

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

КУШНИРЕНКО Марина Віталіївна

**Смарт-спеціалізація та цифровий розвиток територіальних громад в
Україні**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-22
М. В. Кушниренко

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ВСТУП

Сучасний етап розвитку людства характеризується активним впровадженням цифрових технологій, які докорінно змінюють соціальні, економічні та управлінські процеси. Одним із провідних напрямів цієї трансформації виступає цифровізація та смарт-спеціалізація територіальних громад, що стають ключовими чинниками їхнього сталого розвитку. Україна, інтегруючись у глобальний цифровий простір, активно впроваджує інноваційні підходи до управління громадами, прагнучи підвищити їхню ефективність, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. Усвідомлення значення цифрової трансформації на місцевому рівні є важливою передумовою модернізації держави та формування її нової економічної й соціальної моделі.

Цифрові технології сьогодні глибоко інтегровані у всі сфери життя – від побуту громадян до діяльності підприємств і державних інституцій. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних систем відкриває нові горизонти для модернізації управління, освіти, медицини, економіки та соціальної сфери. Разом із тим, ефективне використання цих інновацій потребує усвідомленого підходу, стратегічного планування та адаптації до сучасних викликів, аби цифрова трансформація сприяла не лише технічному оновленню, а й сталому суспільному розвитку.

Проблематика цифровізації та смарт-спеціалізації активно досліджується сучасними науковцями, серед яких варто відзначити Бурко К.В., Волонтир Л.О., Фостоловича В.А., Сайко В.Р., Джеджулу О.М., Лучко Г.Й., Тимошенко Є.А., Короля С.Я., Польовика Є.В. та інших учених. Їхні праці формують теоретичне підґрунтя для розуміння сутності цих процесів та механізмів їх реалізації. Однак, з огляду на динамічні зміни технологічного середовища, виникає потреба у подальшому переосмисленні підходів до цифрової трансформації. Сьогодні розвиток інформаційних технологій стає визначальним чинником модернізації місцевого самоврядування, яке дедалі активніше інтегрує цифрові рішення у свою діяльність. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й

змінити формат взаємодії влади з громадянами, спираючись на принципи смарт-спеціалізації та інноваційного розвитку.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади та практичні механізми розвитку цифровізації й смарт-спеціалізації територіальних громад.

Об'єктом дослідження обрано Іллінецьку міську територіальну громаду, що розташована у Вінницькому районі Вінницької області та слугує прикладом упровадження інноваційних підходів до місцевого розвитку.

Метою роботи є всебічне дослідження перспектив цифрової трансформації та смарт-спеціалізації громад в Україні. На основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду, оцінки сучасних технологічних тенденцій і власних напрацювань, визначаються ключові чинники успішності впровадження цифрових рішень, а також розробляються практичні рекомендації щодо підвищення ефективності процесів цифровізації та смарт-спеціалізації на місцевому рівні.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити низку конкретних завдань, серед яких:

- розкрити зміст і економічну сутність понять «цифровізація» та «смарт-спеціалізація» як ключових інструментів сучасного розвитку територій;
- проаналізувати міжнародний досвід упровадження смарт-спеціалізації в діяльність територіальних громад;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваної громади як основи для оцінки її потенціалу;
- оцінити рівень розвитку цифровізації та смарт-спеціалізації в межах обраного об'єкта дослідження;
- визначити стратегічні напрями прискорення цифрових трансформацій на місцевому рівні;
- виявити передумови та умови, що сприяють формуванню смарт-спеціалізації територіальної громади й підвищенню її конкурентоспроможності.

Інформаційну основу дослідження становили наукові публікації та аналітичні роботи, присвячені проблематиці розвитку цифровізації та смарт-спеціалізації, чинні нормативно-правові акти України, а також офіційні документи Іллінецької міської територіальної громади. У ході роботи було застосовано комплекс методів економічного аналізу, зокрема: абстрактно-логічний метод для теоретичного узагальнення, систематизації матеріалів і формулювання висновків; статистико-економічний метод для здійснення порівнянь і виявлення динамічних тенденцій розвитку; табличний метод для структурованого представлення статистичних та аналітичних даних; графічний метод для наочного відображення ключових аспектів і тенденцій смарт-спеціалізації громади.

Наукова новизна та практичне значення магістерської праці. Дослідження адаптує міжнародні концепції смарт-спеціалізації та цифровізації до конкретних умов Іллінецької територіальної громади, враховуючи її ресурсний потенціал, соціальну структуру та економічні особливості. В ньому підкреслено роль цифрових платформ, аналітики та інструментів прогнозування у підтримці реалізації стратегій смарт-спеціалізації, що забезпечує адаптивність та гнучкість розвитку громади.

Результати дослідження надають рекомендації щодо оптимізації процесів управління, впровадження електронних сервісів та автоматизації адміністративних процедур. Впровадження цифрових платформ та електронних сервісів забезпечує доступність адміністративних, соціальних та освітніх послуг, підвищує рівень участі населення у прийнятті рішень. Розроблені підходи та рекомендації можуть бути адаптовані іншими громадами України, що прагнуть інтегрувати цифрові технології та смарт-спеціалізацію у свої стратегії розвитку. Комплексне поєднання цифровізації та смарт-спеціалізації забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та інтеграцію громади у національні та міжнародні інноваційні екосистеми.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Сутність та значення смарт-спеціалізації та цифрового розвитку

Смарт-спеціалізація є концепцією стратегічного розвитку територій, яка передбачає визначення та концентрацію ресурсів на тих економічних і соціальних напрямках, у яких територіальна громада має порівняльні конкурентні переваги, високий потенціал інновацій та можливість досягнення сталого економічного зростання. В її основі лежить принцип цілеспрямованої концентрації інноваційного потенціалу, що дозволяє максимізувати ефективність використання ресурсів та забезпечити інтеграцію місцевих інноваційних екосистем у національні та глобальні економічні процеси.

Згідно з дослідженням В.П. Антонюка, «смарт-спеціалізація виступає як інструмент регіональної політики, що дозволяє визначити пріоритети розвитку на основі аналізу конкурентних переваг регіону та сприяє інтеграції інноваційних процесів у локальний економічний контекст» [2, с. 26]

У науковій літературі виділяють декілька компонентів смарт-спеціалізації: регулятивно-стратегічний, економічний та інституційний. Регулятивно-стратегічний компонент, який визначає смарт-спеціалізацію як інструмент розробки стратегій розвитку територіальних громад із врахуванням їх унікальних ресурсних та інноваційних потенціалів. Економічна компонента, що пов'язана з концентрацією інвестицій та інновацій у пріоритетних секторах економіки громади, де існує потенціал для створення доданої вартості. Інституційний складник, який підкреслює необхідність співпраці місцевих органів влади, бізнесу та наукових установ для формування ефективної інноваційної екосистеми.

Концепція смарт-спеціалізації виникла в Європейському Союзі як інструмент реалізації політики регіональних інновацій, зокрема у рамках

програм ЄС «Horizon 2020» [44] та «European Regional Development Fund» [46]. Її адаптація в українських територіальних громадах передбачає врахування специфіки місцевих економічних умов, соціальної структури, ресурсної бази та потенціалу цифровізації. Основною метою смарт-спеціалізації є створення умов для зростання інноваційної активності, підвищення конкурентоспроможності територій та формування сталих моделей економічного розвитку, що базуються на унікальних сильних сторонах громади.

Цифровий розвиток територіальних громад – це «процес системного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та цифрових рішень для управління, надання послуг, забезпечення економічного та соціального розвитку території» [11]. Він включає в себе розвиток цифрової інфраструктури, впровадження електронного урядування, цифровізацію управлінських процесів, економічної діяльності, соціальних послуг та комунікацій між владою і громадянами. Дослідження Саханенка І.В. підкреслює важливість використання цифрових інструментів для «покращення якості послуг, що надаються територіальними громадами, а також для забезпечення ефективної взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами» [30]. Науковий аналіз виділяє кілька рівнів цифрового розвитку (рис.1.1).



Рис. 1.1. Рівні цифрового розвитку. Джерело: побудовано автором

Цифрове управління – це використання електронних систем для адміністрування, планування та контролю за розвитком громади (e-governance). Цифровізація економічних процесів є напрямом «впровадження технологій для розвитку підприємництва, підтримки бізнесу, електронної комерції та інноваційних кластерів» [8, с. 69]. Цифрові соціальні послуги передбачають забезпечення доступу громадян до освіти, медицини, соціальної підтримки через цифрові платформи. Інформаційна та комунікаційна інтеграція – це «створення цифрових екосистем, що забезпечують взаємодію між органами влади, бізнесом та громадянами» [35].

Цифровий розвиток територіальних громад сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами, прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, активізації громадської участі та стимулює інноваційне економічне зростання. В українських реаліях цифровий розвиток має важливе стратегічне значення, оскільки він дозволяє забезпечити інтеграцію громад у національні та глобальні цифрові простори, створюючи умови для смарт-спеціалізації.

Смарт-спеціалізація та цифровий розвиток є взаємодоповнюючими концепціями (табл. 1.1). Цифрові технології виступають як інструмент реалізації стратегії смарт-спеціалізації, забезпечуючи необхідну інфраструктуру для збору та аналізу даних, моніторингу процесів, комунікації з громадянами та підтримки інноваційної діяльності. Згідно з дослідженням К. І. Квітки та С.С. Мазура, «ефективне використання цифрових технологій у процесах смарт-спеціалізації дозволяє територіальним громадам швидше адаптуватися до змінюваних умов, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток» [21].

Ефективна смарт-спеціалізація передбачає використання цифрових технологій для збору та аналізу даних щодо ресурсного, економічного та інноваційного потенціалу громади; розробки пріоритетних напрямів розвитку на основі цифрової аналітики; формування інноваційних кластерів та цифрових платформ для підтримки бізнесу та науки; моніторингу ефективності стратегій розвитку та їх адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок смарт-спеціалізації та цифрового розвитку територіальних
громад

Складові розвитку	Смарт-спеціалізація	Цифровий розвиток	Взаємозв'язок / Синергія
Стратегічні пріоритети	Визначення секторів економіки та інновацій, де громада має конкурентні переваги	Аналітика даних для вибору пріоритетів, прогнозування розвитку та моніторинг реалізації стратегій	Цифрові інструменти дозволяють обґрунтувати пріоритети смарт-спеціалізації на основі даних та моделей прогнозування
Інноваційна активність	Розвиток інноваційних кластерів та підтримка підприємництва у пріоритетних секторах	Платформи для обміну знаннями, електронні лабораторії, інструменти дистанційного співробітництва	Цифрові платформи прискорюють впровадження інновацій і полегшують комунікацію між бізнесом, наукою та владою
Управління ресурсами	Концентрація ресурсів на ключових напрямках для максимізації ефективності	Системи цифрового управління, е-інструменти для моніторингу фінансів та інвестицій	Цифрові системи підвищують ефективність розподілу ресурсів, забезпечують прозорість та контроль виконання стратегії
Залучення громадян та бізнесу	Включення локальних партнерів у процеси прийняття рішень та реалізації проектів	Електронні сервіси для громадської участі, цифрові платформи консультацій та опитувань	Цифрові інструменти забезпечують активну участь громадян та бізнесу у формуванні і реалізації стратегії смарт-спеціалізації
Моніторинг і оцінка ефективності	Оцінка результатів реалізації стратегій смарт-спеціалізації, адаптація пріоритетів	Інструменти збору та аналізу даних, KPI-системи, dashboards	Цифрові інструменти дозволяють постійно відстежувати ефективність, коригувати стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення
Сталий розвиток	Формування економіки, яка базується на сильних сторонах громади, інноваціях та конкурентних перевагах	Цифровізація соціальних та економічних послуг, оптимізація процесів	Цифровий розвиток забезпечує сталість результатів смарт-спеціалізації, підвищує адаптивність громади до змін

Джерело: складено автором за даними [6; 11: 18; 21]

Впровадження концепцій смарт-спеціалізації та цифрового розвитку в Україні стикається з рядом викликів. Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури свідчить про значні відмінності між міськими та сільськими

територіями у доступі до Інтернету та цифрових технологій. Низький рівень цифрової грамотності, про що свідчать обмежені знання та навички у використанні цифрових інструментів серед населення, особливо в сільських районах. Недостатнє бюджетне забезпечення для реалізації проектів цифровізації та інноваційного розвитку пов'язано з обмеженим фінансуванням. А дефіцит спеціалістів у галузі ІКТ та управління цифровими проектами свідчить про відсутність кваліфікованих кадрів.

