також підключені комунальні об'єкти соціальної інфраструктури (100%). Електронний документообіг функціонує на рівні ОМС, усі посадові особи та комунальні підприємства підключені до системи (100%), так само як і структурні підрозділи – до системи взаємодії з органами виконавчої влади (100%). Вся діяльність ЦНАП ведеться через інформаційну систему, у якій оформлюється 100% послуг. Також комунальні БТІ підключені до Державного реєстру речових прав (100%). Водночас, віддалені робочі місця та територіальні підрозділи ще не підключені до сервісу цифрових копій документів (0%), що залишається єдиним слабким місцем
Електронна демократія	100	У громаді забезпечено повну прозорість і відкритість діяльності органів місцевого самоврядування: усі пленарні засідання та засідання комісій транслуються онлайн (100%), на офіційному вебсайті доступні інструменти е-демократії — е-петиції, е-звернення та е-консультації (100%). Крім того, громада активно підтримує участь громадян через механізм громадського бюджету, а також забезпечує 100% відкритість публічних закупівель для онлайн-моніторингу

1	2	3
Веб-доступність	40	Офіційний вебсайт територіальної громади частково відповідає стандартам базової доступності для осіб з інвалідністю з порушенням зору, слуху та мовлення, забезпечуючи 40% із 10 ключових складових згідно з ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 (WCAG 2.0)
Відкриті дані	100	Орган місцевого самоврядування повністю забезпечив відкритість даних: зареєстрований як єдиний розпорядник інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних (100%), проведено інформаційний аудит (100%), оприлюднено всі обов'язкові набори даних (100%), а також подано щорічну оцінку стану оприлюднення та оновлення відкритих даних до Мінцифри (100%)
Заліщицька міська територіальна громада		
Цифровізація публічних послуг, у т.ч.:	68,36	
Інституційна спроможність	60	наявна програма інформатизації (цифровізації) територіальної громади (100%), створено структурний підрозділ з функціями цифрової трансформації (100%), а також призначено заступника голови з питань цифрового розвитку та цифровізації (CDTO) (100%)
Цифровізація соціального захисту населення	80	Громада забезпечила повну мобільну доступність сервісів: пересувне віддалене робоче місце «Мобільний адміністратор» функціонує на 100%, а на веб-ресурсах громади розміщено інформацію для внутрішньо переміщених осіб (100%)
Публічні послуги та електронні сервіси	88,17	Громада повністю забезпечила наявність Центру надання адміністративних послуг або Центру Дія (100%), надаючи всі послуги онлайн та цифрово, з можливістю онлайн-оплати та попереднього запису (100%). Доступність ЦНАП охоплює 96,6 7% населених пунктів, оснащення для водійських та паспортних послуг різниться (100% та 0%), наявні геопортал (75%), контактний центр і система електронної ідентифікації ID.GOV.UA (100%), а підключення до онлайн-моніторингу якості послуг Порталу Дія поки відсутнє (0%)
Безпаперовий документообіг	84,74	Громада забезпечила наявність сервісу отримання цифрових копій документів у Центрі надання адміністративних послуг (100%), хоча підключення територіальних підрозділів та віддалених робочих місць до цього сервісу відсутнє (0%). Лише 11,11% робочих місць адміністраторів обладнані зчитувачами ID-карток, водночас 89,82% комунальних об'єктів соціальної інфраструктури підключені до сервісу. Електронний документообіг органу місцевого самоврядування та комунальних установ повністю впроваджений (100%), усі структурні підрозділи підключені до системи електронної взаємодії з органами виконавчої влади, а адміністративні послуги оформлюються через інформаційну систему (100%)
Електронна демократія	70	У громаді забезпечено повну відкритість та цифрову взаємодію з мешканцями: усі пленарні засідання та засідання комісій транслюються онлайн (100%), на офіційному вебсайті функціонують інструменти е-петицій, е-звернень та е-консультацій (100%). Також громадяни мають доступ до онлайн-моніторингу публічних закупівель (100%). Водночас, відсутня інформація про конкурс проєктів громадського бюджету, що обмежує можливості прямої участі мешканців у розподілі коштів громади

1	2	3
Веб-доступність	60	Наявність 10 складових базової доступності вебсайту громади для осіб з інвалідністю (зір, слух, мовлення) за ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 (WCAG 2.0) – 60%
Відкриті дані	10	Наявність зареєстрованого органу місцевого самоврядування як єдиного розпорядника інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних – 100%
Чортківська міська територіальна громада		
Цифровізація публічних послуг, у т.ч.:	70,37	
Інституційна спроможність	80	наявна програма інформатизації (100 балів), створено структурний підрозділ, відповідальний за цифровий розвиток (100 балів), а також забезпечено фінансування заходів цифровізації з місцевого бюджету (100 балів)
Цифровізація соціального захисту населення	100	усі регульовані пішохідні переходи обладнані для осіб із порушенням зору (100%), повністю реалізовано можливість роботи пересувного сервісу «Мобільний адміністратор» (100%), створено спеціальний розділ для внутрішньо переміщених осіб на веб-ресурсах громади (100%) та забезпечено підключення структурного підрозділу соціального захисту до Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (100%). Водночас найбільш проблемною залишається сфера транспортної доступності, адже жоден маршрутний транспортний засіб не обладнаний засобами звукового та візуального інформування для осіб із порушеннями зору та слуху (0%)
Публічні послуги та електронні сервіси	76,06	У громаді повністю забезпечено функціонування Центру надання адміністративних послуг або Центру «Дія» (100%), з можливістю безготівкової та онлайн-оплати (100%), доступністю ЦНАП у межах 14 км для всіх населених пунктів (100%), а також наявністю обладнання для надання водійських і паспортних послуг (по 100%). Впроваджено е-чергу (100%), вебсайт відповідає дизайн-коду «Дія» (100%), а інформація про всі адмінпослуги представлена онлайн (100%). Водночас, рівень цифровізації послуг залишається частковим: лише 41,39% послуг реально надаються в ЦНАП, а частка онлайн-доступних і цифрових результатів адмінпослуг складає по 45,05%. Недостатньо розвинуті інструменти інтегрованої електронної ідентифікації «ID.GOV.UA» (0%), контактний центр (0%) та підключення до онлайн-моніторингу якості послуг (14,29%). Додатково лише на 50% реалізовано функціонал геоportалу громади
Безпаперовий документообіг	91,21	У громаді зафіксовано високий рівень цифровізації ЦНАП та електронного документообігу: сервіс отримання цифрових копій документів у ЦНАП доступний на 100%, більшість віддалених робочих місць підключені (85,71%), усі адміністратори забезпечені зчитувачами ID-карток (100%) та підключені комунальні об'єкти соціальної інфраструктури (100%). В органі місцевого самоврядування функціонує повноцінний е-документообіг, до якого підключені всі посадові особи та структурні підрозділи (100%), однак лише 18,18% комунальних підприємств та установ використовують цю систему, що потребує вдосконалення. ЦНАП працює виключно на основі інформаційної системи, де оформлюються всі адміністративні послуги (100%)

1	2	3
Електронна демократія	100	У громаді забезпечено повну відкритість та участь мешканців у процесах місцевого самоврядування: усі пленарні засідання, засідання комісій і виконавчого комітету транслиуються онлайн (100%), на офіційному сайті доступні е-петиції, е-звернення та е-консультації (100%). Також оприлюднюється інформація про конкурс проєктів громадського бюджету та всі публічні закупівлі можна моніторити онлайн (100%), що свідчить про високий рівень прозорості та цифрової участі громадян
Веб-доступність	40	офіційний вебсайт територіальної громади частково відповідає вимогам базової доступності для осіб з інвалідністю, зокрема з порушеннями зору, слуху та мовлення, визначених у ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 (WCAG 2.0)
Відкриті дані	61,54	Орган місцевого самоврядування зареєстрований як єдиний розпорядник інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних, проведено інформаційний аудит, а також оприлюднено більшість обов'язкових наборів даних – 83,08 % від визначених Переліком, що свідчить про високий рівень прозорості та доступності інформації для громадян і бізнесу

Джерело: [196]

**Показники цифрової економіки селищних територіальних громад
Тернопільської області**

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
Великобірківська селищна територіальна громада		
Цифрова економіка, у т.ч.:	57.37	середній рівень інтеграції цифрових технологій у економіку громади, часткова підтримка електронних сервісів та онлайн-послуг для бізнесу
Розвиток підприємств ІТ-сектору в громаді	14.74	Частка у надходженнях від сплати ПДФО в бюджет територіальної громади, що надійшли від ІТ-підприємств не менше 10% – 0,6; Частка у надходженнях від сплати єдиного податку в бюджет територіальної громади, що надійшли від суб'єкта підприємницької діяльності з КВЕД ІТ-галузі не менше 10% – 48,54
Цифрові технології для бізнесу	100	Частка онлайн-послуг органу місцевого самоврядування для бізнесу – 100
Заводська селищна територіальна громада		
Цифрова економіка, у т.ч.:	65.03	Середній рівень цифровізації економічних процесів, активне впровадження онлайн-послуг для підприємців та підтримка локальних ІТ-підприємств
Розвиток підприємств ІТ-сектору в громаді	30.07	Частка у надходженнях від сплати ПДФО в бюджет територіальної громади, що надійшли від ІТ-підприємств не менше 10% – 0,23; Частка у надходженнях від сплати єдиного податку в бюджет територіальної громади, що надійшли від суб'єкта підприємницької діяльності з КВЕД ІТ-галузі не менше 10% – 100
Цифрові технології для бізнесу	100	Частка онлайн-послуг органу місцевого самоврядування для бізнесу – 100
Підволочиська селищна територіальна громада		
Цифрова економіка, у т.ч.:	18.39	Низький рівень цифровізації економіки, обмежене використання цифрових технологій у бізнес-процесах
Розвиток підприємств ІТ-сектору в громаді	30.01	Частка у надходженнях від сплати ПДФО в бюджет територіальної громади, що надійшли від ІТ-підприємств не менше 10% – 0,02; Частка у надходженнях від сплати єдиного податку в бюджет територіальної громади, що надійшли від суб'єкта підприємницької діяльності з КВЕД ІТ-галузі не менше 10% – 100
Цифрові технології для бізнесу	6.78	Частка онлайн-послуг органу місцевого самоврядування для бізнесу – 6,78

Джерело: [196]

Таблиця 2.И.2

**Показники цифрових навичок селищних територіальних громад
Тернопільської області**

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
Великобірівська селищна територіальна громада		
Цифрові навички, у т.ч.:	42,69	нижче середнього рівня, що свідчить про недостатній розвиток базових та професійних цифрових компетенцій серед населення та працівників громади, потребує підвищення цифрової грамотності та ІТ-навичок.
Розвиток цифрової грамотності населення	59,02	Частка зареєстрованих мешканців – 3,29%; наявність хабу цифрової освіти – 100%; вчителі, що пройшли «Цифрограм для вчителів» – 100%; посадові особи (курс «Цифрограм для держслужбовців») – 25,71%
Розвиток талантів в галузі ІКТ	29,28	Частка ЗЗСО з призерами олімпіад (IV етап) – 50%; частка ЗЗСО з призерами олімпіад (II-III етапи) – 50%; частка вступників із НМТ з математики >180 балів – 7,14%; наявність гуртків з інформатики та програмування – 100%
Заводська селищна територіальна громада		
Цифрові навички, у т.ч.:	29,05	низький рівень цифрових навичок
Розвиток цифрової грамотності населення	35,6	Частка зареєстрованих мешканців – 2,06%; вчителі, що пройшли «Цифрограм для вчителів» – 100%; медичні працівники – 100%; посадові особи (курс «Цифрограм для держслужбовців») – 30%; посадові особи (тест «Кіберграм») – 10%
Розвиток талантів в галузі ІКТ	25	Частка ЗЗСО, де є призери олімпіад з математики та інформатики (2-3 етапи) – 100%
Підволочиська селищна територіальна громада		
Цифрові навички, у т.ч.:	27,95	низький рівень цифрових навичок
Розвиток цифрової грамотності населення	34,2	Частка зареєстрованих мешканців – 2,43%; вчителі, що пройшли «Цифрограм для вчителів» – 100%; медичні працівники – 53,29%; посадові особи (курс «Цифрограм для держслужбовців») – 73,91%
Розвиток талантів в галузі ІКТ	24,12	Частка ЗЗСО з призерами олімпіад (IV етап) – 23,08%; частка ЗЗСО з призерами олімпіад (II-III етапи) – 46,15%; частка вступників із НМТ з математики >180 балів – 2,38%; наявність гуртків з інформатики та програмування – 100%

Джерело: [196]