Попри ці виклики, існують значні перспективи для розвитку смарт-спеціалізації та цифрового розвитку територіальних громад в Україні. Так, розширення доступу до високошвидкісного Інтернету та сучасних інформаційних платформ є свідченням розвитку цифрової інфраструктури. Впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації для населення є перспективою підвищення цифрової грамотності. Пошук джерел фінансування для реалізації проектів цифровізації та інноваційного розвитку стає підґрунтям для залучення інвестицій. З рештою, участь у міжнародних програмах та проектах, спрямованих на підтримку цифрового розвитку територіальних громад розкриває значні перспективи співпраці з міжнародними партнерами.

Цифровізація територіальної громади є «комплексним процесом впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі сфери діяльності органів місцевого самоврядування та громадянського життя» [4]. Вона включає п'ять основних складових. По-перше, цифрове управління (e-governance), яке є впровадженням електронних платформ для планування, адміністрування та контролю діяльності органів місцевого самоврядування. Воно передбачає використання систем електронного документообігу, електронних реєстрів та автоматизованих баз даних для підвищення ефективності управління.

По-друге, цифровізація соціальних послуг це процес забезпечення доступу громадян до послуг освіти, охорони здоров'я, соціальної підтримки та культурних сервісів через цифрові платформи. В її арсеналі основним є використання електронних порталів для дистанційного надання послуг,

реєстрацій та подачі запитів. По-третє, цифрова економіка та підтримка підприємництва територіальної громади, яка здійснюється через «розвиток електронної комерції, цифрових ринків та платформ для стартапів і бізнесу» [7]. Характерним тут є використання цифрових технологій для створення інноваційних кластерів та підтримки місцевих підприємців.

Четвертою складовою є інформаційна та комунікаційна інтеграція, процес забезпечення обміну даними між органами влади, бізнесом та громадянами. Вона реалізується через впровадження систем моніторингу та аналітики для оцінки ефективності управлінських рішень. І п'ята компонента – кібербезпека та захист персональних даних, що передбачає розробку політик інформаційної безпеки, впровадження заходів для захисту даних громадян та забезпечення надійності цифрових платформ.

Таким чином, цифровізація територіальної громади забезпечує підвищення ефективності управління, прозорості, доступності послуг та створює умови для інтеграції громади в національні та міжнародні цифрові простори.

В свою чергу, смарт-спеціалізація територіальної громади спрямована на концентрацію ресурсів та інноваційного потенціалу у пріоритетних секторах економіки, де громада має конкурентні переваги. Основні складові смарт-спеціалізації включають:

- 1) Визначення пріоритетних секторів розвитку, а саме ідентифікація економічних та соціальних напрямів, у яких громада має потенціал для створення доданої вартості. Врахування ресурсної бази, інноваційних можливостей та локальних конкурентних переваг.

- 2) Інноваційна активність та підтримка підприємництва через розвиток інноваційних кластерів, стартапів та науково-дослідних проєктів у пріоритетних секторах. Залучення наукових установ, бізнесу та громадських організацій до спільних інноваційних ініціатив.

- 3) Концентрація та ефективне використання ресурсів. Орієнтація на цільове використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів у сферах

пріоритетного розвитку. Застосування аналітичних методів для оптимізації інвестицій та управлінських рішень.

4) Співпраця та інституційна підтримка через встановлення партнерських відносин між органами влади, бізнесом та науковою спільнотою для забезпечення інноваційної екосистеми. Розробка стратегічних програм, політик та регуляторних механізмів для підтримки смарт-спеціалізації.

5) Моніторинг та оцінка ефективності для визначення ключових показників ефективності реалізації стратегій смарт-спеціалізації. Використання даних для адаптації стратегій та коригування пріоритетів розвитку громади.

Смарт-спеціалізація дозволяє територіальним громадам зосередити ресурси на пріоритетних напрямках, стимулювати інноваційний розвиток та підвищити конкурентоспроможність у національному та міжнародному контексті.

Таким чином, інтеграція смарт-спеціалізації та цифрового розвитку є визначальним фактором для забезпечення сталого та інноваційного розвитку територіальних громад України в умовах сучасних викликів. Цифровий розвиток виступає каталізатором реалізації принципів смарт-спеціалізації, забезпечуючи швидкий доступ до інформації, аналітичну підтримку стратегічних рішень та інтеграцію громади в національні й міжнародні інноваційні екосистеми.

1.2. Методичні підходи до оцінки та реалізації смарт-спеціалізації територіальних громад

Аналіз інноваційного потенціалу територіальної громади є базовим етапом формування ефективної стратегії смарт-спеціалізації. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити можливості та ризики, оцінити конкурентні переваги та потенціал для інноваційної діяльності. Оцінка ефективності реалізації стратегії смарт-спеціалізації та цифрового розвитку територіальних

громад передбачає використання різноманітних методологічних підходів. Розглянемо детальніше які методики застосовуються у науковій практиці.

«SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Інструмент, що дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони громади» [10], а також зовнішні можливості та загрози розвитку громади. Використовується для стратегічного планування та визначення напрямів концентрації ресурсів на пріоритетних секторах. [31];

«PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal). Метод оцінки зовнішнього середовища, що впливає на розвиток громади» [19]. Дає можливість врахувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на розвиток громади та формують умови для реалізації смарт-спеціалізації.

Бенчмаркінг – порівняння показників розвитку громади з кращими практиками інших територій. Дозволяє ідентифікувати ефективні стратегії та моделі розвитку, які можуть бути адаптовані до місцевих умов.

Аналіз кластерів – виявлення та оцінка наявних або потенційних економічних та інноваційних кластерів у громаді. Сприяє визначенню галузей з високим потенціалом для концентрації ресурсів та розвитку інноваційних ініціатив. Аналіз інноваційного потенціалу для визначення здатності громади до впровадження інновацій та технологічних змін;

Ці методи дозволяють комплексно оцінити поточний стан громади, визначити пріоритети розвитку та розробити ефективні стратегії для досягнення цілей смарт-спеціалізації та цифрового розвитку.

Характерними в оцінках ефективності реалізації стратегії смарт-спеціалізації та цифрового розвитку територіальних громад є застосування індексу цифрової зрілості для оцінки розвитку цифрових технологій та інфраструктури територіальної громади. «Індекс цифрової зрілості (Digital Maturity Index, DMI) є комплексним показником, що дозволяє оцінити рівень розвитку цифрових технологій, інфраструктури та готовності територіальної громади до цифрової трансформації» [13]. Цей індекс використовується для

моніторингу, порівняння та планування заходів цифровізації, а також для визначення стратегічних пріоритетів у сфері e-governance та інноваційного розвитку. Основні компоненти індексу цифрової зрілості:

- «інфраструктурний компонент, оцінює наявність та якість цифрової інфраструктури: високошвидкісний Інтернет, мобільний зв'язок, дата-центри, мережеві ресурси» [4]. Включає показники доступності технологій для населення, організацій та бізнесу.

- технологічний компонент, вимірює рівень використання цифрових технологій у різних сферах діяльності громади: управління, освіта, медицина, соціальні послуги. Охоплює впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесів, аналітичних систем, платформ для дистанційної взаємодії.

- «організаційно-управлінський компонент, визначає ступінь інтеграції цифрових інструментів у систему управління територіальною громадою» [42]. Оцінює наявність стратегій цифрового розвитку, політик інформаційної безпеки, кадрового потенціалу та внутрішніх процедур адаптації до цифрових рішень.

- соціальний компонент, враховує рівень цифрової грамотності населення, активність громадян у використанні електронних сервісів, e-participation (електронна участь у прийнятті рішень). Визначає здатність громади адаптуватися до нових технологій та ефективно використовувати цифрові ресурси.

- інноваційний компонент, оцінює здатність громади впроваджувати інноваційні проекти, створювати цифрові сервіси та інтегрувати їх у локальну економіку. Включає участь громадян, бізнесу та наукових установ у спільних інноваційних ініціативах.

Індекс цифрової зрілості зазвичай визначається як сумарний показник, що обчислюється на основі оцінки складових компонентів за шкалою від 0 до 100 балів. Залежно від результату громада може бути класифікована за рівнями цифрової зрілості (табл. 1.2)

Шкала класифікації рівнів цифрової зрілості

Рівень цифрової зрілості	Оцінка за шкалою індексу	Характеристика
Початковий	0–25	Базова інфраструктура, обмежене використання цифрових технологій, низька цифрова грамотність
Розвиваючий	26–50	Часткова цифровізація процесів, наявність стратегій цифрового розвитку, поступове впровадження сервісів
Проміжний	51–75	Системне використання цифрових технологій, інтеграція у процеси управління, активне впровадження e-services
Високий	76–100	Повна цифровізація всіх ключових сфер, інтеграція в національні та міжнародні цифрові екосистеми, високий рівень громадської участі

Джерело: складено за даними [5; 12; 34]

Використання індексу цифрової зрілості дозволяє визначати сильні та слабкі сторони громади у сфері цифровізації; планувати заходи для підвищення рівня цифрового розвитку; порівнювати громади між собою та відстежувати динаміку прогресу. Його результати дозволяють підвищувати ефективність реалізації стратегій смарт-спеціалізації, оскільки цифрова зрілість забезпечує аналітичну підтримку, моніторинг та прогнозування розвитку пріоритетних секторів.

Комплексне застосування усіх перерахованих методів забезпечує системне розуміння інноваційного потенціалу громади та створює підґрунтя для обґрунтованого визначення стратегічних пріоритетів.

Визначення пріоритетних секторів є ключовим етапом реалізації стратегії смарт-спеціалізації. Цей процес передбачає оцінку потенціалу розвитку окремих напрямів економіки та інновацій на основі конкретних критеріїв. Основні складові даного процесу включають: критерії вибору пріоритетів, потенціал для інновацій та технологічного розвитку, наявність ресурсної бази та кадрового потенціалу, економічна ефективність та додана вартість секторів, конкурентні переваги на національному та міжнародному рівнях, соціальна значущість та вплив на добробут громади. Оцінюючи потенціалу розвитку окремих напрямів економіки та інновацій ТГ враховують роль місцевих ресурсів та конкурентних

переваг, місцеві природні, економічні та соціальні ресурси визначають потенціал для розвитку конкретних секторів, виявлення унікальних конкурентних переваг громади дозволяє зосередити інвестиції та інноваційні ініціативи на пріоритетних напрямках, а оптимізація використання ресурсів підвищує ефективність реалізації стратегії та сприяє сталому розвитку громади. Таким чином, ідентифікація пріоритетних секторів формує основу для цілеспрямованого використання ресурсів та розвитку інноваційних кластерів у громаді.

Цифрові технології є ключовим інструментом реалізації стратегії смарт-спеціалізації та забезпечення ефективного управління розвитком громади. Основні напрямки цифрової підтримки, тобто моделі цифрової підтримки смарт-спеціалізації представлено в табл. 1.3, яка показує основні цифрові інструменти, їх призначення та роль у реалізації стратегій смарт-спеціалізації територіальної громади. Як бачимо, основні напрямки цифрової підтримки це інформаційні платформи, платформи для обміну даними між органами влади, бізнесом та громадянами через які відбувається підтримка управлінських рішень та координації інноваційних ініціатив. Часто застосовуються системи управління даними, бази даних, аналітичні системи та dashboards для моніторингу ресурсів, проектів та інвестицій. Їх функція, це забезпечення прозорості, оперативності та обґрунтованості управлінських рішень.

Моделлю цифрової підтримки смарт-спеціалізації виступають цифрові інструменти моніторингу та прогнозування розвитку громади. Використання алгоритмів аналізу великих даних, GIS-систем, економетричних моделей для оцінки потенціалу та прогнозування ефектів стратегічних рішень є вкрай ефективним. Воно сприяє підвищенню точності та швидкості адаптації стратегії смарт-спеціалізації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Саме тому, інтеграція цифрових технологій дозволяє територіальним громадам не лише ефективно реалізувати стратегію смарт-спеціалізації, а й забезпечити її постійний моніторинг, адаптацію та оптимізацію у динамічному соціально-економічному середовищі.

Таблиця 1.3

Моделі цифрової підтримки смарт-спеціалізації

Модель цифрової підтримки	Призначення / Функції	Роль у смарт-спеціалізації	Приклади інструментів
Інформаційні платформи	Обмін даними між органами влади, бізнесом, науковими установами та громадянами	Забезпечення прозорої комунікації, підтримка колаборації та координації інноваційних ініціатив	Портали e-governance, платформи open data, інтегровані регіональні портали
Системи управління даними (Data Management Systems)	Збір, зберігання, обробка та аналіз даних громади	Підтримка прийняття обґрунтованих управлінських рішень, моніторинг ресурсів та проектів	ERP-системи, аналітичні dashboards, бази даних інноваційних проектів
Цифрові інструменти моніторингу та прогнозування	Аналіз тенденцій розвитку, оцінка ефективності стратегій та прогнозування результатів	Дозволяють коригувати стратегії смарт-спеціалізації, забезпечують адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі	GIS-системи, економетричні моделі, інструменти big data analytics
Цифрові сервіси для громадської участі	Залучення громадян до процесу прийняття рішень	Активізують участь населення та бізнесу у формуванні пріоритетів розвитку	Е-петиції, онлайн-опитування, платформи для громадських консультацій
Інструменти управління інноваційними проектами	Планування, координація та контроль реалізації інноваційних ініціатив	Забезпечують ефективну реалізацію проектів у пріоритетних секторах смарт-спеціалізації	Project management software (Trello, Jira), онлайн-дошки проектів, системи KPI-моніторингу
Платформи для навчання та підвищення цифрової грамотності	Підготовка кадрів, розвиток компетенцій для роботи з цифровими технологіями	Підвищують готовність громади до цифрових трансформацій та підтримують впровадження смарт-спеціалізації	Онлайн-курси, вебінари, сервіси дистанційного навчання (Moodle, Coursera)

Отже, методичні підходи до оцінки та реалізації смарт-спеціалізації територіальних громад формують комплексну основу для ефективного планування та управління інноваційним розвитком. Аналіз інноваційного потенціалу громади за допомогою SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, бенчмаркінгу та аналізу кластерів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони громади, оцінити можливості та ризики, а також ідентифікувати економічні та соціальні напрями з високим потенціалом для інновацій.

Ідентифікація пріоритетних секторів смарт-спеціалізації ґрунтується на визначенні базових критеріїв – потенціалу для інновацій, ресурсної бази, економічної ефективності, конкурентних переваг та соціальної значущості. Такий підхід дозволяє зосередити обмежені ресурси громади на стратегічно важливих напрямках та стимулює формування інноваційних кластерів, здатних забезпечити стале економічне зростання.

Цифрові моделі підтримки смарт-спеціалізації – інформаційні платформи, системи управління даними, інструменти моніторингу та прогнозування розвитку громади, сервіси для громадської участі та інструменти управління проектами – виступають ключовим засобом реалізації цих стратегій. Вони забезпечують ефективну комунікацію між органами влади, бізнесом та громадськістю, дозволяють здійснювати обґрунтований вибір пріоритетів, моніторинг ресурсів і оцінку ефективності реалізації проектів.

Загалом, комплексне застосування методологічних підходів і цифрових моделей створює системний механізм впровадження смарт-спеціалізації, що підвищує конкурентоспроможність територіальної громади, сприяє інтеграції її в національні та міжнародні інноваційні екосистеми і забезпечує сталий соціально-економічний розвиток.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ТА АНАЛІЗ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Іллінецької територіальної громади

Загальна площа Іллінецької територіальної громади (ТГ) до 2024 року становила 39 896 гектарів (398,96 км²). У результаті приєднання двох додаткових сільських громад у 2024 році територія громади розширилася на 7 111 гектарів, що зумовило збільшення її загальної площі до 47 007 гектарів, або 470 км². Відповідно до даних електронного реєстру громадян Іллінецької міської ради, чисельність населення громади на початок 2025 року становила 20 976 осіб. Із них 11 185 осіб, тобто 52,3 %, проживають у місті Іллінці, тоді як 10 189 осіб (47,7 %) мешкають у сільських населених пунктах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна інформація про Іллінецьку ТГ

Показник	Значення
Адміністративний центр	місто Іллінці
Область	Вінницька
Район	Вінницький
Площа громади	415,0 км ²
Чисельність населення	20 976 осіб (станом на 2025 рік)
Сільське населення	10 571 особа
Кількість населених пунктів	30
Кількість підпорядкованих населених пунктів	2
Кількість закладів	29
Код КОАТУУ	0521210100

Джерело: складено за даними [26]

«Іллінецька громада утворена 31 травня 2016 року шляхом об'єднання Іллінецької міської ради та Василівської, Жаданівської, Жорницької, Красненьківської, Павлівської, Хрінівської, Якубівської сільських рад. 28 серпня 2016 року пройшли перші місцеві вибори в статусі громади. 22 червня 2017 року

до громади приєдналася Тягунська сільська рада» [42]. Згідно з постановою Верховної Ради України від 17 липня 2024 року №807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів», Іллінецька міська територіальна громада адміністративно належить до Вінницького району Вінницької області.

Адміністративним центром Іллінецької об'єднаної територіальної громади виступає місто Іллінці, розташоване у долинній місцевості поблизу злиття двох невеликих річок - В'язовиці та Собки, які далі формують русло річки Соб, що належить до басейну Південного Бугу. Найвіддаленішим населеним пунктом громади від адміністративного центру є село Жадани, що знаходиться на відстані близько 17 км від міста Іллінці. Найближчими до міста є села Неменка та Борисівка, розташовані приблизно за 5 км. Відстань від Іллінців до обласного центру – міста Вінниці, становить 65 км автошляхів. До столиці України, міста Києва, відстань сягає 212 км автомобільних доріг. Територія громади межує з кількома суміжними територіальними громадами – Липовецькою, Немирівською, Оратівською, Дашівською селищною та Райгородською сільською.

Іллінецька громада має розвинену аграрну та промислову інфраструктуру. Основними напрямками економічної діяльності є сільське господарство, переробна промисловість, а також торгівля та обслуговування. Згідно з Програмою соціально-економічного розвитку громади на 2025 рік, пріоритетними напрямками є розвиток аграрного сектору (підтримка місцевих фермерських господарств, впровадження сучасних агротехнологій); покращення інфраструктури (ремонт та реконструкція доріг, розвиток комунальних послуг) та підтримка малого та середнього бізнесу через створення сприятливих умов для підприємницької діяльності.

Громада забезпечує доступ до якісних соціальних послуг, зокрема в освіті діють 29 закладів освіти, серед яких школи та дошкільні установи; в охороні здоров'я функціонує мережа медичних закладів, що забезпечують первинну та вторинну медичну допомогу. Соціальний захист реалізуються через програми підтримки малозабезпечених верств населення, ветеранів та осіб з інвалідністю.

Іллінецька міська рада є органом місцевого самоврядування громади. Міський голова – Володимир Ящук. Виконавчий комітет ради здійснює організаційно-розпорядчі функції та координує діяльність структурних підрозділів. У таблиці 2.2 подано організаційну структуру системи місцевого самоврядування Іллінецької міської територіальної громади. До її складу входять три основні ланки управління: апарат міської ради, апарат виконавчого комітету та виконавчі органи ради.

Таблиця 2.2

Організаційна структура системи місцевого самоврядування Іллінецької міської територіальної громади

№п/п	Найменування відділу	Кількість штатних одиниць	у % до всього
1	Апарат міської ради	2	2,0
2	Апарат виконавчого комітету міської ради	79	79,8
3	Виконавчі органи міської ради	18	18,2
	Разом	99	100,0

Джерело: сформовано за даними офіційного сайту Іллінецької ТГ

Апарат міської ради представлений двома штатними одиницями, що становить близько 2 % від загальної чисельності персоналу. Основна частина управлінського персоналу зосереджена у виконавчому комітеті, де працює 79 осіб, тобто 79,8 % від загального штату. Виконавчі органи міської ради налічують 18 працівників, що відповідає 18,2 %. Загалом управлінський апарат Іллінецької громади об'єднує 99 штатних працівників, які забезпечують функціонування органів місцевого самоврядування.

У 2025 році заплановано значні інвестиції в розвиток інфраструктури, освіти та охорони здоров'я. Іллінецька громада активно впроваджує цифрові технології в управлінські процеси. Працюють електронні сервіси, надаються онлайн-послуги для мешканців через офіційний вебсайт громади. Використовуються цифрові платформи для збору та аналізу даних, моніторингу реалізації проектів. Через онлайн-консультації, опитування та електронні петиції забезпечується громадська участь.

Штат Центру надання адміністративних послуг Іллінецької міської ради, наведений у таблиці 2.3, складається з чотирьох фахівців, які забезпечують комплексне обслуговування населення громади.

Таблиця 2.3

Штат «ЦНАП» Іллінецької міської ради

№п/п	Посада	ПІБ працівника
1	Начальник відділу	Шмигора Євген Петрович
2	Головний спеціаліст-адміністратор	Харитонова Галіна Андріївна
3	Головний спеціаліст з реєстрації місця проживання особи та ведення реєстру територіальної громади	Стратієнко Руслана Іванівна
4	Оператор комп'ютерного набору	Льоткіна Олена Іванівна

Джерело: сформовано за даними офіційного сайту Іллінецької ТГ

Працівники відділу «ЦНАП» Іллінецької міської ради надають адміністративні послуги за широким спектром напрямів, що охоплюють основні сфери життєдіяльності громади. Серед них – ведення підприємницької діяльності та діяльності громадських організацій, питання громадянства та міграції, земельні та екологічні питання, оформлення документів у сфері будівництва та нерухомості. Також у межах роботи центру реалізуються послуги, пов'язані із соціальним захистом, підтримкою ветеранів війни, забезпеченням прав громадян під час воєнного стану, питаннями безпеки, освіти, спорту, туризму, культури, релігії, а також аграрного виробництва й обігу окремих видів продукції [28].

Бюджет громади формується за рахунок:

- місцевих податків та зборів (податок на доходи фізичних осіб, земельний податок, єдиний податок);
- державних субвенцій та трансфертів (освітня, медична, інфраструктурна субвенції);
- міжбюджетних трансфертів (кошти, що надходять від інших рівнів бюджету для реалізації конкретних програм та проектів).