Показники цифрової інфраструктури селищних громад Тернопільської області

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Великобірківська селищна територіальна громада		
Цифрова інфраструктура, у т.ч.:	43,32	Середній рівень, що свідчить про базову присутність цифрової інфраструктури, але з обмеженим охопленням соціальних об'єктів і слабким забезпеченням відкритого Wi-Fi у громадських місцях
Надійні та ефективні стійкі цифрові інфраструктури	64,3	Цифрова інфраструктура громади: усі населені пункти підключені до волоконно-оптичних мереж і 4G (100%), усі оператори фіксованого інтернету мають оптоволоконну мережу (100%), проте підключення об'єктів соціальної інфраструктури до широкосмугового інтернету низьке (27,08%), відкритий Wi-Fi у громадських місцях – 33,33%, у простих укриттях – 77,78%
ІТ-Інфраструктура	74,28	Усі посадові особи ОМС та адміністратори ЦНАП мають ПК (в ОМС 88,57% ≤5 років, 25,71% – ОС та антивірус; у ЦНАП всі ПК нові з ОС і антивірусом). У школах ПК на 1 учня обмежені (14,2%), але у класах інформатики та серед вчителів усі ПК сучасні, з ліцензійним ПЗ та антивірусом (100%). Серед медичних працівників 45,06% мають ПК (90,48% ≤5 років, 14,29% – ОС і антивірус)
Кібербезпека	37,57	62,86% посадових осіб пройшли навчання з кібербезпеки та кібергігієни; усі органи мають структурний підрозділ або відповідальну установу для захисту інформації та затверджену політику інформаційної безпеки (100%)
Безпечне середовище	10	Усі комплекси автоматичної фіксації порушень у аварійно небезпечних місцях та на ділянках концентрації ДТП на дорогах державного та місцевого значення працюють активно (100%)
Заводська селищна територіальна громада		
Цифрова інфраструктура, у т.ч.:	33,19	Низький рівень, що свідчить про обмежене покриття цифрових послуг, слабе підключення соціальних об'єктів та недостатнє забезпечення відкритого Wi-Fi у громадських місцях
Надійні та ефективні стійкі цифрові інфраструктури	48,87	100% населених пунктів забезпечені 4G, 85,71% операторів фіксованого інтернету мають оптоволоконну мережу; підключення об'єктів соціальної інфраструктури до широкосмугового інтернету становить 37,5%, відкритий Wi-Fi у громадських місцях – 56,25%, у простих укриттях – 18,52%
ІТ-Інфраструктура	54,85	Усі посадові особи ОМС і адміністратори ЦНАП мають ПК, у більшості випадків сучасні (до 5 років), але встановлена ліцензійна ОС і антивірус присутні частково (в ОМС – 25%, у ЦНАП – 11,11% і 0%). У школах ПК на 1 учня обмежені (12,63%), у класах інформатики – 40,54% сучасних ПК, з ліцензійним ПЗ – 5,41-37,5%. Вчителі забезпечені ПК частково (25,4%), із сучасною технікою 62,5% та ліцензійним ПЗ 100%. Серед медичних працівників 63,64% мають ПК, всі сучасні (100%)
Кібербезпека	4	20% посадових осіб органу місцевого самоврядування пройшли навчання з кібербезпеки та кібергігієни
Безпечне середовище	30	Громада має місцеву цільову програму «Безпечна громада» або відповідний розділ у програмі цифровізації (100%), усі встановлені оглядові камери відеоспостереження активні (100%)

1	2	3
Підволочиська селищна територіальна громада		
Цифрова інфраструктура, у т.ч.:	51,82	Середній рівень, що вказує на наявність базових цифрових послуг та покриття, але з резервами щодо підключення об'єктів соціальної інфраструктури та доступності відкритого Wi-Fi у громадських місцях
Надійні та ефективні стійкі цифрові інфраструктури	81,01	95,65% населених пунктів підключені до волоконно-оптичних мереж, усі оператори фіксованого інтернету мають оптоволоконну мережу (100%), 75% об'єктів соціальної інфраструктури підключені до широкосмугового інтернету, відкритий Wi-Fi у громадських місцях – 68,75%, у простих укріпленнях – 25%, усі населені пункти забезпечені 4G
ІТ-Інфраструктура	31,6	Усі посадові особи органу місцевого самоврядування та адміністратори ЦНАП мають службові ПК, більшість ПК сучасні (до 5 років); ліцензійна ОС встановлена на 44,93% ПК ОМС та на 100% ПК ЦНАП, антивірус – відповідно 7,25% та 100%. У школах на 1 учня 5-11 класів ПК – 4,02%, з ліцензійною ОС – 100%, антивірус – 0%; у класах інформатики сучасні ПК відсутні, ОС не встановлена, антивірус – 100%. Серед вчителів 0,78% мають ПК (50% – сучасні, ОС та антивірус відсутні). Медичні працівники – 32,29% з ПК (13,89% сучасних, ліцензійне ПЗ та ОС переважно відсутні)
Кібербезпека	5	Усі посадові особи органу місцевого самоврядування підключені до платформи обміну індикаторами компрометації MISP CERT-UA (100%)
Безпечне середовище	80	Місцева цільова програма «Безпечна громада» або відповідний розділ у програмі цифровізації впроваджено на 100%; усі встановлені оглядові та аналітичні камери відеоспостереження функціонують активно (100%)

Джерело: [196]

Таблиця 2.И.4

Показники цифровізації публічних послуг селищних громад Тернопільської області

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
1	2	3
Великобірківська селищна територіальна громада		
Цифровізація публічних послуг, у т.ч.:	49	
Інституційна спроможність	100	Громада має повну інституційну спроможність у сфері цифровізації: наявна програма інформатизації (100 балів), створено структурний підрозділ з функціями цифрової трансформації (100 балів), призначено заступника голови з питань цифрового розвитку та цифровізації (CDTO) (100 балів), а частка витрачених коштів місцевого бюджету на зв'язок, телекомунікації та інформатику за попередній рік становить 100%

1	2	3
Цифровізація соціального захисту населення	80	У громаді відсутнє обладнання регульованих пішохідних переходів для осіб із порушенням зору (0%) та пристрої зовнішнього звукового і візуального інформування в маршрутних транспортних засобах для пасажирів із порушеннями зору та слуху (0%). Водночас забезпечено повну мобільну доступність соціальних послуг: функціонує пересувне віддалене робоче місце «Мобільний адміністратор» (100%), на веб-ресурсах громади розміщено інформацію для внутрішньо переміщених осіб (100%), а структурний підрозділ соціального захисту повністю підключений до Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (100%)
Публічні послуги та електронні сервіси	54,78	У громаді повністю забезпечено наявність Центру надання адміністративних послуг або Центру «Дія» (100%), при цьому 92,79% послуг надаються через ці центри. Забезпечено можливість онлайн-оплати (100%) та впроваджено е-чергу й попередній запис (100%), офіційний сайт відповідає дизайн-коду «Дія» (100%), функціонує контактний центр та інтегрована система е-ідентифікації ID.GOV.UA (100%), а на сайті розміщена інформація про всі доступні адміністративні послуги (100%). Разом із тим, є обмеження: відсутнє безготівкове обслуговування на місці (0%), обладнання для водійських та паспортних послуг не встановлено (0%), частина населених пунктів має обмежену доступність до ЦНАП (75%), відсутній геопортал (0%), а підключення до онлайн-моніторингу якості послуг Порталу «Дія» не здійснено (0%)
Безпаперовий документообіг	43,29	У громаді наявний сервіс отримання цифрових копій документів у Центрі надання адміністративних послуг (100%), однак підключення територіальних підрозділів та віддалених робочих місць до цього сервісу відсутнє (0%). Половина робочих місць адміністраторів обладнана зчитувачами ID-карток (50%), а 81,25% комунальних об'єктів соціальної інфраструктури підключені до сервісу. Електронний документообіг у органі місцевого самоврядування функціонує повністю (100%), проте лише 17,14% посадових осіб підключені до системи, що вказує на необхідність підвищення рівня інтеграції та охоплення працівників цифровими інструментами
Електронна демократія	85	У громаді відсутні відеотрансляції та відеозаписи пленарних засідань, засідань комісій та виконавчого комітету (0%), проте офіційний вебсайт забезпечує повну електронну взаємодію з громадянами: доступні форми е-петицій, е-звернень та е-консультацій (100%), інформація про конкурс проєктів громадського бюджету представлена в повному обсязі (100%), а всі публічні закупівлі органу місцевого самоврядування доступні для онлайн-моніторингу громадянами (100%)
Веб-доступність	100	Наявність 10 складових базової доступності для осіб з інвалідністю з порушенням зору, слуху та мовлення офіційного вебсайту територіальної громади згідно з положенням ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 «Інформаційні технології. Настанова з доступності веб-контенту W3C (WCAG) 2.0» – 100

1	2	3
Відкриті дані	10	Орган місцевого самоврядування зареєстрований як єдиний розпорядник інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних (100%), проте проведення інформаційного аудиту відсутнє (0%), частка оприлюднених наборів даних за Переліком не реалізована (0%), а щорічна оцінка стану оприлюднення та оновлення відкритих даних до Мінцифри не подана (0%)
Заводська селищна територіальна громада		
Цифровізація публічних послуг, у т.ч.:	48,86	
Інституційна спроможність	100	Територіальна громада повністю забезпечила інституційну спроможність для цифровізації: наявна програма інформатизації (100%), створено структурний підрозділ з функціями цифрової трансформації (100%), призначено заступника голови з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO) (100%), а також 100% коштів місцевого бюджету за попередній рік було спрямовано на зв'язок, телекомунікації та інформатику відповідно до затвердженої програми
Цифровізація соціального захисту населення	35	У громаді відзначається низький рівень цифровізації у сфері доступності та мобільності: частка регульованих пішохідних переходів, обладнаних для осіб із порушенням зору, становить 0%, а маршрутні транспортні засоби не оснащені звуковими та візуальними системами інформування (0%). Також відсутнє пересувне віддалене робоче місце сервісу «Мобільний адміністратор» (0%). Водночас позитивним є наявність спеціального розділу на вебресурсах громади для внутрішньо переміщених осіб (100%) та підключення структурного підрозділу соціального захисту до Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (100%)
Публічні послуги та електронні сервіси	51,75	У громаді повністю забезпечено наявність Центру надання адміністративних послуг або Центру «Дія» (100%), доступність усіх послуг у ЦНАП (100%), можливість безготівкової та онлайн-оплати (100%), а також доступність ЦНАП у межах 14 км для всіх населених пунктів (100%). Водночас відсутнє обладнання для надання водійських та паспортних послуг (0%), низький рівень цифровізації адмінпослуг – лише 9,56% послуг доступні для онлайн-замовлення та 13,27% результатів надаються в електронному вигляді. Не впроваджено попередній онлайн-запис або е-чергу (0%), немає геопорталу та контактного центру (0%), інтеграція з системою електронної ідентифікації ID.GOV.UA відсутня (0%). Частка підключених до онлайн-моніторингу ЦНАП та віддалених робочих місць складає 20%. Водночас, офіційний вебсайт відповідає дизайн-коду «Дія» (100%) і містить інформацію про всі доступні адміністративні послуги (100%)
Безпаперовий документообіг	67,5	У громаді повністю забезпечено наявність сервісу отримання цифрових копій документів у Центрі надання адміністративних послуг (100%) та інформаційної системи для оформлення адміністративних послуг (100%), при цьому 80% територіальних підрозділів і віддалених робочих місць підключені до цього сервісу. Водночас, жодне робоче місце адміністраторів не обладнане зчитувачем ID-карток (0%), підключення комунальних об'єктів соціальної інфраструктури складає 50%, а комунальні

1	2	3
		підприємства та установи не використовують систему електронного документообігу (0%). Частка посадових осіб, підключених до системи е-документообігу, дорівнює 50%, проте всі структурні підрозділи органу підключені до системи електронної взаємодії з органами виконавчої влади (100%), що забезпечує інтегрованість цифрових процесів у діяльності громади
Електронна демократія	100	У громаді забезпечено повну цифрову відкритість та електронну участь громадян: 100% пленарних засідань, засідань комісій та виконавчого комітету транслуються онлайн, на офіційному вебсайті доступні інструменти електронного звернення – е-петиції, е-звернення та е-консультації, присутня інформація про конкурс проєктів громадського бюджету, а всі публічні закупівлі органу місцевого самоврядування доступні для онлайн-моніторингу, що свідчить про високий рівень прозорості та залучення мешканців до процесів управління громадою
Веб-доступність	80	Наявність 10 складових базової доступності для осіб з інвалідністю з порушенням зору, слуху та мовлення офіційного вебсайту територіальної громади згідно з положенням ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 «Інформаційні технології. Настанова з доступності веб-контенту W3C (WCAG) 2.0» – 80
Відкриті дані	0	У громаді відсутня реєстрація органу місцевого самоврядування як єдиного розпорядника інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних, не проведено інформаційного аудиту, не оприлюднено жодного набору даних із Переліку обов'язкових для відкритого доступу та не надано щорічної оцінки стану оприлюднення і оновлення відкритих даних до Мінцифри, що свідчить про низький рівень прозорості та обмежену доступність інформації для громадян і бізнесу
Підволочиська селищна територіальна громада		
Цифровізація публічних послуг, у т.ч.:	44,83	
Інституційна спроможність	60	У громаді відсутня затверджена програма інформатизації (цифровізації) та не призначено заступника голови з питань цифрового розвитку (CDTO), водночас створено структурний підрозділ, відповідальний за цифрову трансформацію, і 100 % коштів місцевого бюджету, передбачених на зв'язок, телекомунікації та інформатику, використано відповідно до існуючих потреб
Цифровізація соціального захисту населення	50	У громаді відсутнє обладнання регульованих пішохідних переходів для осіб із порушенням зору та пристрої зовнішнього звукового й візуального інформування у маршрутних транспортних засобах (0 %), також немає розділу на веб-ресурсах для внутрішньо переміщених осіб (0 %). Водночас функціонує пересувне віддалене робоче місце сервісу «Мобільний адміністратор» (100 %), а структурний підрозділ соціального захисту підключений до Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (100 %)
Публічні послуги та електронні сервіси	46.58	У громаді функціонує Центр надання адміністративних послуг або Центр «Дія» (100 %), усі послуги надаються в ЦНАП (100 %) з можливістю безготівкової та онлайн-оплати (100 %). При цьому лише 39,13 % населених пунктів розташовані на відстані не