У 2024 році за підсумками фінансово-господарської діяльності Іллінецької територіальної громади було зафіксовано профіцит бюджету в розмірі 320,3 тис.

грн. Порівняно з попереднім роком, цей показник зріс на 243,7 тис. грн, що свідчить про покращення фінансових результатів функціонування громади (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансово-господарська діяльності Іллінецької міської ТГ (тис. грн)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +/-
Доходи від обмінних операцій	13869,1	16095,1	17006,9	3137,8
- бюджетні асигнування	13849,8	16066,5	16985,4	3135,6
- інші доходи від обмінних операцій	19,3	24,8	25,2	5,9
Доходи від необмінних операцій	-	45,9	50,2	-
- інші доходи від необмінних операцій	-	45,9	50,2	50,2
Усього доходів	13869,1	16141,0	17057,1	3188
Витрати за обмінними операціями	13635,5	15508,4	16540,4	2904,9
- витрати на виконання бюджетних програм	13624,3	15506,3	16540,4	2916,1
- інші витрати за обмінними операціями	111,8	2,1	5,4	-106,4
Витрати за необмінними операціями	365,9	5559,8	6002,3	5636,4
- інші витрати за необмінними операціями	365,9	5559,8	6002,3	5637,3
Усього витрат	14001,4	16064,4	16980,2	2978,8
Профіцит/дефіцит	-132,3	76,6	320,3	452,6

Джерело: сформовано за даними офіційного сайту Іллінецької ТГ

На основі даних таблиці 2.3 можна констатувати, що впродовж 2022-2024 рр. сукупні доходи Іллінецької територіальної громади зросли на 3 135,6 тис. грн і на кінець 2024 року досягли 17 006,9 тис. грн. Основними джерелами надходжень виступали обмінні операції (зокрема бюджетні асигнування) та інші види доходів, загальний обсяг яких становив близько 16,9 млн грн.

Наступним етапом аналізу є вивчення структури земельного фонду громади (табл. 2.5). Станом на 2025 р. площа земель Іллінецької міської територіальної громади становила 47 007 гектарів. Із цієї кількості 5 298 гектарів припадало на території населених пунктів, тоді як решта - 41,7 тис. га перебуває за їх межами.

Подальший аналіз присвячено оцінці динаміки виробництва основних сільськогосподарських культур на території Іллінецької громади, що представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.5

Розподіл земельного фонду Іллінецької міської ТГ (га)

Категорія земель	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +/-
Землі сільськогосподарського призначення	23611,79	26097,18	27786	4174,21
Землі житлової та громадської забудови	1097,62	1159,81	1222	124,38
Землі лісгосподарського призначення	7254,55	7322,55	8345	1090,45
Землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення	454,55	571,51	602	147,45
Землі водного фонду	464,14	503,1	456	-8,14
Інші землі	230,55	252,55	8596	8365,45
Землі загалом	33113,2	35906,7	47007	13893,8

Джерело: сформовано за даними офіційного сайту Іллінецької ТГ

Згідно з наведеними даними, у 2024 році зафіксовано скорочення обсягів виробництва зернових і зернобобових культур, які становили 682 084 центнери, а також зниження їх середньої врожайності до 45,3 ц/га. Подібна тенденція спостерігалася і щодо інших культур: зменшилися обсяги вирощування соняшнику (142 868 ц), сої (14 561 ц), озимого ріпаку (3 506 ц) та плодово-ягідних культур (20 610 ц).

Таблиця 2.6

Виробництво сільськогосподарської продукції в Іллінецькій територіальній громаді

Культури	Площа збирання	2024 р. (ц.)	2024 р. (ц з 1 га)	2023 р. (ц.)	2023 р. (ц з 1 га)
Зернові та зернобобові	15067	682084	45,3	1111933	74,6
озима пшениця	5094	233389	45,8	411273	62,7
озимий ячмінь	591	29449	49,8	23244	48,5
озиме жито	57	2341	41,1	-	-
яра пшениця	383	20699	54,0	4702	63,5
ячмінь ярий	703	36233	51,6	37637	48,8
кукурудза на зерно	7647	344046	30,0	628505	92,5
горох	177	5297	30,0	5273	25,6
просо	311	9458	30,4	6021	43,0
гречка	102	1107	10,9	464	11,6
Соняшник	5393	142868	26,5	218187	34,0
Соя	1031	14561	14,1	31735	20,4
Ріпак озимий	201	3506	17,4	49884	25,6
Цукровий буряк	745	305575	410,2	158333	429,1
Плодоягідні культури	280	20610	73,6	35565	102,9

Джерело: сформовано за даними офіційного сайту Іллінецької ТГ

Водночас позитивну динаміку продемонструвало виробництво цукрових буряків, урожай яких у 2024 році зріс порівняно з 2023 роком і досяг 305 575 центнерів.

Окрім рослинництва, у структурі аграрного сектору громади важливе місце займає тваринництво. У цій галузі наразі функціонує вісім сільськогосподарських підприємств, діяльність яких відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Діяльність галузі тваринництва Іллінецької ТГ, ц

	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р. (+,-)	2024 р. до 2023 р. (%)
Реалізовано на забій худоби та птиці (в живій вазі), всього	3805	3883	78	102,0
у тому числі ВРХ	3334	3340	6	100,2
свиней	471	543	72	115,3
Виробництво молока	81554	85300	3746	104,6

Джерело: сформовано за даними офіційного сайту Іллінецької ТГ

Як свідчать дані таблиці 2.7, у 2024 році в Іллінецькій територіальній громаді зафіксовано зростання обсягів реалізації птиці та худоби у живій масі на 78 центнерів, що становить приріст на 2 % порівняно з попереднім роком. Зокрема, реалізація великої рогатої худоби збільшилася на 6 центнерів і досягла 3340 ц (0,2 % приросту), тоді як показники реалізації свиней зросли на 72 центнери - до 543 ц, що відповідає підвищенню на 15,3 %. Також, спостерігається позитивна тенденція у виробництві молока: його обсяг у 2024 році зріс на 4,6 % (на 3 746 ц) і становив 85 300 ц.

Таким чином, навіть за складних соціально-економічних умов, галузь тваринництва громади демонструє поступовий розвиток і стабільне збільшення виробничих показників, що свідчить про ефективність господарювання у цьому секторі.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, в межах Іллінецької міської територіальної громади станом на 2024 рік «здійснюють діяльність 432 юридичні особи та 848 фізичних осіб-підприємців. Рівень бюджетних надходжень громади без урахування міжбюджетних

трансфертів становив 4 578 грн у розрахунку на одного мешканця. Обсяг капітальних інвестицій також є досить показовим – 1520 грн на особу. Загальний фонд оплати праці штатних працівників, зайнятих у підприємствах, установах та організаціях громади, у 2024 році досяг 789,8 млн грн» [26].

Крім того, Іллінецька громада володіє вагомим ресурсним потенціалом для розвитку відновлюваної енергетики, зокрема у сфері виробництва енергії з біомаси, що може бути отримана шляхом переробки відходів сільськогосподарського виробництва? як рослинного, так і тваринного походження (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка біоенергетичного потенціалу відходів с/г продукції Іллінецької ТГ

Рослинництва						
Вид сировини	Площа збирання, га	Валовий збір, ц	ц з 1 га	Коефіцієнт сумарного виходу побічної продукції стерні і корневих решток	Коефіцієнт сумарного виходу соломи	Вихід соломи, ц
Зернові та зернобобові культури	15067	682084	45,3	1,6	0,8	545677,2
кукурудза на зерно	7647	344046	45,0	1,5	0,9	309641,4
Соняшник	5393	142868	26,5	4	2,5	357170
Всього	х	х	х	х	х	1212489
Тваринництва						
Вид сировини	Чисельність поголів'я, од	Обсяг виходу гною в рік, т в рік	Обсяг виходу гною в рік, т	Потенційних вихід біогазу з 1т, м ³	Потенційних вихід біогазу з 1т, м ³	Сумарний обсяг
ВРХ	2989	21	62769	45	2824605	3991005
Свині	1620	6	9720	60	583200	

Джерело: сформовано за даними [26; 40]

Станом на 2024 рік в Іллінецькій ТГ внаслідок сільськогосподарської діяльності було отримано понад 121,1 тис. тон соломи. Цей ресурс має значний

енергетичний потенціал і може використовуватися як сировина для виробництва твердого біопалива або як паливо для обігріву житлових будинків та соціально-інфраструктурних об'єктів.

Окрім того, громада володіє помітним потенціалом у сфері виробництва біогазу. Відходи від утримання понад 4,5 тисячі голів свійських тварин можуть забезпечити виробництво близько 4,0 млн м³ біогазу, що створює додаткові можливості для розвитку місцевої альтернативної енергетики. Ще у 2016 році міська рада започаткувала екологічну ініціативу, спрямовану на удосконалення системи поводження з твердими побутовими відходами. У межах даного проєкту було впроваджено роздільний збір сміття, а також проведено широку інформаційно-просвітницьку кампанію серед населення, спрямовану на підвищення рівня екологічної свідомості та формування культури відповідального ставлення до довкілля.

У межах екологічної політики Іллінецької громади реалізовано проєкт «Іллінці – без сміття», що передбачав встановлення контейнерів для роздільного збору відходів у місті та навколишніх селах, а також проведення просвітницької кампанії серед населення. Завдяки цьому ініційовано сортування сміття, зокрема відокремлення пластикових пляшок і їх передачу на переробку до Вінниці. Бюджет проєкту становив 200 тис. грн, з яких 60 тис. грн профінансовано за рахунок грантових коштів, отриманих у результаті перемоги в обласному конкурсі.

Подальшим кроком стало започаткування комплексної екологічної ініціативи SWIDOMI («Solid Waste Integrated Developed Operational Management in Illintsi Стале комплексне управління твердими побутовими відходами у місті Іллінці» [27]), спрямованої на створення ефективної системи управління твердими побутовими відходами та впровадження сталих екологічних рішень на території громади.

Ще в 2017 році, за фінансової підтримки обласного бюджету, на території полігону твердих побутових відходів у місті Іллінці було розпочато реалізацію масштабного проєкту «Будівництво сміттесортувального комплексу». Загальна

вартість цього проєкту становила 11,756 млн грн, із яких 10,5 млн грн профінансовано з обласного бюджету.

З метою забезпечення ефективного функціонування системи управління відходами, в 2018 році Іллінецька, Дашівська та Оратівська ОТГ підписали Меморандум про співпрацю, який визначив спільні зобов'язання сторін у сфері збору, сортування та переробки побутових відходів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Проєкт «Стале комплексне управління твердими побутовими відходами» Іллінецької громади

Отже, аналіз даних рисунка 2.1 дає підстави стверджувати, що Іллінецька територіальна громада цілеспрямовано впроваджує заходи, спрямовані на модернізацію системи управління твердими побутовими відходами та підвищення екологічної ефективності цього процесу.

2.2. Аналіз стану цифрового розвитку та смарт-спеціалізації Іллінецької територіальної громади

Аналіз стану цифрового розвитку та смарт-спеціалізації Іллінецької територіальної громади здійснено на основі офіційних джерел та відкритих даних.

Цифровий розвиток Іллінецької громади демонструє застосування цифрових сервісів та платформ. Офіційний вебсайт громади містить розділи про громаду, новини, рішення, публічну інформацію, фінанси, послуги, муніципалітет та контакти (illintsi-mrada.gov.ua). Чат-бот «СВОЇ» доступний у Viber та Telegram, надає інформацію про послуги та важливі події, дозволяє оцінювати роботу муніципальних закладів, подавати заяви та звернення до влади.

Іллінецька громада активно інтегрує послуги через застосунок «Дія», зокрема оформлення ID-карток та закордонних паспортів у ЦНАПі. Інструменти електронної демократії (E-DEM) включають сервіси для консультацій з громадськістю, опитувань, обговорень нормативно-правових актів, що сприяє активній участі мешканців у процесах прийняття рішень. Інвестиції в цифрову інфраструктуру в 2025 році заплановано реалізацію проєкту з будівництва місцевої автоматизованої системи централізованого оповіщення (МАСЦО) в населених пунктах громади. Громада активно проводить тендери на закупівлю послуг у сфері інформаційних технологій, що свідчить про постійне оновлення цифрової інфраструктури.

Реалізується громадська участь та прозорість. Частина бюджету громади виділяється на проєкти, ініційовані мешканцями. Громадяни можуть пропонувати ідеї, подавати проєкти та голосувати за них через відкриту платформу. Вся публічна інформація, включаючи рішення, фінанси, нормативно-правові акти, доступна на офіційному вебсайті громади, що забезпечує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування.

Смарт-спеціалізація Іллінецької громади розвивається за основними секторами локального господарства. В аграрному секторі відбувається підтримка фермерських господарств. Громада активно підтримує місцевих фермерів, сприяючи впровадженню сучасних агротехнологій та розвитку сільського господарства. Розвиток аграрних інновацій є пріоритетним напрямом у стратегії сталого розвитку громади.

Ще одним пріоритетом смарт-спеціалізації є інфраструктура та комунальні послуги. Громада інвестує в ремонт та реконструкцію доріг, розвиток комунальних послуг, що створює сприятливі умови для розвитку бізнесу та покращення якості життя мешканців. Відбувається цифровізація комунальних послуг. Впровадження цифрових технологій у сфері комунальних послуг дозволяє оптимізувати процеси управління та підвищити ефективність надання послуг.

Формуються цифрові освітні ресурси. Громада сприяє впровадженню цифрових технологій в освітній процес, забезпечуючи доступ до онлайн-ресурсів та платформ для навчання. Розвиток співпраці з науковими установами сприяє впровадженню інновацій та наукових розробок у практичну діяльність громади.

Відбувається підтримка малого та середнього бізнесу. Громада створює сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, зокрема через спрощення адміністративних процедур та надання консультаційних послуг. Реалізація інноваційних проєктів у різних сферах сприяє розвитку громади та підвищенню її конкурентоспроможності.

Нижче охарактеризуємо конкретні проєкти цифрового розвитку та смарт-спеціалізації Іллінецької територіальної громади.

У межах проєкту «Іллінецька астроблема» реалізовано заходи зі збереження унікальної геологічної пам'ятки та створення туристичного об'єкта «Іллінецький кратер» у селі Лугова. За бюджет у 270 тис. грн було встановлено інформаційні стенди та вказівники двома мовами, облаштовано під'їзди, оглядові майданчики, павільйон, дерев'яний трап і санітарну зону, а також виготовлено сувенірну продукцію. Для популяризації астротуризму у 2020 році

придбано телескоп із фотокамерою та презентаційне обладнання загальною вартістю 84,3 тис. грн. Надалі планується створення повноцінного туристичного комплексу, який перетворить «Іллінецький кратер» на один із найпривабливіших туристичних об'єктів Вінниччини.

Проєкт «Тепла медіатека – творчий осередок сільської громади» мав на меті модернізувати стару бібліотеку Павлівського старостинського округу, перетворивши її на сучасний культурно-інформаційний центр. За бюджет 250 тис. грн було проведено капітальний ремонт і утеплення будівлі, закуплено меблі, комп'ютерну техніку, телевізор, нові книги та інтерактивні ігри, а також підключено Інтернет. Оновлена медіатека стала відкритим простором для навчання, спілкування та дозвілля: тут можна користуватися безкоштовним Інтернетом, друкувати, сканувати документи, оплачувати послуги, брати участь у тематичних заходах та віртуальних подорожах. Цей проєкт став успішним прикладом цифрової модернізації бібліотек, сьогодні аналогічні медіатеки відкрилися в селах Василівка та Паріївка.

У квітні 2020 року в Іллінецькій громаді стартував проєкт «Електронне урядування для підзвітності влади та участі громади», спрямований на розширення доступу мешканців до інструментів е-демократії та вдосконалення комунікації між владою і громадянами. Ініціатива реалізується за підтримки Фонду Східна Європа, Швейцарського агентства з розвитку та співробітництва та у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України. Термін реалізації проєкту 2023 рік. «Основна мета – цифровізація управлінських процесів, автоматизація прийняття рішень і надання публічних послуг. Окрему увагу приділено підготовці кадрів – підвищенню цифрової компетентності працівників органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, медіа та громадських організацій у сфері електронного врядування й демократії» [39].

Проєкт спрямований на посилення ролі громадянського суспільства та впровадження сучасних інструментів електронної демократії. Його реалізація передбачає заходи, що поглиблюють взаємодію між владою та мешканцями, стимулюють їх участь у прийнятті управлінських рішень і розвитку місцевого

самоврядування. У межах ініціативи Іллінецьку міську раду підключено до платформи e-DEM – Єдиної системи місцевої електронної демократії, яка містить кілька ключових сервісів:

1) «Міцеві електронні петиції» інструмент для звернення громадян до органів влади з пропозиціями чи вимогами, що набувають чинності після підтримки визначеної кількості жителів.

2) «Громадський бюджет» сервіс, який дозволяє мешканцям подавати власні ідеї для розвитку громади та брати участь у розподілі бюджетних коштів шляхом голосування за проекти.

3) «Електронні консультації з громадськістю» механізм комунікації влади з громадянами, що забезпечує збір пропозицій, обговорення документів і проведення онлайн-опитувань для врахування громадської думки у процесі прийняття рішень.

В Іллінецькій територіальній громаді впроваджено сучасний цифровий інструмент взаємодії мешканців із місцевою владою чат-бот «СВОЇ», доступний у месенджерах Viber та Telegram. Цей сервіс забезпечує швидкий доступ до консультацій щодо роботи міської ради та ЦНАПу, участі у громадських опитуваннях, підписанні електронних петицій, голосуванні за проекти громадського бюджету чи долученні до публічних консультацій. Крім того, користувачі можуть отримувати актуальні новини, переглядати анонси подій і налаштовувати персоналізовану підписку. Усе це створює єдиний зручний інформаційний простір громади, який сприяє відкритості, прозорості та активній участі громадян у місцевому самоврядуванні [31].

Одним із важливих результатів цифровізації стало створення та модернізація Центру надання адміністративних послуг в Іллінецькій громаді. У 2020 році ЦНАП отримав від Програми EGAP «мобільний кейс» - спеціальний технічний комплект, що дозволяє фахівцям надавати послуги громадянам безпосередньо за місцем проживання. На підставі «розпорядження міської ради №73/03-04 від 23.07.2020 року було організовано мобільний офіс» [42], який обслуговує осіб з обмеженими можливостями, людей похилого віку, пацієнтів

стаціонарів і жителів віддалених сіл громади. Робота здійснюється відповідно до затвердженого регламенту із застосуванням портативного комплексу «мобільний кейс». Крім того, ЦНАП інтегровано в систему ДІЯ, що забезпечує електронний обмін документами та прискорює процес обробки заяв. У закладі також функціонує «система електронного документообігу IT-Enterprise, яка підвищує ефективність управління адміністративними процесами» [44].

В Іллінецькій територіальній громаді функціонує частково розвинена внутрішня комп'ютерна мережа, що забезпечує роботу органів місцевого самоврядування. Наявна інфраструктура включає один спеціалізований сервер, який виступає хостом для чотирьох віртуальних серверів на базі Windows Server 2019, а також два офісні комп'ютери з аналогічними серверними операційними системами. Загалом у користуванні працівників ОМС, включно з ЦНАПом, перебуває 94 автоматизовані робочі місця. Водночас лише сім із них оснащені ліцензійними операційними системами, тоді як для повноцінного функціонування необхідно ще щонайменше 83 ліцензії. Отже, однією з актуальних проблем громади залишається потреба в оновленні та легалізації програмного забезпечення, що є передумовою для безпечної й ефективної роботи інформаційної інфраструктури [32, с. 12].

Стан комп'ютеризації освітніх установ Іллінецької ТГ проаналізовано за допомогою рис. 2.2.

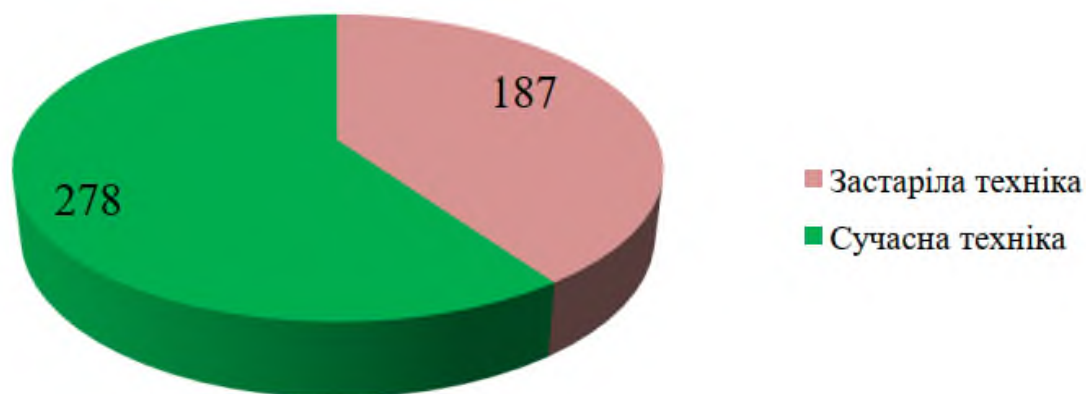


Рис. 2.1. Стан комп'ютеризації освітніх установ Іллінецької ТГ (од.)

Джерело: [42]

Як показано на рисунку 2.2, більшість навчальних закладів Іллінецької громади оснащені сучасним обладнанням – «278 одиниць техніки, що становить 60 % від загальної кількості. Водночас 40 % (187 одиниць) припадає на застарілі комп'ютери, які потребують оновлення» [36].

Усі освітні установи громади, від дошкільних до позашкільних, мають доступ до мережі Інтернет та оснащені комп'ютерними класами. Початкові школи забезпечені сучасними технічними засобами навчання: телевізорами, ноутбуками, копіювальною технікою. Педагогічні працівники активно користуються освітніми платформами «Всеукраїнська школа онлайн» і «Всеосвіта», а десять учителів уже пройшли навчання з цифрової грамотності. «В цілому заклади освіти громади мають 95 % готовності до повноцінного дистанційного навчання» [46].

Освітня система Іллінецької громади активно інтегрує цифрові технології, роблячи дистанційне навчання ключовим інструментом освітнього процесу, особливо в умовах воєнного часу. Педагоги проводять онлайн-уроки через Google Classroom, використовуючи сервіси відеозв'язку Zoom й Google Meet, а також інтерактивні платформи Wordwall, Classtime, Kahoot та онлайн-дошки. Для асинхронного навчання застосовується Всеукраїнська школа онлайн. Підвищення кваліфікації викладачі здійснюють на освітніх платформах Prometheus та EdEra. Усі навчальні заклади громади мають власні вебсайти й сторінки у соціальних мережах, що забезпечує відкритість і комунікацію. Опорний заклад Іллінецький ліцей №2 активно бере участь у вебінарах і впроваджує системи електронних журналів у навчальний процес.