1	2	3
		більше 14 км від найближчого ЦНАП або віддаленого робочого місця, є обладнання для надання водійських послуг (100 %), але відсутнє для паспортних послуг (0 %). Замовлення адміністративних послуг онлайн або їх надання в цифровому вигляді не реалізовано (0 %). Не впроваджено попередній онлайн-запис, геопортал, дизайн-код «Дія», контактний центр та інтеграцію з ID.GOV.UA (0 %), проте 33,33 % ЦНАП підключено до системи онлайн-моніторингу якості послуг, а на вебсайті наявна повна інформація про всі доступні адміністративні послуги (100 %)
Безпаперовий документообіг	75	У Центрі надання адміністративних послуг наявний сервіс отримання цифрових копій документів через портал Дія/Дія.QR (100 %), проте жоден територіальний підрозділ або віддалене робоче місце до цього сервісу не підключено (0 %), а також відсутні робочі місця адміністраторів із зчитувачами ID-карток (0 %). Водночас, усі комунальні об'єкти соціальної інфраструктури підключені до сервісу цифрових копій документів (100 %), а електронний документообіг запроваджено в органі місцевого самоврядування, і до нього підключені 100 % посадових осіб та комунальних підприємств, закладів і підрозділів, а також усі структурні підрозділи органу до системи електронної взаємодії з органами виконавчої влади (100 %). Наявність інформаційної системи в ЦНАП відсутня (0 %), а частка адміністративних послуг, що оформлюються через інформаційну систему, не визначена
Електронна демократія	70	У громаді забезпечено повну відеотрансляцію та відеозаписи пленарних засідань, засідань комісій і виконавчого комітету (100 %). На офіційному веб-сайті органу місцевого самоврядування присутні форми для колективного звернення громадян – електронної петиції (100 %), індивідуального електронного звернення (100 %) та електронних консультацій (100 %). Інформація про конкурс проєктів громадського бюджету (бюджету участі) на сайті відсутня (0 %), проте 100 % публічних закупівель ОМС доступні для онлайн-моніторингу громадянами на відповідних онлайн-платформах
Веб-доступність	50	Наявність 10 складових базової доступності для осіб з інвалідністю з порушенням зору, слуху та мовлення офіційного вебсайту територіальної громади згідно з положенням ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 «Інформаційні технології. Настанова з доступності веб-контенту W3C (WCAG) 2.0» – 50%
Відкриті дані	12,9	Орган місцевого самоврядування зареєстрований як єдиний розпорядник інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних (100 %). Проте проведення інформаційного аудиту відсутнє (0 %), а частка оприлюднених наборів даних із Переліку, що підлягають оприлюдненню, становить лише 5,8 %. Інформація про щорічну оцінку стану оприлюднення й оновлення відкритих даних до Мінцифри не подана (0 %)

Джерело: [196]

Показники цифрової економіки сільських громад Тернопільської області

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
Білецька сільська територіальна громада		
Цифрова економіка, у т.ч.	23,74	низький рівень, що свідчить про обмежений розвиток цифрових послуг, слабку інтеграцію ІТ-інструментів у бізнесі та органах місцевого самоврядування та потребу в активному розвитку цифрової економіки.
Розвиток підприємств ІТ-сектору в громаді	22,49	Частка у надходженнях від сплати ПДФО в бюджет територіальної громади, що надійшли від ІТ-підприємств не менше 10% – 0,01; Частка у надходженнях від сплати єдиного податку в бюджет територіальної громади, що надійшли від суб'єкта підприємницької діяльності з КВЕД ІТ-галузі не менше 10% – 74,94
Цифрові технології для бізнесу	25,0	Частка онлайн-послуг органу місцевого самоврядування для бізнесу – 25
Трибухівська сільська територіальна громада		
Цифрова економіка, у т.ч.	11,38	Дуже низький рівень цифровізації економіки громади, мінімальна інтеграція цифрових сервісів для підприємців
Розвиток підприємств ІТ-сектору в громаді	22,76	Частка у надходженнях від сплати єдиного податку в бюджет територіальної громади, що надійшли від суб'єкта підприємницької діяльності з КВЕД ІТ-галузі не менше 10% – 75,87
Цифрові технології для бізнесу	0	Відсутність онлайн-сервісів для підприємців, потреба у впровадженні базових цифрових інструментів
Іване-Пустенська сільська територіальна громада		
Цифрова економіка, в.т.ч.	65,02	Середній рівень цифровізації економіки, активне впровадження цифрових сервісів та онлайн-послуг для бізнесу
Розвиток підприємств ІТ-сектору в громаді	30,04	Частка у надходженнях від сплати ПДФО в бюджет територіальної громади, що надійшли від ІТ-підприємств не менше 10% – 0,13; Частка у надходженнях від сплати єдиного податку в бюджет територіальної громади, що надійшли від суб'єкта підприємницької діяльності з КВЕД ІТ-галузі не менше 10% – 100
Цифрові технології для бізнесу	100	Частка онлайн-послуг органу місцевого самоврядування для бізнесу – 100

Джерело: [196]

**Показники цифрових навичок сільських територіальних громад
Тернопільської області**

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
Білецька сільська територіальна громада		
Цифрові навички, у т.ч.:	27,19	низький рівень цифрових навичок
Розвиток цифрової грамотності населення	29,42	Частка зареєстрованих мешканців – 3%; вчителі, що пройшли «Цифрограм для вчителів» – 66,91%; медичні працівники – 100%; посадові особи (курс «Цифрограм для держслужбовців») – 28,21%
Розвиток талантів в галузі ІКТ	27,73	Частка ЗЗСО з призерами олімпіад (II-III етапи) – 100%; частка вступників із НМТ з математики >180 балів – 4,55%
Трибухівська сільська територіальна громада		
Цифрові навички, у т.ч.:	42,25	середній рівень цифрових навичок
Розвиток цифрової грамотності населення	69,8	Частка зареєстрованих мешканців – 1,42%; наявність хабу цифрової освіти – 100%; вчителі, що пройшли «Цифрограм для вчителів» – 43,55%; медичні працівники – 100%; посадові особи (курс «Цифрограм для держслужбовців») – 25%; посадові особи (тест «Кіберграм») – 44,44%
Розвиток талантів в галузі ІКТ	16,33	Частка ЗЗСО з призерами олімпіад (II-III етапи) – 60%; частка вступників із НМТ з математики >180 балів – 2,22%
Іване-Пустенська сільська територіальна громада		
Цифрові навички, у т.ч.:	22,8	низький рівень цифрових навичок
Розвиток цифрової грамотності населення	39,97	Частка зареєстрованих мешканців – 1,63%; вчителі, що пройшли «Цифрограм для вчителів» – 96,05%; медичні працівники – 47,62%; посадові особи (курс «Цифрограм для держслужбовців») – 100%; посадові особи (тест «Кіберграм») – 33,33%
Розвиток талантів в галузі ІКТ	6,25	Частка ЗЗСО з призерами олімпіад (II-III етапи) – 25%

Джерело: [196]

Таблиця 2.К.3

**Показники цифрової інфраструктури сільських територіальних громад
Тернопільської області**

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Білецька сільська територіальна громада		
Цифрова інфраструктура, у т.ч.:	55,17	Середній рівень, що свідчить про наявність базової цифрової інфраструктури та потенціалу для розвитку, але з певними обмеженнями у доступності та якості послуг
Надійні та ефективні стійкі цифрові інфраструктури	73,12	повне покриття населених пунктів волоконно-оптичними мережами та 4G, а також високу забезпеченість найпростіших укріплень відкритим Wi-Fi. Водночас лише 84,62% операторів фіксованого інтернету мають оптоволоконну мережу, підключення об'єктів соціальної інфраструктури до широкосмугового інтернету становить 30,56%, а відкритий Wi-Fi у громадських місцях є лише у 61,81% об'єктів, що вказує на значні резерви для розвитку доступності цифрових послуг
ІТ-Інфраструктура	86,72	Всі ключові категорії користувачів забезпечені ПК, сучасні та ліцензовані у школах, класах інформатики, у вчителів і медичних працівників, тоді як ПК органу місцевого самоврядування та ЦНАП частково мають ліцензійне ПЗ та ОС. На одного учня 5-11 класів припадає 35,85% ПК, що забезпечує базову доступність
Кібербезпека	35	В органі місцевого самоврядування наявний структурний підрозділ або відповідальна установа з питань захисту інформації, а всі інформаційно-комунікаційні системи обладнані комплексною системою захисту (100%)
Безпечне середовище	36	Громада має місцеву цільову програму «Безпечна громада» або відповідний розділ у програмі цифровізації (100%), проте лише 30% оглядових та 66,67% аналітичних камер відеоспостереження функціонують активно
Трибухівська сільська територіальна громада		
Цифрова інфраструктура, у т.ч.:		середній рівень, що свідчить про базову присутність цифрової інфраструктури, але з обмеженим охопленням соціальних об'єктів і слабким забезпеченням відкритого Wi-Fi у громадських місцях
Надійні та ефективні стійкі цифрові інфраструктури		У громаді всі населені пункти підключені до волоконно-оптичних мереж і забезпечені 4G (100%), 75% операторів фіксованого інтернету мають оптоволоконну мережу; підключення об'єктів соціальної інфраструктури до широкосмугового інтернету становить 35%, відкритий Wi-Fi у громадських місцях – 55,83%, у простих укріпленнях – 100%
ІТ-Інфраструктура		У громаді всі посадові особи та адміністратори ЦНАП мають службові ПК, у ЦНАП вони сучасні та з ліцензійним ПЗ, тоді як у самому органі місцевого самоврядування лише третина ПК ≤5 років і близько 29% мають ліцензійну ОС та антивірус. У школах забезпечення ПК на учня низьке (18,16%), класи інформатики не оснащені сучасними ПК та ПЗ, а серед вчителів ПК сучасні у 63,64%, ліцензійна ОС – у 13,13%, антивірус відсутній. Медичні працівники забезпечені ПК на 55%, більшість сучасні (72,73%), але ліцензійна ОС та ПЗ на низькому рівні (9,09%)

1	2	3
Кібербезпека		У громаді лише 22,22% посадових осіб пройшли навчання з кібербезпеки та кібергігієни, структурного підрозділу або відповідальної установи для захисту інформації немає (0%), проте всі інформаційно-комунікаційні системи оснащені комплексною системою захисту інформації (100%)
Безпечне середовище		Місцева цільова програма «Безпечна громада» або відповідний розділ у програмі цифровізації впроваджені на 100%, при цьому всі встановлені оглядові та аналітичні камери відеоспостереження функціонують активно (100%)
Іване-Пустенська сільська територіальна громада		
Цифрова інфраструктура, у т.ч.:	42,3	середній рівень, що свідчить про базову присутність цифрової інфраструктури, але з обмеженим охопленням соціальних об'єктів і слабким забезпеченням відкритого Wi-Fi у громадських місцях
Надійні та ефективні стійкі цифрові інфраструктури	63,54	У громаді повністю покриття населених пунктів волоконно-оптичними мережами та мобільним зв'язком 4G (100%), але лише 66,67% операторів фіксованого інтернету мають оптоволоконну мережу. Підключення об'єктів соціальної інфраструктури до широкосмугового інтернету низьке (37,5%), відкриті Wi-Fi зони у громадських місцях охоплюють 31,25%, а найпростіші укриття повністю забезпечені Wi-Fi (100%)
ІТ-Інфраструктура	54,29	У громаді більшість посадових осіб ОМС мають службові ПК (83,33%), але лише половина сучасні, а ліцензійна ОС та антивірус встановлені на 13,33% ПК. Адміністратори ЦНАП повністю забезпечені ПК, причому всі сучасні, ліцензійна ОС на 83,33%, антивірус – на 33,33%. У школах на 1 учня ПК обмежені (10%), з ліцензійним ПЗ – 19,23%, у класах інформатики сучасні ПК відсутні, антивірус встановлено на 7,69%. Вчителі забезпечені ПК частково (52,63%), але усі сучасні та з ліцензійним ПЗ. Медичні працівники: 28,57% мають ПК, більшість сучасні (83,33%), із ліцензійною ОС і антивірусом – 40%
Кібербезпека	2,22	Лише 11,11% посадових осіб органу місцевого самоврядування пройшли навчання або підвищення кваліфікації з кібербезпеки та кібергігієни, що свідчить про серйозну потребу у підвищенні цифрової компетентності та обізнаності персоналу щодо захисту інформації
Безпечне середовище	50	Незважаючи на відсутність місцевої цільової програми «Безпечна громада» або відповідного розділу в програмі цифровізації, усі встановлені оглядові та аналітичні камери відеоспостереження функціонують на 100%, що забезпечує базовий рівень безпечного середовища в громаді

Джерело: [196]

Таблиця 2.К.4

**Показники цифровізації публічних послуг сільських територіальних громад
Тернопільської області**

Показники	Бал (0-100)	Показники та інструменти розвитку ІТ-сектору
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Білецька сільська територіальна громада		
Цифровізація публічних послуг, у т.ч.:	62,05	
Інституційна спроможність	100	Наявність програми інформатизації – 100; структурного підрозділу з цифрової трансформації – 100; заступника голови з питань цифрового розвитку (CDTO) – 100; частка бюджетних витрат на зв'язок, телекомунікації та інформатику – 100
Цифровізація соціального захисту населення	80	Показники соціальної доступності у громаді свідчать про наявність як суттєвих досягнень, так і прогалин: відсутні регульовані пішохідні переходи та транспортні засоби, обладнані для осіб із порушенням зору та слуху (0%), водночас забезпечено стовідсоткове функціонування сервісу «Мобільний адміністратор»
Публічні послуги та електронні сервіси	64,67	Наявність Центру надання адміністративних послуг або Центру «Дія» у громаді забезпечує 100% охоплення, при цьому 93,62% послуг надаються через ЦНАП, є можливість безготівкової оплати та віддалений доступ у межах 14 км для всіх населених пунктів. Обладнання для водійських послуг відсутнє, паспортних – наявне, онлайн-замовлення та цифрове надання результатів послуг реалізовані лише частково (1,91%), проте попередній онлайн-запис і е-черга впроваджені повністю. Відсутній геопортал, вебсайт відповідає дизайн-коду «Дія», є контактний центр та інтеграція з ID.GOV.UA, а підключення до онлайн-моніторингу Порталу «Дія» складає 20%, при цьому на сайті представлена повна інформація про всі адміністративні послуги
Безпаперовий документообіг	65,37	У Центрі надання адміністративних послуг наявний сервіс отримання цифрових копій документів через портал «Дія/Дія.QR» (100%), однак жоден територіальний підрозділ та віддалене робоче місце не підключені до цього сервісу, а робочі місця адміністраторів не обладнані зчитувачами ID-карток. До сервісу підключено 61,67% комунальних об'єктів соціальної інфраструктури. Електронний документообіг у органі місцевого самоврядування функціонує повністю, підключено 38,46% посадових осіб та 100% комунальних підприємств і підрозділів. Також 100% структурних підрозділів органу підключені до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади, у Центрі діє інформаційна система (100%), а 76,34% адміністративних послуг оформлюються через цю систему
Електронна демократія	100	Орган місцевого самоврядування забезпечує повну електронну демократію: 100% пленарних засідань та засідань комісій транслюються або записуються відео, на офіційному веб-сайті доступні форми електронних петицій, електронних звернень та консультацій, розміщена інформація про конкурс проєктів громадського бюджету, а також усі публічні закупівлі ОМС доступні для онлайн-моніторингу громадянами