Першим кроком до цифрової трансформації освіти в громаді стало анкетування батьків, учителів та учнів щодо готовності до впровадження електронних інструментів і рівня володіння цифровими навичками. Запуск е-журналів у навчальних закладах, почався з 2023-2024 н. р. У межах національної ініціативи «Ноутбук кожному вчителю», за підтримки міжнародних партнерів Google та ЮНЕСКО, Іллінецька громада отримала 25 хромбуків для

забезпечення педагогів сучасними засобами навчання та впровадження інноваційних технологій у освітній процес [18].

На офіційному вебсайті Іллінецької міської ТГ проводилося онлайн-опитування місцевих жителів щодо стану та перспектив цифровізації, результати якого подано на рисунках 2.3 і 2.4. У дослідженні взяли участь 78 респондентів.

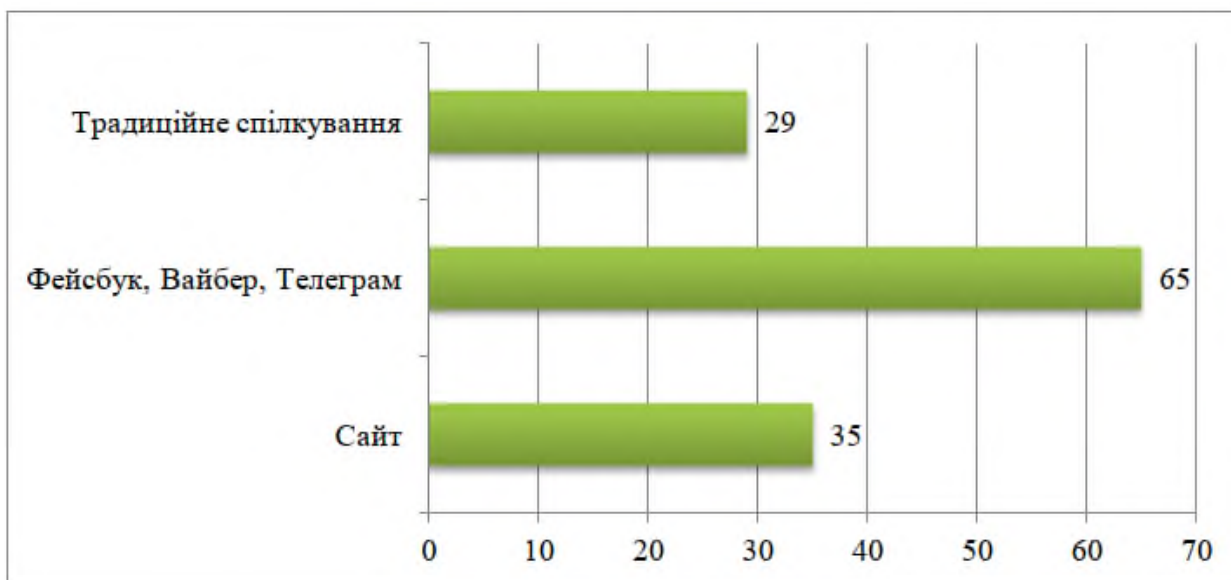


Рис. 2.3. Онлайн-опитування місцевих жителів щодо стану цифровізації на прикладі отримання інформації про події в громаді

Як видно з рисунка 2.3, переважна більшість жителів отримує інформацію про події в громаді через соціальні мережі (Facebook) та месенджери Telegram й Viber – 65 осіб (83,3 %). Трохи менше користувачів зазначили, що дізнаються новини через офіційний сайт громади – 35 осіб (44,9 %), тоді як 29 респондентів (37,2 %) отримують інформацію під час особистого спілкування.

Аналіз результатів опитування, відображених на рисунку 2.4, демонструє, які саме інструменти електронної демократії найактивніше використовують жителі Іллінецької громади. «Найпопулярнішими виявилися електронні послуги – ними користуються 43 респонденти. Далі за рівнем активності йдуть громадський бюджет (22 відповіді), онлайн-трансляції засідань ради (14) та відкритий бюджет (13). Менше користуються електронними петиціями (8), електронними консультаціями (5) та зверненнями (3). Лише один учасник опитування зазначив, що не застосовує жоден із цифрових інструментів» [26].

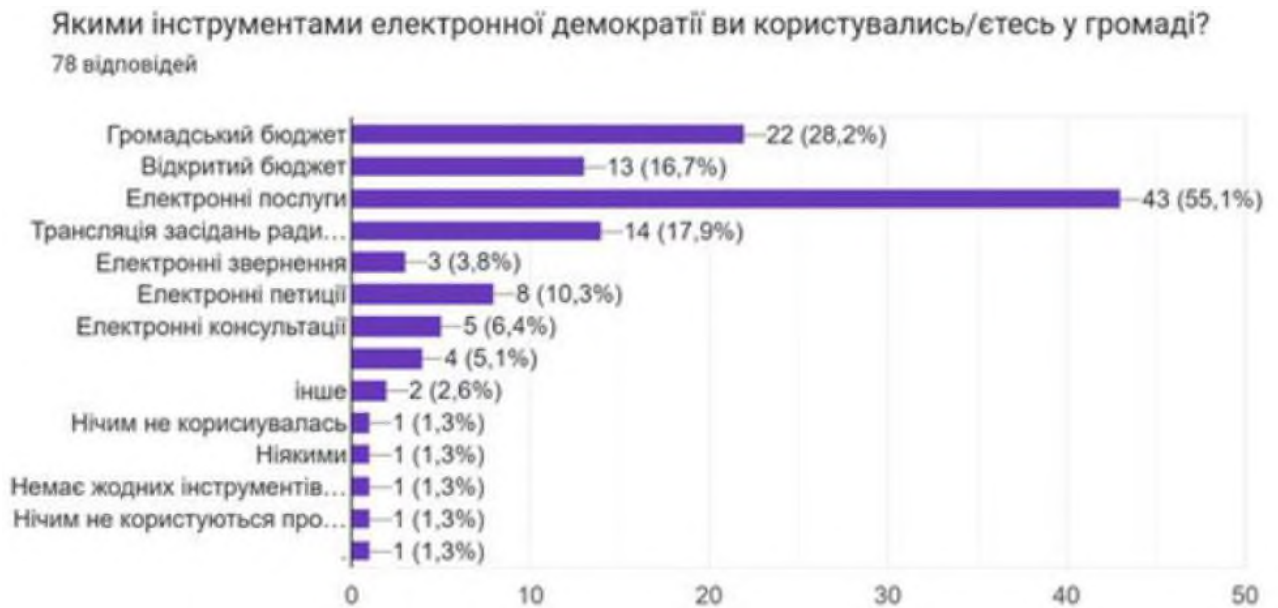


Рис. 2.4. Опитування жителів ТГ щодо використання інструментів електронної демократії

Отже, можна зробити висновок, що більшість мешканців Іллінецької громади віддають перевагу електронним послугам як найзручнішому способу взаємодії з владою без черг, паперової бюрократії та зайвих витрат часу.

Далі нами проведено детальний аналіз цифрової зрілості Іллінецької територіальної громади, включаючи оцінку за п'ятьма основними категоріями: індекс цифрової трансформації, цифрова інфраструктура, цифрові технології, організаційна готовність та соціальна участь.

Індекс цифрової трансформації. За даними Міністерства цифрової трансформації України, середній Індекс цифрової трансформації громад у II кварталі 2025 року становить 27 балів зі 100 можливих. До лідерів входять громади з Вінницької області, зокрема Вінницька громада, яка набрала 68 балів. Це свідчить про високий рівень цифровізації публічних послуг, розвитку цифрових навичок та інфраструктури, хоча цифрова економіка залишається найслабшою складовою.

Цифрова інфраструктура. Іллінецька громада активно розвиває цифрову інфраструктуру. Широкопasmовий інтернет та покриття високошвидкісним інтернетом на рівні 4G забезпечує більшість населених пунктів громади. Створено цифрові хаби та коворкінги, центри цифрових послуг, де мешканці

можуть отримати доступ до державних сервісів, цифрової освіти та консультативної підтримки. Триває активне впровадження послуг через застосунок «Дія», зокрема оформлення ID-карток та закордонних паспортів у ЦНАПі.

Цифрові технології. Громада впроваджує сучасні цифрові технології для покращення управління та надання послуг. Впровадження системи електронного документообігу дозволяє оптимізувати процеси управління та зменшити використання паперових документів. Активно застосовуються інформаційні платформи, також розробка та використання онлайн-платформ для надання послуг, збору та аналізу даних, моніторингу реалізації проєктів. Діють цифрові сервіси для громадської участі задля забезпечення можливості онлайн-консультацій, опитувань та електронних петицій з метою залучення громадян до процесу прийняття рішень.

Організаційна готовність. Іллінецька громада демонструє високий рівень організаційної готовності до цифрових трансформацій. Призначення цифрових лідерів у ТГ сприяє координації та впровадженню цифрових ініціатив. Також відбувається проведення тренінгів та курсів для працівників органів місцевого самоврядування з підвищення цифрової грамотності. Налагоджена співпраця з державними та міжнародними організаціями для реалізації цифрових проєктів та ініціатив.

Соціальна участь. Іллінецька громада активно залучає мешканців до процесів цифровізації та прийняття рішень. Підтвердженням є виділення частини бюджету громади на проєкти, ініційовані мешканцями, через відкриту платформу. Організуються онлайн-консультації та опитування для врахування думки громадян при розробці стратегій та проєктів, а також проведення курсів та тренінгів для мешканців з підвищення цифрової грамотності та навичок використання електронних сервісів.

Детальний план дій для підвищення цифрової зрілості Іллінецької територіальної громади, структурований за ключовими напрямками, із конкретними кроками, відповідальними суб'єктами та орієнтовними термінами реалізації представлено в табл. 2.9. Цей план підходить для включення в стратегічні документи громади або проєкти цифрової трансформації.

Таблиця 2.9

План дій для підвищення цифрової зрілості Іллінецької громади

Напрямок / Компонент	Конкретні кроки	Відповідальні / Партнери	Терміни реалізації
Інфраструктура	1. Розширення покриття широкопasmового Інтернету у віддалених населених пунктах громади. 2. Модернізація локальних серверних та мережевих систем ЦНАПів і освітніх закладів. 3. Створення цифрових хабів та коворкінгів для громадян і підприємців.	Відділ інфраструктури та ІТ, місцеві провайдери, Мінцифра	2025–2026 рр.
Цифрові послуги для громадян	1. Розширення спектру електронних послуг на вебсайті громади та у застосунку «Дія». 2. Впровадження електронного документообігу у всіх структурних підрозділах ради. 3. Створення інтерактивного порталу для консультацій та опитувань громадян.	Відділ Цифровізації, ІТ-команда громади	2025–2027 рр.
Цифрові послуги для	1. Оцифрування реєстраційних та дозвільних процесів для підприємців. 2. Розробка онлайн-платформи для електронних тендерів та грантів. 3. Впровадження цифрових інструментів для моніторингу інвестиційних проєктів.	Відділ економіки та інвестицій, бізнес-асоціації, платформи e-procurement	2025–2026 рр.
Освіта та підвищення цифрової	1. Проведення тренінгів для працівників органів місцевого самоврядування щодо ІТ-компетенцій. 2. Організація курсів цифрової грамотності для мешканців різних вікових груп. 3. Інтеграція цифрових освітніх платформ у школах і бібліотеках громади.	Відділ освіти, ЦНАП, освітні установи, громадські організації	2025–2027 рр.
Цифрова аналітика та	1. Впровадження аналітичних систем для збору даних про економіку, демографію та інфраструктуру. 2. Розробка dashboards для керівництва громади для прийняття оперативних рішень. 3. Використання GIS та big data для планування розвитку території.	Відділ ІТ та планування, партнерські наукові установи	2025–2026 рр.
Безпека та захист даних	1. Розробка політики інформаційної безпеки та нормативних документів щодо захисту персональних даних. 2. Впровадження антивірусних та шифрувальних систем у ЦНАП і школах. 3. Регулярні навчання персоналу з кібербезпеки.	Відділ ІТ, юридичний відділ, Мінцифра	2025 р., постійно
Інновації та смарт-спеціалізація	1. Ідентифікація пріоритетних секторів смарт-спеціалізації на основі даних цифрового моніторингу. 2. Створення інноваційних кластерів для аграрного сектору та малого бізнесу. 3. Впровадження цифрових рішень для оптимізації виробничих та логістичних процесів у пріоритетних галузях.	Відділ економіки та інвестицій, бізнес, наукові установи	2025–2027 рр.
Громадська участь	1. Проведення регулярних онлайн-консультацій, опитувань та голосувань через інтерактивні платформи. 2. Залучення громадян до планування бюджету та проєктів інфраструктури. 3. Розробка мобільного застосунку для повідомлень про проєкти та ініціативи громади.	Відділ Цифровізації, відділ соціальних послуг, громадські організації	2025–2026 рр.

Джерело: сформовано автором за даними ТГ

Реалізація кроків, наведених у табл. 2.9 забезпечить орієнтовний результат через 3 роки у вигляді підвищення Індексу цифрової зрілості громади до 55-65 балів (проміжний рівень цифрової зрілості). Відбудеться повна інтеграція електронних послуг для громадян і бізнесу та створення кількох локальних інноваційних кластерів та цифрових хабів, а також активна участь мешканців у бюджетуванні та прийнятті рішень через цифрові платформи. Як наслідок буде реалізовано забезпечення безпечного та ефективного управління Іллінецькою ТГ.

Рекомендаціями для подальшого розвитку є покращення цифрової економіки, розвиток ІТ-інфраструктури та підтримка місцевих ІТ-підприємств для стимулювання цифрової економіки. Надалі розширювати цифрові послуги для бізнесу й оцифрування бізнес-послуг для спрощення ведення підприємницької діяльності. Продовжувати розширення програм цифрової освіти для всіх вікових груп для підвищення цифрової грамотності населення. Активізація інтеграції з національними цифровими платформами, забезпечення повної інтеграції з платформою «Дія» для надання всіх доступних електронних послуг. Створення умов для розвитку індустріальних парків та залучення інвестицій у цифрові галузі.

Отже, Іллінецька територіальна громада демонструє активний розвиток у напрямку цифровізації та смарт-спеціалізації. Впровадження цифрових технологій у різних сферах діяльності громади сприяє підвищенню ефективності управління, прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та активній участі громадян у процесах прийняття рішень. Смарт-спеціалізація громади орієнтована на розвиток аграрного сектору, інфраструктури, освіти, науки та підприємництва, що забезпечує сталий соціально-економічний розвиток та підвищення якості життя мешканців.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

3.1. Оптимізація процесів цифрового розвитку територіальних громад

Сучасний розвиток територіальних громад в Україні неможливий без активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які стають ключовим чинником підвищення ефективності управління та якості надання послуг. Застосування цифрових рішень сприяє прозорості роботи органів влади, покращує комунікацію між владою та мешканцями, а також стимулює впровадження соціальних інновацій. Міжнародний досвід підтверджує, що розвиток цифрової спроможності громад створює умови для самообслуговування громадян, швидкого доступу до необхідної інформації, онлайн-отримання послуг, електронної звітності та запису на прийом до фахівців. У підсумку це сприяє формуванню сучасної, прогресивної та технологічно орієнтованої громади.

Для підвищення рівня цифрової спроможності Іллінецької територіальної громади доцільно реалізувати низку стратегічних кроків. Передусім варто проводити цифрові аудити та аналітичні дослідження, які дозволять оцінити наявні ресурси, виявити сильні й слабкі сторони громади, а також визначити потенційні напрями розвитку та ризики цифрової трансформації.

Наступним кроком має стати розроблення оновленої концепції цифрового розвитку, що передбачатиме системне впровадження цифрових інструментів задля підвищення ефективності управління та сталого розвитку громади. Цифровізація при цьому розглядається не як мета, а як засіб досягнення стратегічних результатів. Важливим показником успішності може стати частка адміністративних і муніципальних послуг, що надаються в електронному форматі. Для цього необхідно продовжити дослідження організаційних ,

технологічних, фінансових й правових компонентів, які впливають на темпи цифрової інтеграції в діяльність громади.

Пріоритетом для Іллінецької громади має стати розбудова довіри та прозорості взаємодії між владою, бізнесом і мешканцями через упровадження сучасних цифрових технологій. Це дозволить громадянам активно долучатися до розвитку громади, а органам влади – діяти відкрито й ефективно. Не менш важливим напрямом є підвищення рівня цифрової грамотності населення, формування навичок користування ІКТ, що забезпечить ширше використання онлайн-сервісів і державних платформ.

Спираючись на досвід європейських країн, необхідно створити систему безперервного навчання дорослих, запровадити мотиваційні програми та інформаційні кампанії, які стимулюватимуть жителів активніше користуватися можливостями цифрового самоврядування. «Доцільно стимулювати посадових осіб і мешканців громади до проходження навчального курсу «Як громаді стати цифровою», розробленого на платформі «Дія. Цифрова освіта» у співпраці з Міністерством цифрової трансформації України та ГО SocialBoost» [17]. Курс має практичну спрямованість і допомагає громадам упроваджувати електронні сервіси, створюючи власні історії цифрового успіху.

Важливим завданням є зменшення цифрової нерівності шляхом розширення доступу громадян і організацій до сучасних ІКТ-послуг, а також створення публічних центрів цифрового доступу до місцевих інформаційних ресурсів. Крім того, для стабільного функціонування цифрових громад необхідно подолати фінансові обмеження через уніфікацію систем, стандартизацію форматів даних і забезпечення сумісності цифрових платформ.

У сучасних умовах інформаційно-комунікаційні технології стали невід'ємною складовою розвитку територіальних громад в Україні. Підсумовуючи, можна зазначити, що розвиток цифрової спроможності громад визначає їхню конкурентоспроможність і майбутні перспективи. Основними завданнями є: подолання цифрової нерівності через розширення покриття швидкісним Інтернетом до 95 % території країни, особливо у сільській

місцевості; переведення більшості публічних послуг в онлайн-формат із забезпеченням широкого доступу населення; розробка стратегій цифрового розвитку для кожної громади; «збільшення фінансування і контроль за ефективним використанням коштів у сфері цифрової трансформації; підвищення якості обслуговування та зміцнення довіри громадян до місцевої влади; підвищення цифрової грамотності населення через навчання та розвиток практичних навичок користування цифровими технологіями» [29]; удосконалення законодавства щодо міжвідомчого обміну даними. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню сучасних, ефективних і технологічно розвинених громад України.

Запровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування сприятиме зростанню поінформованості громадян, підвищенню прозорості управлінських процесів та формуванню сучасних, відкритих і технологічно розвинених громад. Це, своєю чергою, зменшить рівень недовіри населення до державних інституцій і зміцнить партнерські відносини між владою та суспільством. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробленні теоретичних і практичних засад цифрового аудиту, а також на створенні ефективних механізмів його впровадження в діяльність територіальних громад.

Розглянемо результати SWOT-аналізу цифрового розвитку Іллінецької міської територіальної громади (табл. 3.1), який дозволяє визначити її сильні та слабкі сторони, а також можливості й потенційні загрози.

З аналізу випливає, що місцеве населення та бізнес активно підтримують ініціативи влади, спрямовані на цифрову трансформацію громади. Водночас важливим завданням залишається підвищення рівня цифрової грамотності усіх мешканців, незалежно від віку чи професійного статусу. Це дасть змогу кожному відчутти переваги цифровізації, а також сприятиме ефективнішій роботі державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування. Цифрова трансформація повинна стати фундаментом сталого розвитку територіальної громади, відкриваючи нові можливості для підвищення якості

життя, продуктивності праці, розвитку інновацій, освіти й культурного дозвілля мешканців.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз стану цифрового розвитку Іллінецької міської ТГ

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> Участь у міжнародних, національних та регіональних програмах та проєктах з підтримки розвитку громад в т.ч. цифровізації (зокрема EGAP) Співпраця громадами з закордонними партнерами у сфері обміну досвідом Зростання рівня впізнаваності громади, зокрема, завдяки наявності туристичної локації «Іллінецький кратер» Перспектива швидкого економічного росту країни і євроінтеграції після завершення війни. Підключення громади до нових державних цифрових сервісів у сфері цифровізації публічних послуг. Наявність в громаді об'єктів соціальної інфраструктури (можливість модернізації та переобладнання) Запровадження на національному та регіональному рівнях навчань з цифровізації для представників вразливих категорій Поширення електронного документообігу та цифрових підписів на більшість послуг населенню та бізнесу 	<ol style="list-style-type: none"> Погіршення демографічної ситуації; Значний вплив працездатного населення за межі громади (у т.ч. за кордон), відтік кваліфікованих кадрів; Нестабільність національної валюти, високий рівень інфляції, ріст цін; Продовження війни на тривалий час Стихійні лиха та епідеміологічні загрози Хакерські атаки Зміни в Законодавстві, що можуть призвести до унеможливлення використання запланованих коштів у запланованих розмірах; Швидке моральне старіння комп'ютерної техніки та обладнання у зв'язку з впровадженням сучасних програмних продуктів та технологій. Соціальне виключення з процесу цифровізації незабезпечених та соціально-вразливих категорій населення Перебої з електропостачанням (відсутність доступу до Інтернету, мобільного зв'язку, державних та комунальних сервісів
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> Наявність кваліфікованих кадрів Наявність сучасних комунікаційних систем і мереж (інтернет-зв'язок) у місті та селах громади. Зацікавленість влади і мешканців в розвитку цифровізації Висока фінансова спроможність громади Досвід міжнародної співпраці деяких інститутів громади Високий рівень забезпеченості органів ОМС комп'ютерною технікою Наявність в громаді ЦНАП У місті встановлена мережа камер відеоспостереження Розвинена інформаційна інфраструктура (сайт, сторінка громади у ФБ) Наявність фахівця у сфері ІТ і обслуговування комп'ютерної техніки 	<ol style="list-style-type: none"> Відсутність ліцензованого ПЗ Застаріла матеріально-технічна база Низька фінансова спроможність мешканців громади Значна частина працездатного населення в інших містах України та за кордоном Старіння населення Низька громадська активність мешканців Низький рівень цифрової грамотності населення громади та серед представників вразливих категорій Недостатній рівень захисту цифрових мереж громади Електронні інструменти не користуються достатньою популярністю серед населення (електронні петиції, електронні звернення) Прив'язаність мешканців до традиційних способів контактів із владою (телефон, особисті зустрічі)

Джерело: сформовано автором на основі «Програми інформатизації Іллінецької міської територіальної громади на 2023-2025 роки» [26]

Впровадження цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності громади має здійснюватися в межах правового поля, із дотриманням норм Конституції України та чинного законодавства, що гарантує безпечність, прозорість і законність цифрових процесів.

Цифровий розвиток територіальної громади є комплексним процесом, що охоплює інфраструктурні, технологічні, організаційні та соціальні аспекти. Ефективна оптимізація цих процесів дозволяє забезпечити високу якість управління, прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та активну участь громадян у прийнятті рішень. Оптимізація процесів цифрового розвитку Іллінецької територіальної громади та основні напрямки прискорення цифрового розвитку передбачають перш за все системне упорядкування управлінських, технічних та соціальних компонентів цифровізації. Впровадження інтегрованих електронних платформ для управління всіма адміністративними та соціальними послугами. Використання єдиної бази даних для забезпечення оперативного обміну інформацією між структурними підрозділами громади.