1	2	3
Веб-доступність	100	Наявність 10 складових базової доступності для осіб з інвалідністю з порушенням зору, слуху та мовлення офіційного вебсайту територіальної громади згідно з положенням ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 «Інформаційні технології. Настанова з доступності веб-контенту W3C (WCAG) 2.0» – 100%
Відкриті дані	10	Орган місцевого самоврядування зареєстрований як єдиний розпорядник інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних (100%), проте не проведено інформаційного аудиту, не оприлюднено набори даних із Переліку обов'язкових для публікації, та не подано щорічну оцінку стану оприлюднення й оновлення відкритих даних (0%), що вказує на низький рівень реалізації принципів відкритих даних
Трибухівська сільська територіальна громада		
Цифровізація публічних послуг, у т.ч.:	48,83	
Інституційна спроможність	60	Територіальна громада має затверджену програму інформатизації (100%) та повністю профінансовано заходи у сфері зв'язку, телекомунікацій та інформатики (100%), проте відсутній структурний підрозділ із цифрової трансформації та заступник голови з питань цифрового розвитку (0%), що обмежує ефективну реалізацію програми цифровізації
Цифровізація соціального захисту населення	35	У громаді відсутні пішохідні переходи та маршрутні транспортні засоби, обладнані для осіб із порушенням зору та слуху (0%), а також не реалізовано пересувне віддалене робоче місце «Мобільний адміністратор» (0%). Водночас, забезпечено доступність інформації для внутрішньо переміщених осіб через веб-ресурси громади (100%) та підключення структурного підрозділу соціального захисту до Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (100%)
Публічні послуги та електронні сервіси	78,42	У громаді наявний Центр надання адміністративних послуг або Центр «Дія» (100%), із майже повним охопленням послуг (99,17%) та можливістю безготівкової оплати (100%). Всі населені пункти розташовані на відстані до 14 км від ЦНАП або віддаленого робочого місця (100%), а також забезпечено обладнання для водійських і паспортних послуг (100%). Проте, послуги онлайн доступні незначною мірою (0%), попередній онлайн запис/е-черга реалізовані на 50%, контактний центр і інтеграція з ID.GOV.UA відсутні (0%), тоді як наявний геопортал, відповідність вебсайту дизайн-коду «Дія» та інформація про всі доступні адміністративні послуги забезпечені (100%). Підключення до системи онлайн-моніторингу працює лише частково (50%)

1	2	3
Безпаперовий документообіг	78,33	У громаді в Центрі надання адміністративних послуг реалізовано сервіс отримання цифрових копій документів через портал Дія/Дія.QR (100%), при цьому половина територіальних підрозділів і віддалених робочих місць підключені до сервісу (50%), а лише третина робочих місць адміністраторів обладнана зчитувачами ID-карток (33,33%). Частка комунальних об'єктів соціальної інфраструктури, підключених до сервісу, становить 45,83%. Електронний документообіг органу місцевого самоврядування наявний повністю (100%), всі посадові особи підключені до системи (100%), але підключення комунальних підприємств обмежене (33,33%), а структурні підрозділи до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади не підключені (0%). Інформаційна система ЦНАП функціонує (100%), і всі адміністративні послуги оформлюються через неї (100%)
Електронна демократія	100	У громаді в Центрі надання адміністративних послуг реалізовано сервіс отримання цифрових копій документів через портал Дія/Дія.QR (100%), при цьому половина територіальних підрозділів і віддалених робочих місць підключені до сервісу (50%), а лише третина робочих місць адміністраторів обладнана зчитувачами ID-карток (33,33%). Частка комунальних об'єктів соціальної інфраструктури, підключених до сервісу, становить 45,83%. Електронний документообіг органу місцевого самоврядування наявний повністю (100%), всі посадові особи підключені до системи (100%), але підключення комунальних підприємств обмежене (33,33%), а структурні підрозділи до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади не підключені (0%). Інформаційна система ЦНАП функціонує (100%), і всі адміністративні послуги оформлюються через неї (100%)
Веб-доступність	60	Наявність 10 складових базової доступності для осіб з інвалідністю з порушенням зору, слуху та мовлення офіційного вебсайту територіальної громади згідно з положенням ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 «Інформаційні технології. Настанова з доступності веб-контенту W3C (WCAG) 2.0» – 60
Відкриті дані	10	Орган місцевого самоврядування зареєстрований як єдиний розпорядник інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних (100%), проте інформаційний аудит не проведено (0%), оприлюднення наборів даних відсутнє (0%), і до Мінцифри не подано інформацію про щорічну оцінку стану оприлюднення та оновлення відкритих даних (0%)
Іване-Пустенська сільська територіальна громада		
Цифровізація публічних послуг, у т.ч.:	38,63	
Інституційна спроможність	20	Територіальна громада має затверджену програму інформатизації (100%), проте відсутній структурний підрозділ, заступник голови з питань цифрового розвитку (CDTO) та не використані кошти місцевого бюджету на реалізацію програми інформатизації (усі показники 0%)

1	2	3
Цифровізація соціального захисту населення	20	У громаді відсутні регульовані пішохідні переходи та транспортні засоби, обладнані для осіб із порушенням зору й слуху, а також пересувне віддалене робоче місце «Мобільний адміністратор» (усі показники 0%). Частково реалізовано інформаційну підтримку ВПО через веб-ресурси громади (50%), а структурний підрозділ соціального захисту підключено до Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (100%)
Публічні послуги та електронні сервіси	50,84	У громаді наявний Центр надання адміністративних послуг або Центр «Дія» (100%) з високою часткою надання послуг у ЦНАП (78,38%), забезпеченою безготівковою оплатою (100%) та доступністю населених пунктів до ЦНАП у межах 14 км (100%). Присутній онлайн-запис або е-черга (100%), а офіційний сайт відповідає дизайн-коду Дія (100%) та інтегрований з системою електронної ідентифікації ID.GOV.UA (100%). Водночас, відсутнє обладнання для водійських і паспортних послуг, геопортал, контактний центр, онлайн-послуги замовлення та моніторингу якості послуг, а також інформація про всі доступні адміністративні послуги (0%)
Безпаперовий документообіг	66,75	У громаді в Центрі надання адміністративних послуг реалізовано сервіс отримання цифрових копій документів через портал Дія/Дія.QR (100%) та наявна інформаційна система (100%), а також організовано електронний документообіг у органі місцевого самоврядування (100%) із підключенням всіх посадових осіб (100%). При цьому жоден територіальний підрозділ і віддалене робоче місце не підключені до сервісу цифрових копій (0%), адміністратори ЦНАП не мають зчитувачів ID-карток (0%), а комунальні підприємства не інтегровані в систему електронного документообігу (0%). Частково підключені комунальні об'єкти соціальної інфраструктури (75%) і структурні підрозділи до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (25%), проте адміністративні послуги у ЦНАП практично не оформлюються через інформаційну систему (0%)
Електронна демократія	85	У громаді відсутні відеотрансляції пленарних засідань та засідань комісій органів місцевого самоврядування й виконавчого комітету (0%), проте на офіційному веб-сайті органу місцевого самоврядування реалізовано всі основні цифрові форми взаємодії з громадянами: електронні петиції (100%), е-звернення (100%), електронні консультації (100%) та інформацію про конкурс проектів громадського бюджету (100%). Крім того, всі публічні закупівлі ОМС доступні для онлайн-моніторингу громадянами (100%)
Веб-доступність	80	Наявність 10 складових базової доступності для осіб з інвалідністю з порушенням зору, слуху та мовлення офіційного вебсайту територіальної громади згідно з положенням ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 «Інформаційні технології. Настанова з доступності веб-контенту W3C (WCAG) 2.0» – 80%
Відкриті дані	20	У громаді зареєстровано орган місцевого самоврядування як єдиного розпорядника інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних (100%), проте відсутній проведений інформаційний аудит (0%) і не подано інформації до Мінцифри про щорічну оцінку стану оприлюднення та оновлення відкритих даних (0%). Частка оприлюднених наборів даних із Переліку обов'язкових для публікації становить лише 20%

Джерело: [196]

Додаток 2-Л

Таблиця 2.Л.1

Динаміка змін бюджету досліджуваних селищних територіальних громад за період 2023-2024 рр., тис. грн.

Показники виконання	Загальний фонд			Спеціальний фонд			Разом		
	2023	2024	Темп росту	2023	2024	Темп росту	2023	2024	Темп росту
Великобірківська СелТГ									
Доходи	88 552.7	85 468.9	-3 083.8 (96.5%)	5 806.2	3 655.7	-2 150.4 (62.9%)	94 359.0	89 124.7	-5 234.2 (94.4%)
Видатки	79 192.7	79 194.4	1.6 (100.0%)	8 371.9	11 302.3	2 930.4 (135.0%)	87 564.7	90 496.8	2 932.0 (103.3%)
Кредитування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	9 359.9	6 274.5	-3 085.4	-2 565.7	-7 646.6	-5 080.9	6 794.2	-1 372.1	-8 166.3
Заводська СелТГ									
Доходи	65 454.0	63 719.1	-1 734.9 (97.3%)	965.6	2 293.2	1 327.6 (237.4%)	66 419.6	66 012.3	- 407.3 (99.3%)
Видатки	53 690.2	58 556.8	4 866.5 (109.0%)	8 134.6	6 645.0	-1 489.6 (81.6%)	61 824.9	65 201.8	3 376.8 (105.4%)
Кредитування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	11 763.7	5 162.2	-6 601.5	-7 169.0	-4 351.7	2 817.3	4 594.7	810.4	-3 784.2
Підволочиська СелТГ									
Доходи	171 137.2	181 484.4	10 347.2 (106.0%)	11 037.4	21 215.6	10 178.1 (192.2%)	182 174.7	202 700.0	20 525.3 (111.2%)
Видатки	160 919.7	178 944.7	18 025.0 (111.2%)	10 740.2	24 663.2	13 922.9 (229.6%)	171 660.0	203 607.9	31 947.9 (118.6%)
Кредитування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	10 217.5	2 539.7	-7 677.7	297.2	-3 447.5	-3 744.7	10 514.7	- 907.8	-11 422.5

Джерело: [253]

Таблиця 2.Л.2

Динаміка змін бюджету досліджуваних сільських територіальних громад за період 2023-2024 рр., тис. грн.

Показники виконання	Загальний фонд			Спеціальний фонд			Разом		
	2023	2024	Темп росту	2023	2024	Темп росту	2023	2024	Темп росту
Білецька СіЛТГ									
Доходи	219 864.4	127 033.0	-92 831.3 (57.7%)	4 378.8	7 560.4	3 181.5 (172.6%)	224 243.3	134 593.5	-89 649.8 (60.0%)
Видатки	229 371.9	116 536.1	- 112 835.8 (50.8%)	38 428.1	18 994.0	-19 434.0 (49.4%)	267 800.1	135 530.2	- 132 269.8 (50.6%)
Кредитування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	-9 507.5	10 496.9	20 004.4	-34 049.2	-11 433.6	22 615.6	-43 556.7	- 936.6	42 620.0
Трибухівська СіЛТГ									
Доходи	93 506.1	182 444.5	88 938.3 (195.1%)	3 991.5	8 936.0	4 944.5 (223.8%)	97 497.6	191 380.6	93 882.9 (196.2%)
Видатки	82 076.1	175 081.6	93 005.5 (213.3%)	14 839.1	18 593.4	3 754.3 (125.2%)	96 915.2	193 675.1	96 759.8 (199.8%)
Кредитування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	11 430.0	7 362.8	-4 067.1	-10 847.6	-9 657.3	1 190.2	582.4	-2 294.5	-2 876.9
Іване-Пустенська СіЛТГ									
Доходи	18 484.2	22 484.7	4 000.4 (121.6%)	1 177.5	660.2	- 517.2 (56.0%)	19 661.8	23 145.0	3 483.1 (117.7%)
Видатки	19 397.6	22 525.3	3 127.7 (116.1%)	514.8	1 303.7	788.9 (253.2%)	19 912.4	23 829.1	3 916.7 (119.6%)
Кредитування	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дефіцит (-) / Профіцит (+)	- 913.3	-40.6	872.7	662.7	- 643.4	-1 306.2	- 250.5	- 684.1	- 433.5

Джерело: [254-256]

Параметри агентно-орієнтованої моделі цифровізації територіальних громад у середовищі NetLogo

Для проведення симуляцій у середовищі NetLogo 6.4.0 було використано систему слайдерів, що забезпечує гнучке налаштування параметрів моделі відповідно до обраного сценарію. Значення параметрів визначалися на основі узагальнення статистичних показників цифрової трансформації громад, рівня цифрової зрілості бізнесу та інтенсивності інноваційних процесів.

Таблиця 3.А.1

Параметри моделі у середовищі NetLogo

№	Назва параметра (slider)	Позначення в моделі	Діапазон значень	Крок зміни	Інтерпретація параметра
1	Рівень цифрової трансформації громади	Community-digital-level	0 – 100	0,1	Відображає ступінь цифрової готовності та впровадження цифрових сервісів у громаді
2	Цифрова зрілість бізнесу	Business-digital-maturity	0 – 5	0,01	Характеризує рівень цифрової компетентності та автоматизації підприємств
3	Коефіцієнт співпраці громади та бізнесу	Cooperation-rate	0 – 1	0,01	Визначає інтенсивність взаємодії між суб'єктами місцевого розвитку
4	Вплив інновацій бізнесу на громаду	Innovation-impact	0 – 1	0,01	Відображає внесок бізнесових інновацій у розвиток цифрової інфраструктури громади
5	Швидкість поширення інновацій	Innovation-diffusion	0 – 1	0,01	Показує динаміку впровадження нових технологій у локальному середовищі
6	Рівень зовнішньої підтримки	External-support	0 – 1	0,01	Визначає вплив державних та регіональних програм підтримки цифровізації

Додатково, у налаштуваннях моделі передбачено різну частоту оновлення показників для різних сценаріїв:

Для сценаріїв 1-3 (базовий, покращена цифровізація громади, цифрове стимулювання підприємництва) використано умову $\text{if ticks mod } 12 = 0$, що відображає планомірний, покроковий розвиток протягом року.

Для комбінованого сценарію (громада + бізнес) умову знято, щоб змодельовати безперервну взаємодію та кумулятивний ефект одночасного розвитку цифрової готовності громади і бізнесу.

Обґрунтування вибору коефіцієнта (множника) у формулі 3.1 індексу синергії

Показник	Коефіцієнт	Логіка вибору / обґрунтування
(CD) community- digital-level $\times$ 0,002	0.002	Цифровий рівень громади є фоновим фактором – створює середовище для розвитку синергії, але не має прямого короткострокового ефекту, тому коефіцієнт мінімальний. множник 0.002 виконує функцію нормалізації шкали, перетворюючи значення (0-100) до рівня, співмірного з іншими чинниками (0-1). Такий коефіцієнт відображає фоновий, опосередкований характер впливу громади: цифрова інфраструктура створює необхідні умови для синергії, проте не є безпосереднім драйвером її зростання без активної участі бізнесу та партнерських зв'язків [370; 371]
(BM) business- digital-maturity $\times$ 0,05	0,05	Рівень цифрової зрілості бізнесу має більший вплив, адже бізнес є драйвером інновацій та співпраці. Вагу 0.05 обрано помірною, щоб відобразити поступовий, але стабільний внесок бізнесу. Дослідження підтверджує зв'язок між цифровою зрілістю бізнесу, стратегією цифрової трансформації та організаційними компетенціями, а також, що бізнес-цифровізація має значущий вплив на результати трансформації [372; 373]
(CR) cooperation- rate $\times$ 0,8	0,8	Рівень співпраці має найвищу вагу, оскільки саме через взаємодію громади і бізнесу реалізується ефект синергії. Цей параметр відображає «інтеграційний» вплив. Високий рівень співпраці між бізнесом і громадою значно підвищує ефективність інноваційних процесів [374; 375]
(II) innovation- impact $\times$ 0,6	0,6	Інноваційна активність створює мультиплікативний ефект у довгостроковій перспективі. Значення 0,6 вказує на високу, але не максимальну важливість [376; 377]
(ID) innovation- diffusion $\times$ 0,4	0,4	Швидкість поширення інновацій має середню вагу, оскільки залежить від інфраструктури та людського капіталу [378]
(ES) external- support $\times$ 0,5	0,5	Зовнішня підтримка (державна, донорська, інвестиційна) може істотно посилювати розвиток цифровізації, особливо у громадах із низькою стартовою базою. Звіт OECD про цифрову трансформацію підтверджує значення зовнішньої підтримки. Тому вагу встановлено на рівні 0,5 [81]

Фрагмент коду моделі сценарного моделювання цифровізації територіальних громад у середовищі NetLogo

```
globals ;  
інтегральний показник синергії  
synergy-index;  
to setup  
clear-all  
reset-ticks;  
початкові значення слайдерів  
set community-digital-level 70.91  
set business-digital-maturity 3.85  
set cooperation-rate 0.3  
set innovation-impact 0.6  
set innovation-diffusion 0.1  
set external-support 0.15;  
обчислення початкового synergy-index  
update-synergy  
reset-ticks  
end
```

У фрагменті наведено алгоритм ініціалізації агентів різних типів громад (міських, селищних, сільських), що визначає початкові параметри цифрової інфраструктури та рівень підприємницької активності. Реалізований код забезпечує відтворення динаміки взаємодії між суб'єктами у процесі цифрової трансформації та формування синергійного ефекту між громадою та бізнесом.

Результати базового сценарію
(міська територіальна громада та бізнес)

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
0	0,3129	0,00
1	0,3165	1,17
2	0,3198	1,04
3	0,3242	1,36
4	0,3271	0,89
5	0,3292	0,66
6	0,3350	1,75
7	0,3398	1,44
8	0,3424	0,76
9	0,3432	0,22
10	0,3442	0,31
11	0,3460	0,52
12 (1 рік)	0,3497	1,05
13	0,3524	0,78
14	0,3549	0,71
15	0,3585	1,01
16	0,3619	0,96
17	0,3645	0,70
18	0,3676	0,87
19	0,3715	1,05
20	0,3739	0,66
21	0,3756	0,46
22	0,3763	0,19
23	0,3800	0,96
24 (2 рік)	0,3813	0,36
25	0,3851	0,98
26	0,3850	-0,01
27	0,3880	0,77
28	0,3937	1,46
29	0,3964	0,69
30	0,4004	1,01
31	0,4025	0,54
32	0,4046	0,51
33	0,4053	0,16
34	0,4097	1,10
35	0,4162	1,59
36 (3 рік)	0,42087	1,10
37	0,4273	1,53
38	0,4284	0,27
39	0,4295	0,25

Продовження табл. 3.Г.1

1	2	3
40	0,4324	0,69
41	0,4351	0,61
42	0,4369	0,43
43	0,4403	0,78
44	0,4455	1,18
45	0,4490	0,79
46	0,4506	0,34
47	0,4511	0,11
48 (4 рік)	0,4542	0,69
49	0,4547	0,12
50	0,4519	-0,63
51	0,4528	0,20
52	0,4557	0,66
53	0,4566	0,20
54	0,4585	0,40
55	0,4641	1,23
56	0,4652	0,23
57	0,4666	0,31
58	0,4683	0,37
59	0,4711	0,60

Таблиця 3.Г.2

Результати базового сценарію
(селищна територіальна громада та бізнес)

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
1	2	3
0	0,0082	0,00
1	0,0165	100,00
2	0,0247	50,00
3	0,0329	50,00
4	0,0412	25,00
5	0,0494	20,00
6	0,0576	16,67
7	0,0659	14,29
8	0,0741	12,50
9	0,0823	11,11
10	0,0905	10,00
11	0,0988	9,09
12	0,1070	8,33
13	0,1152	7,69
14	0,1235	7,14
15	0,1317	6,67
16	0,1399	6,25
17	0,1482	5,88

1	2	3
18	0,1564	5,56
19	0,1646	5,26
20	0,1729	5,00
21	0,1811	4,76
22	0,1893	4,55
23	0,1976	4,35
24	0,2058	4,17
25	0,2140	4,00
26	0,2223	3,85
27	0,2305	3,70
28	0,2387	3,57
29	0,2469	3,45
30	0,2552	3,33
31	0,2634	3,23
32	0,2716	3,13
33	0,2799	3,03
34	0,2881	2,94
35	0,2963	2,86
36	0,3046	2,78
37	0,3128	2,70
38	0,3210	2,63
39	0,3293	2,56
40	0,3375	2,50
41	0,3457	2,44
42	0,3540	2,38
43	0,3622	2,33
44	0,3704	2,27
45	0,3787	2,22
46	0,3869	2,17
47	0,3951	2,13
48	0,4033	2,08
49	0,4116	2,04
50	0,4198	2,00
51	0,4280	1,96
52	0,4363	1,92
53	0,4445	1,89
54	0,4527	1,85
55	0,4610	1,82
56	0,4692	1,79
57	0,4774	1,75
58	0,4857	1,72
59	0,4939	1,69

Результати базового сценарію
(сільська територіальна громада та бізнес)

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
1	2	3
0	0,0070	0
1	0,0139	100,0
2	0,0209	50, 00
3	0,0279	33,33
4	0,0348	25,00
5	0,0418	20, 00
6	0,0487	16,67
7	0,0557	14,29
8	0,0627	12,50
9	0,0696	11,11
10	0,0766	10,00
11	0,0836	9,09
12	0,0905	8,33
13	0,0975	7,69
14	0,1045	7,14
15	0,1114	6,67
16	0,1184	6,25
17	0,1253	5,88
18	0,1323	5,56
19	0,1393	5,26
20	0,1462	5,00
21	0,1532	4,76
22	0,1602	4,55
23	0,1671	4,35
24	0,1741	4,17
25	0,1810	4,00
26	0,1880	3,85
27	0,1950	3,70
28	0,2019	3,57
29	0,2089	3,45
30	0,2159	3,33
31	0,2228	3,23
32	0,2298	3,13
33	0,2368	3,03
34	0,2437	2,94
35	0,2507	2,86
36	0,2576	2,78
37	0,2646	2,70
38	0,2716	2,63
39	0,2785	2,56
40	0,2855	2,50
41	0,2925	2,44
42	0,2994	2,38

Продовження табл. 3.Г.3

1	2	3
43	0,3064	2,33
44	0,3134	2,27
45	0,3203	2,22
46	0,3273	2,17
47	0,3342	2,13
48	0,3412	2,08
49	0,3482	2,04
50	0,3551	2,00
51	0,3621	1,96
52	0,3691	1,92
53	0,3760	1,89
54	0,3830	1,85
55	0,3900	1,82
56	0,3969	1,79
57	0,4039	1,75
58	0,4108	1,72
59	0,4178	1,69

Фази розвитку синергії (базовий сценарій – МТГ та бізнес)

Період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
Початкова фаза зростання (0-6 міс.)	індекс зріс з 0,31 до 0,33; середній приріст $\approx 1,1\%$	Формування цифрової взаємодії, налагодження базових комунікацій між громадою та бізнесом. Активується вплив цифрової інфраструктури та первинних інновацій
Стабілізація з помірним зростанням (7-12 міс.)	Зростання до 0,34; приріст $\approx 1\%$	Відбувається адаптація бізнесу до цифрових інструментів громади; ефект синергії наростає поступово. Зміцнюється довіра та операційна сумісність партнерів
Період поступального розвитку (13-24 міс.)	індекс зріс з 0,35 до 0,38; середній приріст $\approx 0,7\%$	Формується стійка взаємодія, бізнес починає використовувати цифрові сервіси громади для інноваційної діяльності. Синергія переходить від кількісного до якісного зростання
Активна фаза посилення ефекту синергії (25-36 міс.)	індекс зріс з 0,38 до 0,42; приріст $\approx 1,0-1,2\%$	Цифрова зрілість бізнесу і рівень співпраці стають головними драйверами зростання. Виникає ефект мультиплікації інновацій та партнерських ініціатив
Період зрілості (37-48 міс.)	індекс зріс до 0,45; середній приріст $\approx 0,6-0,8\%$	Система взаємодії досягає стабільного рівня функціонування. Відбувається оптимізація цифрових процесів, підвищується якість сервісів, однак темпи зростання знижуються
Фаза стабілізації з незначними коливаннями (49-59 міс.)	індекс досяг 0,47; середній приріст $< 0,5\%$	Синергія досягає насичення. Подальше зростання можливе лише за умови залучення нових факторів – інноваційних технологій, зовнішньої підтримки або розширення партнерських мереж

Фази розвитку синергії (базовий сценарій – СелТГ та бізнес)

Період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
1	2	3
Початкова фаза стрімкого зростання (0-6 міс.)	індекс зріс з 0,008 до 0,05; середній приріст понад 30-40%	Активний старт цифрової взаємодії. Громада впроваджує базові цифрові сервіси, бізнес реагує на нові можливості, формується початковий ефект синергії
Період стабілізації темпів зростання (7-12 міс.)	Індекс до 0,10; приріст зменшився до $\approx 8-10\%$	Розпочинається структурне закріплення цифрових процесів. Громада та бізнес переходять від експериментів до регулярної взаємодії

1	2	3
Фаза сталого зростання (13-24 міс.)	Індекс зріс до 0,20; середній приріст 4-7%	Цифрові ініціативи інтегруються у систему управління громадою. Бізнес починає адаптувати моделі діяльності під цифрову інфраструктуру. Посилюється вплив інновацій
Період консолідації партнерства (25-36 міс.)	Індекс з 0,21 до 0,30; приріст $\approx$ 3-4%	Відбувається стабільне підвищення ефективності взаємодії. Синергія стає помітною у соціально-економічних результатах громади
Перехід до фази зрілості (37-48 міс.)	Індекс зріс до 0,40; середній приріст 2-2,5%	Взаємодія громади і бізнесу стає системною. Переважає ефект накопичення досвіду та оптимізації управлінських процесів
Стадія стабільного функціонування (49-59 міс.)	індекс зріс до 0,49; приріст 1,7-2,0%	Система синергії досягає зрілості. Подальше зростання можливе лише за умов залучення зовнішніх ресурсів, модернізації технологічної бази або розширення партнерств

Таблиця 3.Д.3

Фази розвитку синергії (базовий сценарій – СіЛТГ та бізнес)

Період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
Початкова фаза (0-6 місяців)	Індекс синергії зростає з 0,0070 до 0,0487, приріст у перші місяці сягає 100%, що свідчить про швидкий старт цифрової взаємодії	Формується базовий рівень цифрової взаємодії, починається узгодження спільних ініціатив. Відбувається накопичення досвіду, формування каналів комунікації між громадою та бізнесом
Фаза становлення (7-18 місяців)	Індекс поступово підвищується з 0,0557 до 0,1323, темпи зростання знижуються з 14,3% до 5,6%	Відбувається стабілізація цифрової взаємодії, бізнес адаптується до умов співпраці. Формується довіра, з'являються перші спільні цифрові проекти
Фаза розвитку (19-36 місяців)	Індекс підвищується з 0,1393 до 0,2576, темпи приросту зменшуються до 2,8-5%	Цифрова взаємодія переходить у системну фазу: громада впроваджує інструменти електронного врядування, бізнес – цифрові сервіси підтримки. Взаємодія стає прогнозованою та результативною
Фаза стабілізації (37-48 місяців)	Індекс синергії зростає повільніше – з 0,2646 до 0,3412, середній приріст становить 2-2,7%	Система взаємодії досягає зрілості. Цифрова співпраця стає сталою частиною розвитку громади. Виникає потреба в модернізації цифрової інфраструктури
Фаза зрілості (49-59 місяців)	Індекс зростає з 0,3482 до 0,4178, середній приріст зменшується до 1,7-2%	Синергія досягає високого рівня інтеграції. Громада та бізнес діють як єдина цифрова екосистема, однак темпи приросту знижуються через обмеження ресурсів та насичення ефекту співпраці

Результати сценарію покращеної цифровізації громад
(міська територіальна громада і бізнес)

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
1	2	3
0	0,0147	0,00
1	0,0294	100,00
2	0,0441	50,00
3	0,0588	33,33
4	0,0735	25,00
5	0,0882	20,00
6	0,1029	16,67
7	0,1176	14,29
8	0,1323	12,50
9	0,1470	11,11
10	0,1617	10,00
11	0,1764	9,09
12	0,1911	8,33
13	0,2058	7,69
14	0,2205	7,14
15	0,2352	6,67
16	0,2499	6,25
17	0,2646	5,88
18	0,2793	5,56
19	0,2940	5,26
20	0,3087	5,00
21	0,3234	4,76
22	0,3381	4,55
23	0,3528	4,35
24	0,3675	4,17
25	0,3822	4,00
26	0,3969	3,85
27	0,4116	3,70
28	0,4263	3,57
29	0,4410	3,45
30	0,4557	3,33
31	0,4704	3,23
32	0,4851	3,12
33	0,4998	3,03
34	0,5145	2,94
35	0,5292	2,86
36	0,5439	2,78
37	0,5586	2,70
38	0,5733	2,63
39	0,5880	2,56
40	0,6027	2,50
41	0,6174	2,44

Продовження табл. 3.Е.1

1	2	3
42	0,6321	2,38
43	0,6468	2,33
44	0,6615	2,27
45	0,6762	2,22
46	0,6909	2,17
47	0,7056	2,13
48	0,7203	2,08
49	0,7350	2,04
50	0,7497	2,00
51	0,7644	1,96
52	0,7791	1,92
53	0,7938	1,89
54	0,8085	1,85
55	0,8379	1,79
56	0,8379	1,79
57	0,8526	1,75
58	0,8673	1,72
59	0,8820	1,69

Таблиця 3.Е.2

Результати сценарію покращеної цифровізації громад
(селищна територіальна громада і бізнес)

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
1	2	3
0	0,0121	0,00
1	0,0243	100,00
2	0,0364	50,00
3	0,0485	33,33
4	0,0607	25,00
5	0,0728	20,00
6	0,0849	16,67
7	0,0971	14,29
8	0,1092	12,50
9	0,1214	11,11
10	0,1335	10,00
11	0,1456	9,09
12	0,1578	8,33
13	0,1699	7,69
14	0,1820	7,14
15	0,1942	6,67
16	0,2063	6,25
17	0,2184	5,88
18	0,2306	5,56
19	0,2427	5,26
20	0,2548	5,00
21	0,2670	4,76

1	2	3
22	0,2791	4,55
23	0,2912	4,35
24	0,3034	4,17
25	0,3155	4,00
26	0,3276	3,85
27	0,3398	3,70
28	0,3519	3,57
29	0,3641	3,45
30	0,3762	3,33
31	0,3883	3,23
32	0,4005	3,13
33	0,4126	3,03
34	0,4247	2,94
35	0,4369	2,86
36	0,4490	2,78
37	0,4611	2,70
38	0,4733	2,63
39	0,4854	2,56
40	0,4975	2,50
41	0,5097	2,44
42	0,5218	2,38
43	0,5339	2,33
44	0,5461	2,27
45	0,5582	2,22
46	0,5703	2,17
47	0,5825	2,13
48	0,5946	2,08
49	0,6068	2,04
50	0,6189	2,00
51	0,6310	1,96
52	0,6432	1,92
53	0,6553	1,89
54	0,6674	1,85
55	0,6796	1,82
56	0,6917	1,79
57	0,7038	1,75
58	0,7160	1,72
59	0,7281	1,69

Результати сценарію покращеної цифровізації громад
(сільська територіальна громада та бізнес)

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
1	2	3
0	0,0108	0,00
1	0,0216	100,00
2	0,0324	50,00
3	0,0432	33,33
4	0,0541	25,00
5	0,0649	20,00
6	0,0757	16,67
7	0,0865	14,29
8	0,0970	12,50
9	0,1081	11,11
10	0,1189	10,00
11	0,1297	9,09
12	0,1405	8,33
13	0,1513	7,69
14	0,1622	7,14
15	0,1730	6,67
16	0,1838	6,25
17	0,1946	5,88
18	0,2054	5,56
19	0,2162	5,26
20	0,2270	5,00
21	0,2378	4,76
22	0,2486	4,55
23	0,2594	4,35
24	0,2703	4,17
25	0,2811	4,00
26	0,2919	3,85
27	0,3027	3,70
28	0,3135	3,57
29	0,3243	3,45
30	0,3351	3,33
31	0,3459	3,23
32	0,3567	3,12
33	0,3675	3,03
34	0,3784	2,94
35	0,3892	2,86
36	0,4000	2,78
37	0,4108	2,78
38	0,4216	2,63
39	0,4324	2,56
40	0,4432	2,50
41	0,4540	2,44
42	0,4648	2,38
43	0,4756	2,33

1	2	3
44	0,4864	2,27
45	0,4973	2,22
46	0,5081	2,17
47	0,5189	2,13
48	0,5297	2,08
49	0,5405	2,04
50	0,5513	2,00
51	0,5621	1,96
52	0,5720	1,92
53	0,5837	1,89
54	0,5945	1,85
55	0,6054	1,82
56	0,6162	1,79
57	0,6270	1,75
58	0,6378	1,72
59	0,6486	1,69

Таблиця 3.Ж.1

Фази розвитку синергії у процесі взаємодії МТГ та бізнесу
(сценарій покращеної цифровізації громади, 5 років), %

Фаза /період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
1. Початкова (0-6 міс.)	Індекс зріс з 0,014 до 0,10; приріст коливається від 100% до 16,7%/міс.	Відбувається активне становлення цифрової взаємодії, запуск ключових електронних сервісів, інтеграція цифрових платформ громади й бізнесу. Синергія формується швидко, за рахунок низької стартової бази
2. Фаза інтенсивного розвитку (7-18 міс.)	Індекс збільшується з 0,11 до 0,27; приріст поступово знижується до 5-14%/міс.	Відбувається стабілізація темпів зростання, розвиток системи цифрового управління, активізація кооперації між підприємствами та місцевою владою
3. Фаза стабілізації (19-36 міс.)	Індекс зростає з 0,29 до 0,54, приріст падає до 2,8-5%/міс.	Система переходить до зрілої взаємодії, формуються стійкі цифрові зв'язки, посилюється аналітична підтримка рішень
4. Фаза зрілості (37-48 міс.)	Індекс зростає з 0,55 до 0,72, приріст лише 2-2,7%/міс.	Синергія досягає високого рівня ефективності, впроваджуються інноваційні рішення (штучний інтелект, аналітика даних)
5. Фаза оптимізації (49-59 міс.)	Індекс підвищується з 0,73 до 0,88, приріст стабільно низький (1,7-2%/міс.).	Відбувається оптимізація цифрових процесів, удосконалення управлінських моделей і підвищення якості даних. Громада переходить до етапу сталого цифрового розвитку

Таблиця 3.Ж.2

Фази розвитку синергії у процесі взаємодії СелТГ та бізнесу
(сценарій покращеної цифровізації громади, 5 років)

Фаза розвитку/ період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
1	2	3
1. Початкова фаза (0-6 міс.)	Індекс зріс з 0,012 до 0,08, приріст 100-16,7%/міс.	Формується базова цифрова інфраструктура, розгортаються перші сервіси взаємодії громади та бізнесу. Активне засвоєння цифрових інструментів і залучення місцевих підприємств
2. Фаза активного розвитку (7-18 міс.)	Індекс зріс з 0,09 до 0,23, приріст 14-5,5%/міс.	Відбувається стабілізація зростання. Підвищується цифрова компетентність бізнесу та управлінського персоналу, зростає обсяг електронних транзакцій і цифрових комунікацій

1	2	3
3. Фаза стабілізації (19-36 міс.)	Індекс зріс з 0,24 до 0,44, приріст 2,8-5%/міс.	Громада досягає зрілої цифрової інтеграції. Розширюється коло бізнесів, що застосовують інновації, з'являються кластери цифрової співпраці
4. Фаза зрілості (37-48 міс.)	Індекс зростає з 0,46 до 0,59, приріст 2,1-2,7%/міс.	Спостерігається оптимізація цифрових процесів і формування стабільних партнерських моделей «влада–бізнес». Активно використовуються аналітичні та інтеграційні сервіси
5. Фаза підтримки та оптимізації (49-59 міс.)	Індекс зростає з 0,60 до 0,72, приріст 1,7-2%/міс.	Система досягає високої стабільності. Зростання повільне, але стає. Основний фокус зміщується на підтримку досягнутого рівня та впровадження інновацій другого покоління (Smart Services, Big Data)

Таблиця 3.Ж.3

Фази розвитку синергії у процесі взаємодії СілтГ та бізнесу
(сценарій покращеної цифровізації громади, 5 років)

Фаза розвитку/ період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
Стартова (активаційна) фаза (0-6 міс.)	Швидке зростання індексу синергії – від 0,01 до 0,07. Приріст індексу перевищує 100% у перший місяць і зберігає високі темпи до 6-го місяця	Характеризується початковим ефектом цифровізації: впровадження базових цифрових сервісів, активізація комунікації між бізнесом і громадою, підвищення цифрової готовності суб'єктів
Фаза стабілізації цифрової взаємодії (7-24 міс.)	Темпи зростання поступово знижуються з 16,7% до 4%	Цифрові інструменти стають звичними, формується сталі комунікаційні зв'язки між владою та бізнесом. Відбувається закріплення ефекту цифрової співпраці, розширюється використання інноваційних рішень
Фаза системного розвитку (25-48 міс.)	Зростання стабільне, але уповільнене (3,8-2,1% приросту)	Цифровізація інтегрується у щоденну діяльність громади, бізнес використовує цифрові канали для інновацій та партнерства. Формуються спільні цифрові екосистеми
Фаза зрілості синергії (48-59 міс.)	Індекс синергії досягає 0,64, приріст не перевищує 2% на місяць	Розвиток переходить у режим підтримки – цифрова взаємодія стає стійкою, а подальше зростання можливе лише через поглиблення інноваційності та залучення зовнішньої підтримки

Результати сценарію цифрового стимулювання підприємництва на території
міської територіальної громади, 5 років

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
1	2	3
0	0,0165	0,00
1	0,0330	100,00
2	0,0496	50,00
3	0,0661	33,33
4	0,0826	25,00
5	0,0991	20,00
6	0,1156	16,67
7	0,1321	14,29
8	0,1487	12,50
9	0,1652	11,11
10	0,1817	10,00
11	0,1982	9,09
12 (1 рік)	0,2147	8,33
13	0,2313	7,69
14	0,2478	7,14
15	0,2643	6,67
16	0,2808	6,25
17	0,2973	5,88
18	0,3138	5,56
19	0,3304	5,26
20	0,3469	5,00
21	0,3634	4,76
22	0,3799	4,55
23	0,3964	4,35
24 (2 рік)	0,4130	4,17
25	0,4295	4,00
26	0,4460	3,85
27	0,4625	3,70
28	0,4790	3,57
29	0,4955	3,45
30	0,5121	3,33
31	0,5286	3,23
32	0,5451	3,13
33	0,5616	3,03
34	0,5781	2,94
35	0,5947	2,86
36 (3 рік)	0,6112	2,78
37	0,6277	2,70
38	0,6442	2,63
39	0,6607	2,56
40	0,6772	2,50
41	0,6938	2,44

Продовження табл. 3.И.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
42	0,7103	2,38
43	0,7268	2,33
44	0,7433	2,27
45	0,7598	2,22
46	0,7764	2,17
47	0,7929	2,13
48 (4 рік)	0,8094	2,08
49	0,8259	2,04
50	0,8424	2,00
51	0,8589	1,96
52	0,8755	1,92
53	0,8920	1,89
54	0,9085	1,85
55	0,9250	1,82
56	0,9415	1,79
57	0,9581	1,75
58	0,9746	1,72
59	0,9911	1,69

Таблиця 3.И.2

Результати сценарію цифрового стимулювання підприємництва на території селищної територіальної громади, 5 років

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
0	0,0142	0,00
1	0,0284	100,00
2	0,0426	50,00
3	0,0568	33,33
4	0,0711	25,00
5	0,0853	20,00
6	0,0995	16,67
7	0,1137	14,29
8	0,1279	12,50
9	0,1421	11,11
10	0,1563	10,00
11	0,1705	9,09
12 (1 рік)	0,1848	8,33
13	0,1990	7,69
14	0,2132	7,14
15	0,2274	6,67
16	0,2416	6,25
17	0,2558	5,88
18	0,2700	5,56
19	0,2842	5,26
20	0,2984	5,00
21	0,3127	4,76

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
22	0,3269	4,55
23	0,3411	4,35
24 (2 рік)	0,3553	4,17
25	0,3695	4,00
26	0,3837	3,85
27	0,3979	3,70
28	0,4121	3,57
29	0,4263	3,45
30	0,4406	3,33
31	0,4548	3,23
32	0,4690	3,12
33	0,4832	3,03
34	0,4974	2,94
35	0,5116	2,86
36 (3 рік)	0,5258	2,78
37	0,5400	2,70
38	0,5543	2,63
39	0,5685	2,56
40	0,5827	2,50
41	0,5969	2,44
42	0,6111	2,38
43	0,6253	2,33
44	0,6395	2,27
45	0,6537	2,22
46	0,6679	2,17
47	0,6822	2,13
48 (4 рік)	0,6964	2,08
49	0,7106	2,04
50	0,7248	2,00
51	0,7390	1,96
52	0,7532	1,92
53	0,7674	1,89
54	0,7816	1,85
55	0,7958	1,82
56	0,8101	1,79
57	0,8243	1,75
58	0,8385	1,72
59	0,8527	1,69

Результати сценарію цифрового стимулювання підприємництва на території
сільської територіальної громади, 5 років

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
1	2	3
0	0,0130	0,00
1	0,0259	100,00
2	0,0389	50,00
3	0,0519	33,33
4	0,0648	25,00
5	0,0778	20,00
6	0,0908	16,67
7	0,1037	14,29
8	0,1167	12,50
9	0,1297	11,11
10	0,1427	10,00
11	0,1556	9,09
12 (1 рік)	0,1686	8,33
13	0,1816	7,69
14	0,1945	7,14
15	0,2075	6,67
16	0,2205	6,25
17	0,2205	6,25
18	0,2464	5,56
19	0,2594	5,26
20	0,2723	5,00
21	0,2853	4,76
22	0,2983	4,55
23	0,3112	4,35
24 (2 рік)	0,3242	4,17
25	0,3372	4,00
26	0,3501	3,85
27	0,3631	3,70
28	0,3761	3,57
29	0,3891	3,45
30	0,4020	3,33
31	0,4150	3,23
32	0,4280	3,12
33	0,4409	3,03
34	0,4539	2,94
35	0,4669	2,86
36 (3 рік)	0,4798	2,78
37	0,4928	2,70
38	0,5058	2,63
39	0,5187	2,56
40	0,5317	2,50
41	0,5447	2,44
42	0,5576	2,38
43	0,5706	2,33

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
44	0,5836	2,27
45	0,5965	2,22
46	0,6095	2,17
47	0,6225	2,13
48 (4 рік)	0,6355	2,08
49	0,6484	2,04
50	0,6614	2,00
51	0,6744	1,96
52	0,6873	1,92
53	0,7003	1,89
54	0,7133	1,85
55	0,7262	1,82
56	0,7392	1,79
57	0,7522	1,75
58	0,7651	1,72
59	0,7781	1,69

**Фази розвитку синергії за сценарієм цифрового стимулювання
підприємництва на території МТГ, 5 років**

Фаза розвитку / період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
Початкова фаза (0-6 місяців)	Індекс синергії зростає з 0,016 до 0,11; темпи приросту зменшуються від 100% до 16,7%	Відображає ефект цифрової активізації бізнесу через запуск базових цифрових сервісів, електронних реєстрів та платформ. Формується фундамент для стійкої взаємодії між підприємцями та цифровою екосистемою громади
Фаза активного зростання (7-24 місяці)	Індекс синергії підвищується з 0,13 до 0,41; темпи приросту поступово знижуються з 14,3% до 4,2%	Відбувається перехід від екстенсивного розвитку до інтенсивного: цифрова взаємодія стає системною, бізнес активніше бере участь у цифрових ініціативах, зростає довіра до е-сервісів. Формується модель цифрової співпраці
Фаза стабілізації (25-59 місяців)	Темпи приросту індексу уповільнюються до 1,7-2%; індекс зростає з 0,42 до 0,99	Характеризується зрілістю цифрової екосистеми. Відбувається консолідація платформ, інтеграція сервісів, підвищення ефективності цифрового управління. Спостерігається високий рівень цифрової інтеграції громади та бізнесу

**Фази розвитку синергії за сценарієм цифрового стимулювання
підприємництва на території СелТГ, 5 років**

Фаза розвитку / період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Початкова фаза (0-6 місяців)	Індекс зростає з 0,14 до 0,09; темпи приросту зменшуються з 100% до 16,7%	Активізація цифрової діяльності після запуску електронних сервісів та онлайн-платформ. Формується первинний ефект цифрової взаємодії між громадою та бізнесом, що створює базу для подальшого розвитку синергії
Фаза активного зростання (7-12 місяців)	Індекс підвищується до 0,18; темпи приросту знижуються до 8,33%	Відбувається активне інтегрування цифрових механізмів у локальну економіку. Бізнес адаптується до цифрового середовища, посилюється комунікація між підприємцями та владою
Фаза стабілізації (2-й рік)	Індекс досягає 0,35; середньомісячний приріст близько 4%	Цифрові інструменти стають звичними елементами економічної діяльності. Формується стійкий рівень довіри до цифрової взаємодії, відбувається консолідація партнерських відносин між суб'єктами місцевого розвитку

1	2	3
Фаза інерційного зростання (3-4-й роки)	Індекс зростає з 0,52 до 0,69; темпи приросту знижуються до 2-2,5%	Цифрова екосистема наближається до стану насичення. Підвищення синергії потребує впровадження інноваційних та аналітичних цифрових рішень (Smart-рішення, системи управління даними)
Фаза цифрової зрілості (5-й рік)	Індекс досягає 0,85; щомісячний приріст становить близько 1,7%	Громада досягає високого рівня цифрової інтеграції та стійкої взаємодії з бізнесом. Цифровізація перетворюється на ключовий інструмент підтримки інноваційності та конкурентоспроможності місцевої економіки

Таблиця 3.К.3

Фази розвитку синергії за сценарієм цифрового стимулювання підприємництва на території СілтГ, 5 років

Фаза розвитку / період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
Початкова фаза (0-6 міс.)	Індекс зростає з 0,013 до 0,09; темпи приросту знижуються з 100% до 16,7%	Відбувається запуск цифрових інструментів підтримки підприємництва. Характерне швидке накопичення ефектів цифрової активізації, формування базових зв'язків між бізнесом і владою
Фаза активного зростання (7-12 міс.)	Індекс підвищується до 0,16; темпи приросту поступово знижуються з 14,3% до 8,3%	Цифрові сервіси починають системно використовуватись місцевим бізнесом. Зростає довіра до електронних комунікацій і платформ; формується початкова екосистема цифрової взаємодії
Фаза стабілізації 2-й рік	Індекс збільшується до 0,32; середній приріст становить близько 4%	Цифрові інструменти стають звичним елементом господарської діяльності. Спостерігається стабільне зміцнення партнерських відносин між громадою та бізнесом
Фаза інерційного зростання 3-4-й роки	Індекс зростає з 0,47 до 0,63; темпи приросту поступово зменшуються до 2-2,1%	Екосистема цифрової взаємодії досягає рівня функціональної зрілості. Подальше підвищення ефективності взаємодії потребує впровадження інноваційних цифрових рішень
Фаза цифрової зрілості 5-й рік	Індекс досягає 0,77; приріст знижується до 1,7%	Формується стабільна синергія між усіма суб'єктами громади. Цифровізація стає базовим чинником розвитку сільського підприємництва, сприяє інноваціям і підвищенню економічної стійкості території

Результати комбінованого сценарію
(міська територіальна громада та бізнес)

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
1	2	3
0	0,4480	0,00
1	0,8960	99,98
2	1,3440	49,99
3	1,7919	33,33
4	2,2399	25,00
5	2,6879	20,00
6	3,1359	16,67
7	3,5839	14,29
8	4,0319	12,50
9	4,4798	11,11
10	4,9278	10,00
11	5,3758	9,09
12 (1 рік)	5,8352	8,55
13	6,2946	7,87
14	6,7540	7,30
15	7,2134	6,80
16	7,6728	6,37
17	8,1323	5,99
18	8,5917	5,65
19	9,0511	5,35
20	9,5105	5,08
21	9,9699	4,83
22	10,4293	4,61
23	10,8887	4,40
24 (2 рік)	11,3595	4,32
25	11,8304	4,14
26	12,3012	3,98
27	12,7720	3,83
28	13,2429	3,69
29	13,7137	3,56
30	14,1845	3,43
31	14,6554	3,32
32	15,1262	3,21
33	15,5970	3,11
34	16,0679	3,02
35	16,5387	2,93
36 (3 рік)	17,0209	2,92
37	17,5032	2,83
38	17,9855	2,76
39	18,9500	2,61
40	18,9500	2,61

Продовження табл. 3.Л.1

1	2	3
41	19,4322	2,54
42	19,9145	2,48
43	20,3967	2,42
44	20,8790	2,36
45	21,3612	2,31
46	21,8435	2,26
47	22,3258	2,21
48 (4 рік)	22,8194	2,21
49	23,3131	2,16
50	23,8068	2,12
51	24,3005	2,07
52	24,7942	2,03
53	25,2878	1,99
54	25,7815	1,95
55	26,2752	1,91
56	26,7689	1,88
57	27,2626	1,84
58	27,7562	1,81
59	28,2499	1,78

Таблиця 3.Л.2

Результати комбінованого сценарію
(селищна територіальна громада та бізнес)

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
1	2	3
0	0,3144	0,00
1	0,6287	99,97
2	0,9431	49,99
3	1,2575	33,33
4	1,5719	25,00
5	1,8862	20,00
6	2,2006	16,67
7	2,5150	14,29
8	2,8293	12,50
9	3,1437	11,11
10	3,4581	10,00
11	3,7724	9,09
12	4,0956	8,57
13	4,4188	7,89
14	4,7420	7,31
15	5,0652	6,82
16	5,3884	6,38
17	5,7116	6,00
18	6,0348	5,66
19	6,3580	5,36
20	6,6812	5,08

1	2	3
21	7,0043	4,84
22	7,3275	4,61
23	7,6507	4,41
24	7,9827	4,34
25	8,3147	4,16
26	8,6468	3,99
27	8,9788	3,84
28	9,3108	3,70
29	9,6428	3,57
30	9,9748	3,44
31	10,3068	3,33
32	10,6388	3,22
33	10,9708	3,12
34	11,3028	3,03
35	11,6348	2,94
36	11,9757	2,93
37	12,3165	2,85
38	12,6573	2,77
39	12,9982	2,69
40	13,3390	2,62
41	13,6798	2,56
42	14,0207	2,49
43	14,3615	2,43
44	14,7023	2,37
45	15,0431	2,32
46	15,3840	2,27
47	15,7248	2,22
48	16,0745	2,22
49	16,4241	2,18
50	16,7738	2,13
51	17,1234	2,08
52	17,4731	2,04
53	17,8227	2,00
54	18,1724	1,96
55	18,5220	1,92
56	18,8717	1,89
57	19,2213	1,85
58	19,5710	1,82
59	19,9206	1,79

Результати комбінованого сценарію
(сільська територіальна громада та бізнес)

Місяць	Індекс синергії	Приріст індексу синергії, %
1	2	3
0	0,2432	0,00
1	0,4864	99,96
2	0,7296	49,99
3	0,9729	33,33
4	1,2161	24,99
5	1,4593	19,99
6	1,7025	16,67
7	1,9457	14,28
8	2,1889	12,50
9	2,4321	11,11
10	2,6753	10,00
11	2,9186	9,09
12	3,1706	8,64
13	3,4227	7,95
14	3,6748	7,36
15	3,9268	6,86
16	4,1789	6,42
17	4,4310	6,03
18	4,6830	5,69
19	4,9351	5,38
20	5,1872	5,11
21	5,4392	4,86
22	5,6913	4,63
23	5,9434	4,43
24	6,2043	4,39
25	6,4652	4,21
26	6,7261	4,04
27	6,9871	3,88
28	7,2480	3,73
29	7,5089	3,60
30	7,7698	3,47
31	8,0307	3,36
32	8,2917	3,25
33	8,5526	3,15
34	8,8135	3,05
35	9,0744	2,96
36	9,3442	2,97
37	9,6140	2,89
38	9,8837	2,81
39	10,1535	2,73
40	10,4233	2,66
41	10,6931	2,59
42	10,9628	2,52
43	11,2326	2,46

1	2	3
44	11,5024	2,40
45	11,7722	2,35
46	12,0419	2,29
47	12,3117	2,24
48	12,5903	2,26
49	12,8690	2,21
50	13,1476	2,17
51	13,4262	2,12
52	13,7049	2,08
53	13,9835	2,03
54	14,2621	1,99
55	14,5407	1,95
56	14,8194	1,92
57	15,0980	1,88
58	15,3766	1,85
59	15,6552	1,81

**Фази розвитку синергії за комбінованим сценарієм взаємодії
(МТГ і бізнес)**

Фаза розвитку / період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
Початкова фаза (0-6 міс.)	Індекс синергії зростає з 0,448 до 3,14, темпи приросту зменшуються від 100% до 16,7%	Відбувається запуск цифрових сервісів і платформ, підключення бізнесу до комунікаційних систем громади, формування первинної цифрової взаємодії. Ця фаза характеризується ефектом цифрової мобілізації місцевого бізнесу
Фаза активного зростання (7-24 міс.)	Індекс підвищується з 3,58 до 11,36, темпи приросту поступово знижуються з 14,3% до 4,3%	Розвиваються механізми цифрової взаємодії, формується система партнерства між владою та підприємцями. Зростає довіра до е-сервісів, підвищується ефективність управління бізнес-процесами на основі цифрових технологій
Фаза структурної стабілізації (25-36 міс.)	Індекс зростає з 11,83 до 17,02, темпи приросту зменшуються до 2,9-3,9%	Відбувається консолідація цифрових інструментів, інтеграція даних і підвищення продуктивності цифрової взаємодії. Сформована інституційна база забезпечує стійкість процесів
Фаза інтенсивного розвитку (37-59 міс.)	Індекс підвищується з 17,5 до 28,25, темпи приросту поступово знижуються до 1,7-2%	Цифрова екосистема громади досягає зрілості. Відбувається перехід від кількісного зростання до якісного розвитку: створюються цифрові кластери, налагоджується обмін даними між секторами, формується модель сталого цифрового партнерства громади та бізнесу

Фази розвитку синергії за комбінованим сценарієм (СелТГ і бізнес)

Фаза розвитку / період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Початкова фаза (0-6 місяців)	Індекс синергії зростає з 0,31 до 2,20. Темпи приросту швидкі: від 99,97% до 16,66%	Відображає активізацію цифрової взаємодії завдяки запуску базових цифрових сервісів та платформ, електронних реєстрів, формування початкових контактів між підприємцями та громадою. Створюється фундамент для стійкої синергії

1	2	3
Фаза активного зростання (7-24 місяці)	Індекс синергії підвищується з 2,51 до 7,98. Темпи приросту поступово знижуються від 14,28% до 4,33%	Відбувається перехід від екстенсивного до інтенсивного розвитку: бізнес активніше використовує цифрові інструменти, громада вдосконалює управлінські процеси, зміцнюються партнерські відносини. Формується система цифрової співпраці
Фаза стабілізації (25-59 місяців)	Індекс синергії зростає з 8,31 до 19,92. Темпи приросту уповільнюються до 1,78-4,16%	Характеризується зрілістю цифрової екосистеми громади та бізнесу: консолідація цифрових платформ, інтеграція інновацій, підвищення ефективності управління. Спостерігається висока стійкість і стабільність взаємодії

Таблиця 3.М.3

Фази розвитку синергії за комбінованим сценарієм взаємодії (СілтГ і бізнес)

Фаза розвитку / період	Характеристика динаміки індексу синергії	Інтерпретація процесу розвитку взаємодії громади та бізнесу
Початкова фаза (0-6 місяців)	Індекс синергії зростає від 0,24 до 1,70, темпи приросту зменшуються від 99,96% до 16,67%	Відображає запуск базових цифрових платформ та первинну активізацію підприємництва. Формується початковий фундамент для цифрової взаємодії громади та бізнесу
Фаза активного зростання (7-24 місяці)	Індекс синергії підвищується від 1,94 до 6,20, темпи приросту знижуються від 14,28% до 4,39%	Відбувається перехід від екстенсивного до системного розвитку: бізнес активно інтегрується у цифрові ініціативи громади, формуються стабільні моделі партнерства
Фаза стабілізації (25-59 місяців)	Індекс синергії зростає від 6,46 до 15,65, темпи приросту знижуються до 1,81-4,21%	Характеризується зрілістю цифрової екосистеми громади, консолідацією сервісів, інтеграцією бізнес-процесів та підвищенням ефективності цифрового управління. Високий рівень стабільної взаємодії громади та бізнесу

Етапи впровадження механізму цифровізації місцевої економіки

Етап	Зміст робіт / основні завдання	Інструменти реалізації	Очікувані результати
1. Підготовчий	Проведення аудиту наявних цифрових ресурсів, інформаційних систем, інфраструктури та кадрового потенціалу громади. Оцінка цифрової готовності органів влади, бізнесу та громадських інституцій. Визначення потреб громади у цифрових сервісах і пріоритетних напрямів цифрової трансформації	Цифровий аудит, соціологічні опитування, GIS-моніторинг, аналіз відкритих даних	Аналітична база для управлінських рішень, дорожня карта цифровізації громади
2. Етап розробки	Розроблення цифрових платформ взаємодії громади, бізнесу та влади; налаштування аналітичних модулів; інтеграція баз даних і формування алгоритмів оцінки синергії між суб'єктами цифровізації	Платформа взаємодії, інформаційно-аналітичний модуль, API до державних реєстрів, BI-системи, CRM-рішення	Прототип механізму цифровізації місцевої економіки, який поєднує інформаційно-аналітичні, управлінські та комунікаційні компоненти
3. Етап тестування	Реалізація пілотних проєктів у громадах різних типів; перевірка працездатності цифрових інструментів, аналітики та системи зворотного зв'язку. Оцінка сприйняття цифрових сервісів населенням і бізнесом	Пілотні цифрові платформи, системи збору зворотного зв'язку, моніторинг ключових економічних показників ефективності (KPI)	Удосконалений функціонал цифрових платформ, уточнена логіка взаємодії компонентів механізму
4. Етап впровадження	Масштабування успішних цифрових практик, інтеграція цифрових рішень у діяльність місцевих органів влади, комунальних підприємств і бізнесу. Узгодження механізму з державними цифровими системами	Електронні сервіси («Дія», «Відкрите місто», «Prozorro», «Е-черга»), локальні платформи управління, нормативно-правові регламенти	Єдиний цифровий простір громади, підвищення прозорості управління, ефективності економічних процесів
5. Етап оцінки та коригування	Регулярна оцінка ефективності механізму цифровізації за допомогою KPI: рівень цифрової активності бізнесу, частка електронних послуг, інвестиційна динаміка, громадська участь тощо. Формування рекомендацій щодо оптимізації цифрових процесів і розроблення стратегій подальшого розвитку	Моніторингово-оцінювальний модуль, системи BI-аналітики, візуалізація даних, електронні панелі контролю (дашборди)	Система постійного моніторингу та вдосконалення механізму цифровізації; адаптивна цифрова екосистема територіальної громади

Джерело: розроблено автором самостійно



ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадова, 5, 46001; тел.: 067 67 88 447, 067 15 79 525, 067 67 88 446;

e-mail: usrm.mr@gmail.com; web: ternopilcity.gov.ua

24 листопада 2025 р.
№ 82/2

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 Економіка
ЧЕРНІЯ Ігоря Ігоровича

Проведене ЧЕРНІЄМ Ігорем Ігоровичем дисертаційне дослідження на тему «Модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки», подане на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка, є надзвичайно актуальним у контексті сучасних викликів, які постали перед територіальними громадами України внаслідок цифрової трансформації, глобальних економічних змін і військової агресії.

Тернопільська міська територіальна громада підтверджує вагомість наукових результатів дисертанта. Зокрема, на особливу увагу заслуговує застосоване автором агентно-орієнтоване моделювання, яке дозволило на прикладі громади відтворити поведінку та взаємодію ключових учасників місцевого розвитку – громади та бізнесу – в умовах цифровізації. Досліджено вплив рівня цифрової активності, управлінських рішень та інформаційної взаємодії на ефективність розвитку територіальної громади, а також змодельовано різні сценарії цифрової модернізації партнерства.

Цікавими та корисними для подальшої діяльності є напрями створення локальних Digital-офісів, інструментів залучення бізнесу до цифрової трансформації, формування індикаторів цифрової зрілості партнерств, а також підтримки малого та середнього бізнесу через Smart-гранти та цифрові інкубатори.

Розроблені рекомендації можуть бути використані як практичний інструмент реалізації Програми інформатизації Тернопільської міської територіальної громади на 2025-2027 роки для формування сучасної моделі Smart-громади, що поєднує економічну ефективність, соціальну участь та екологічну відповідальність.

Начальник управління



Юрій ДЕЙНЕКА



**ЗАЛІЩИНЬКА МІСЬКА РАДА
ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОНУ
ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ**

48600, м. Заліщики, вул. С. Бондаря, 15"Б", тел. (03554) 2-12-31, тел./факс 2-17-81
E-mail: zalrada@zalrada.gov.ua Код ЄДРПОУ 04058396

Л. Н. 0045 № 03-13/2653

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 Економіка
ЧЕРНІЯ Ігоря Ігоровича**

Результати проведеного Ігорем Ігоровичем ЧЕРНІЄМ дисертаційного дослідження на тему «Модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка, є актуальними та важливими з точки зору комплексного аналізу сучасного етапу та цифрової готовності взаємодії територіальних громад і бізнесу в Тернопільській області.

Окремі положення та рекомендації дисертаційної роботи використано у діяльності Заліщицької міської територіальної громади під час:

- формування стратегічних напрямів цифрової трансформації місцевої економіки;
- розроблення пропозицій щодо налагодження публічно-приватного партнерства;
- підготовки елементів місцевих програм підтримки підприємництва, енергоефективності та інвестиційної привабливості територій.

Результати дослідження мають практичне значення, оскільки сприяють реалізації екологічних напрямів модернізації взаємодії суб'єктів місцевого розвитку. Зокрема, відносяться про інтеграцію принципів сталого природокористування, впровадження енергоефективних та «зелених» технологій, розвиток екосервісів і екологічно відповідальних бізнес-практик, підтримку кліматичної нейтральності територій, збереження природного капіталу та біорізноманіття.

Рекомендації автора можуть бути використані у подальшій розробці та реалізації місцевих стратегій сталого розвитку, програм екологічної модернізації, енергетичної трансформації, управління природними

ресурсами, а також у проєктах співпраці громади з бізнесом у сфері «зеленої» економіки в умовах цифрової трансформації.

Заліщицький міський голова



Іван ДРОЗД



ПІДВОЛОЧИСЬКА СЕЛИЩНА РАДА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул. А.Шевченка, 4, селище Підволочиськ, Тернопільський район, Тернопільська область, 47801, тел. (03543) 2-12-64, факс 2-25-35 E-mail: rada@pidvoltyg.gov.ua, Web: https://pidvoltyg.gov.ua Код ЄДРПОУ 04396294

14.11.2025 № 01-2243/03-15 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 Економіка
ЧЕРНІЯ Ігоря Ігоровича

Підволочиська селищна територіальна громада засвідчує інтерес до результатів дисертаційного дослідження ЧЕРНІЯ Ігоря Ігоровича на тему «Модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка, оскільки автором узагальнено напрями модернізації взаємодії територіальних громад і бізнесу з урахуванням типології громад Тернопільської області.

При здійсненні діагностики селищних територіальних громад, здобувачем виявлено головні проблеми – кадровий дефіцит, низький рівень цифрової грамотності та обмежене фінансування, які значно залежать від державної та зовнішньої підтримки; зроблено акцент на розгляді можливостей інституційного зміцнення партнерства, розвитку цифрових навичок і підтримці малого бізнесу, адже саме на рівні селищ активно формуються цифрові хаби та освітні ініціативи.

Заслуговує на увагу представлена автором розробка концептуальної структури базового сценарію для селищної територіальної громади у взаємодії з бізнесом терміном на 5 років, де визначено параметри цифрової взаємодії на основі проведеного аналізу рівня цифрової готовності досліджуваних територіальних утворень і бізнес-середовища. Запропонована структура дає змогу у подальшому відтворити реальні процеси цифрової взаємодії, а також забезпечує базу для порівняльного аналізу майбутніх сценаріїв розвитку цифрової синергії.

Селищний голова



Віталій ДАЦКО



Трибухівська сільська рада
Чортківського району Тернопільської області
48431, вул. Герішів, 46, с. Трибухівці, Чортківський р-н, Тернопільська обл., тел. (03544) 2 92 45,
E-mail: zovyd@tribuhivska-pgromada.gov.ua, код ЄДРПОУ 04392853

Від 02 грудня 2025 № 02-03/2080

На № _____

Від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 Економіка
ЧЕРНІЯ Ігоря Ігоровича

Трибухівська сільська територіальна громада підтверджує, що проведене ЧЕРНІЄМ Ігорем Ігоровичем дисертаційне дослідження на тему «Модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки», подане на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка є актуальним та враховує стратегічну важливість упровадження механізмів цифровізації місцевої економіки в контексті підвищення ефективності взаємодії територіальних громад і бізнесу.

На особливу увагу заслуговує запропонована здобувачем поетапна модель формування синергії для сільських територій, орієнтована на довгостроковий розвиток.

Розроблена автором агентно-орієнтована модель у середовищі NetLogo для оцінювання потенціалу синергії між рівнем цифрової готовності територіальних громад та активністю бізнесу дозволила кількісно оцінити наявний потенціал цифрової взаємодії у територіальній громаді, відтворити динаміку подальшого розвитку та визначити ефект взаємного підсилення у системі «територіальна громада – бізнес».

Трибухівський сільський голова



Олег КОВДРИН

N 186/25
3 грудня 2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Чернія Ігоря Ігоровича на тему: «Модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах цифровізації економіки», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка

Пропозиції щодо оцінки потенціалу групи компаній «MagneticOne Group» для подальшого вдосконалення інтегрованої системи обслуговування клієнтів через різні канали зв'язку та ефективну цифрову підтримку, розроблені здобувачем Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Чернієм Ігорем Ігоровичем, будуть застосовані для самодіагностики бізнес-структури та враховані в процесі формування стратегії цифрового розвитку і забезпечення інструментів моніторингу ефективності цифрової взаємодії між компанією та Тернопільською міською об'єднаною територіальною громадою.

Директор



3 грудня 2025р.



Руслан САВЧУК

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)52-41-81. Факс (0352)25-49-83
<http://www.tntu.edu.ua>, E-mail: univ@tntu.edu.ua. Код ЄДРПОУ 05408102

05.12.2025 № 2/28-1506 На № _____ від _____

Довідка

Видана Чернію Ігорю Ігоровичу

з підтвердженням про те, що у відповідності до Наказу №4/2-157 від 29.03.2024 він був виконавцем науково-дослідної теми «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (0124U003478). Під час виконання дисертаційної роботи аспірантом було розроблено теоретико-методологічні положення та прикладні інструменти, спрямовані на вдосконалення механізмів взаємодії територіальних громад і суб'єктів підприємництва в умовах цифрової трансформації.

Проректор з наукової роботи

Керівник науково-дослідної теми



Павло МАРУЩАК

Андрій КРУПКА

Виконавець:
Ірина МАРТИНЯК
0983743737



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор ТНТУ

Олег ЛЯШУК

2025 р

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

здобувача ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 Економіка

ЧЕРНІЯ Ігоря Ігоровича

на тему «Модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах
цифровізації економіки» в освітній процес

Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Сформульовані та розроблені у дисертаційному дослідженні аспіранта ЧЕРНІЯ Ігоря Ігоровича теоретичні та практичні положення щодо цифрових напрямів модернізації партнерської взаємодії територіальних громад і бізнесу, впроваджено в освітній процес під час підготовки та викладання навчальної дисципліни «Управління проєктами з місцевого та регіонального розвитку» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування» спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування.

Зокрема, в межах Теми 3 «Визначення кола зацікавлених сторін, опрацювання засобів розв'язання проблеми, вихід на продукт та результати проєкту» застосовано результати агентно-орієнтованого моделювання щодо оцінювання синергетичних ефектів цифровізації, які виникають у результаті взаємодії основних агентів – органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадян.

Декан факультету економіки та менеджменту,
к.е.н., професор

Галина ЦІХ



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор ТНТУ

Олег ЛЯШУК

2025 р

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
здобувача ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 Економіка

ЧЕРНІЯ Ігоря Ігоровича

на тему «Модернізація взаємодії територіальних громад і бізнесу в умовах
цифровізації економіки» в освітній процес
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

Наукові положення та висновки дисертаційної роботи аспіранта ЧЕРНІЯ Ігоря Ігоровича використано при викладанні навчальної дисципліни «Електронні громада, місто та регіон» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Публічне управління та адміністрування» спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування.

Наведені дисертантом напрями підвищення цифрової готовності, що передбачають розвиток цифрових компетенцій населення та підприємств, удосконалення інфраструктури, розширення електронних послуг, створення систем моніторингу даних і підтримку локальних ініціатив у співпраці з бізнесом на прикладі територіальних громад Тернопільської області використано при викладанні Теми 13 «Моделі «розумних» соціополісів та практика розвитку електронних громад, міст та регіонів».

Розгляд здобувачами зазначених вище напрямів дозволяє сформувати розуміння про збалансованість цифрової екосистеми та можливості підвищення спроможності територіальних громад до ефективної взаємодії в умовах цифрової економіки.

Декан факультету економіки та менеджменту,
к.е.н., професор

Галина ЦІХ