Важливою є стандартизація цифрових процесів. Вона включатиме розробку стандартів та процедур для надання електронних послуг, документообігу та обробки даних та забезпечення уніфікованого підходу до цифрових інструментів у всіх сферах діяльності громади. Автоматизація управлінських процесів передбачає використання систем аналітики та dashboards для моніторингу виконання стратегічних програм, бюджетних процесів та інфраструктурних проєктів. Доцільним буде впровадження автоматизованих процедур для прийняття рішень, що зменшує ризики помилок та підвищує оперативність.

Підвищення цифрової грамотності персоналу та населення Іллінецької ТГ можливо реалізувати через проведення навчальних програм, семінарів і тренінгів для працівників органів місцевого самоврядування та мешканців громади. Загалом, забезпечення доступу до цифрових ресурсів та освітніх платформ для широкого кола громадян матиме позитивний цифровий ефект.

Для прискорення цифрового розвитку Іллінецької громади пропонується реалізація наступних дієвих кроків:

- розвиток цифрової інфраструктури, а саме забезпечення повного покриття території громади високошвидкісним Інтернетом та модернізація мережевих та серверних систем у ЦНАПах, закладах освіти та охорони здоров'я;

- розширення спектру електронних послуг (інтеграція усіх адміністративних та соціальних послуг на цифрові платформи та в застосунок «Дія» та створення єдиного порталу для бізнесу, що дозволить оцифрувати процеси реєстрації, ліцензування та отримання дозволів);

- використання аналітичних та прогнозних інструментів через впровадження систем збору та аналізу даних (big data, GIS) для оцінки ефективності проектів та планування розвитку громади. Створення dashboards для керівництва громади, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та ухвалювати стратегічні рішення.

- сприяння інноваційній діяльності та смарт-спеціалізації. Тут важлива підтримка локальних стартапів та інноваційних проектів у пріоритетних секторах економіки, зокрема аграрному та освітньому. Розвиток цифрових платформ для інтеграції бізнесу, науки та влади у локальні інноваційні кластери.

- активізація громадської участі через використання електронних платформ для опитувань, консультацій, подання петицій і участі у формуванні громадського бюджету, а також створення мобільних застосунків та інтерактивних сервісів для забезпечення постійного зворотного зв'язку між владою та громадянами.

Оптимізація процесів цифрового розвитку та впровадження зазначених напрямів дозволяє підвищити індекс цифрової зрілості громади, забезпечити ефективну реалізацію стратегій смарт-спеціалізації та прискорити соціально-економічний розвиток Іллінецької територіальної громади. Такий підхід сприяє інтеграції громади у національні та міжнародні цифрові екосистеми та створює умови для сталого розвитку на основі інновацій та високої участі громадян.

3.2. Перспективи та сприятливі умови для смарт-спеціалізації територіальної громади

Сьогодні ефективний розвиток українських територіальних громад неможливий без інтенсивної цифрової трансформації та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Вони виступають основою підвищення результативності управління, покращення якості публічних послуг і забезпечення відкритості влади. Цифрові інструменти не лише посилюють прозорість діяльності органів самоврядування, а й зміцнюють взаємодію між владою та жителями, сприяючи розвитку соціальних інновацій. Світовий досвід доводить, що розбудова цифрової інфраструктури дає можливість громадянам самостійно отримувати державні послуги онлайн, швидко знаходити необхідну інформацію, подавати електронну звітність та записуватись до фахівців дистанційно. У результаті формується сучасна, інноваційна та технологічно розвинена громада, орієнтована на комфорт, ефективність і прозорість взаємодії з громадянами.

Інноваційний розвиток у сучасному світі є ключовим рушієм соціально-економічного прогресу провідних держав та основою формування високих стандартів якості життя населення. Саме інновації визначають темпи модернізації економіки, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності регіонів. У цьому контексті впровадження концепції смарт-спеціалізації відображає усвідомлений перехід регіонів до стратегії цільового інвестування у ті галузі, які володіють найбільшим потенціалом для інноваційного прориву. Такий підхід дозволяє ефективно спрямовувати ресурси на розвиток сфер, що забезпечують найвищу соціальну, економічну, екологічну та демографічну віддачу у відносно короткі терміни.

Ефективність та актуальність підходу смарт-спеціалізації підтверджується його широким глобальним впровадженням. Сьогодні понад 200 регіонів світу обрали цю модель розвитку, зокрема 187 із них належать до 179 територій держав - членів Європейського Союзу. Загалом концепцію активно реалізують у

26 країнах, серед яких 19 входять до складу ЄС, що свідчить про її високу результативність і стратегічне значення для сталого інноваційного зростання [35].

Численні науковці та експерти підкреслюють значні переваги впровадження смарт-спеціалізації як інноваційної моделі регіонального розвитку. Її реалізація забезпечує ефективну взаємодію між усіма стейкхолдерами – владою, бізнесом, наукою та громадою, створюючи вигоди для кожного учасника процесу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Переваги смарт-спеціалізації для усіх зацікавлених сторін. Джерело: [37]

В Україні орієнтація на смарт-спеціалізацію визначена ключовим напрямом державної регіональної політики. У «Державній стратегії регіонального розвитку на 2023-2027 роки» [38] передбачено впровадження

механізмів фінансової підтримки проєктів, спрямованих на розвиток пріоритетних видів економічної діяльності відповідно до методики ЄС. Також передбачається залучення малого й середнього бізнесу до реалізації проєктів смарт-спеціалізації з метою підвищення інноваційного потенціалу регіонів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Етапи формування програми регіональної смарт-спеціалізації

Етап 1	Зміст 2	Практичні дії 3
Формування групи	Затвердження координаційної групи на рівні області та визначення пріоритетного напрямку розвитку відповідно до проведеного аналізу потенціалу регіону	Здійснюється в формі інтерактивних семінарів та воркшопів, за результатами проведення яких оцінюються місце та завдання кожного члена команди, які формуватимуть організаційну структуру координаторської команди смартспеціалізації. Ці ж люди представлятимуть інтереси на зустрічах з іншими регіонами, партнерами, представниками Європейської Комісії, незалежними науковими експертами, що працюють у рамках смарт-спеціалізації.
Планування дорожньої карти	Узгоджується спільне бачення розвитку регіону із врахуванням ринкової динаміки, особливостей регіонального розвитку та програмою розвитку конкурентоспроможності регіону.	Команда координаторів готує структуровану презентацію стратегії, яка опрацьовується експертами з регіонального розвитку
Пріоритизація	В умовах обмежених ресурсів, закономірно, що не всі проєкти отримують можливість фінансування, підтримки чи достатньої уваги. Таким чином, потрібно обрати пріоритетні	На даному етапі разом із контролюючою групою експертів платформи смартспеціалізації здійснюється контроль за вибором найбільш перспективних ніш та моніторинг інформаційних та фінансових потоків, націлених на реалізацію проєкту
	проєкти, та зосередити на них основні зусилля.	
Робота над проєктом	Команда координаторів створює бізнес-середовище для ефективної роботи бізнесу	Координатори представляють громаду у міжнародних організаціях, беруть участь у різних тематичних заходах, привертаючи увагу до проєкту інвесторів та розширюючи конкурентний потенціал обраної галузі

Джерело: сформовано за даними [36; 50]

Попередня Державна програма регіонального розвитку до 2020 року охоплювала майже всі регіони країни, роблячи головний акцент на підтримці великих промислових підприємств, здатних забезпечити значні надходження до місцевих і державного бюджетів. Проте, оскільки великі виробництва присутні не в кожному місті чи громаді, розвиток регіонів неможливий без стимулювання малого бізнесу. Саме тому важливо зосередити увагу на підприємницькому відкритті (EDP - Entrepreneurial Discovery Process), процесі, що сприяє виявленню перспективних ідей, інноваційних напрямів діяльності та залученню місцевих ініціатив до економічного зростання регіонів.

Концепція підприємницького відкриття (EDP) виступає центральним механізмом реалізації смарт-спеціалізації як на рівні міста, так і регіону. Її ефективність ґрунтується на створенні команди координаторів та лідерів ініціатив, які активно мотивують мешканців до самореалізації, розвитку бізнес-ідей і використання власного підприємницького потенціалу для економічного зростання громади.

Найбільш складним етапом у впровадженні цієї ініціативи є виявлення потенційних стейкхолдерів, адже в умовах низької довіри до державних програм підтримки бізнесу активні та креативні громадяни без досвіду підприємництва часто не реагують на публічні запрошення до співпраці (табл. 3.3). Однак за умови, що координатори EDP-процесу проявлятимуть проактивність і проводитимуть персональну роботу з місцевими підприємцями, цілком можливо сформувати ефективну команду однодумців, здатну стати рушійною силою інноваційного розвитку громади.

Попри наявність напрацьованих підходів, інструментів і механізмів реалізації смарт-спеціалізації, у процесі регіонального розвитку все ще існує ряд невирішених питань, що вимагають практичних рішень та подальшого опрацювання. Основні проблеми та виклики узагальнено в таблиці 3.4.

Українська концепція «Київ смарт-сіті» визначає розумну громаду як «сучасну модель міської трансформації, де інформаційні технології дозволяють якісно удосконалити систему управління та вирішити проблеми міської

спільноти. Тобто до визначення «розумної громади» можна підходити через систему факторів, що її утворюють» [49; 39].

Таблиця 3.4

Проблемні питання державної політики смарт-спеціалізації регіонів
України та шляхи їх розв'язання

Проблема	Напрями вирішення
Нечіткість управлінських процесів	Процес управління проектами повинен використовувати комплекс методів, інструментів та прийомів не публічного, а корпоративного менеджменту, де використовуються сучасні, інноваційні системи моніторингу за груповими процесами реалізації. Для того, щоб проект був успішним, він повинен бути ініційований зацікавленою в його успішній реалізації людиною, яка зможе зібрати команду координаторів, що матимуть чіткі завдання.
Неефективність лідерів проєктів	Посадовець, що отримує заробітну плату в розмірі середнього окладу по Україні не може ефективно виконувати роботу ініціатора чи лідера проєкту. В цій ситуації важливо впроваджувати прозорі правила гри, де координатори проєкту від результатів своєї роботи отримуватимуть достойну фінансову винагороду, а на їх посади найматимуться досвідчені менеджери із комерційного сектору.
Якість аналітики	Аналітичні дослідження повинні проводитися частково незалежними компаніями, які не будуть зацікавленими у підтасовці результатів на користь певних гравців ринку. Разом з тим команда експертів повинна доповнюватися і знавцями місцевого бізнес-середовища, який може показати правильні напрями пошуку інноваційних секторів чи зазначити хибні, що не відповідають ресурсним можливостям регіону
Недостатність комунікацій	Комунікативні процеси всередині команд будуються на основі ефективних методів управління процесами з використанням дистанційних каналів комунікацій. Комунікативні процеси повинні виходити за межі внутрішніх переговорів із стейкхолдерами для того, щоб донести важливість інноваційного розвитку до громади. З цією метою необхідно для початку побудувати прозору систему звітування перед громадою, яка буде доступною через соціальні мережі, спеціалізовані сайти, засоби масової інформації, білборди, медійні пристрої тощо.
Гнучкість моделей	В умовах постійно змінного середовища дуже важливо забезпечувати можливість гнучкості проєктів. Разом з тим такі маневри посеред реалізації розробленого сценарію неможливо реалізувати в умовах державного контролю та фінансування, оскільки будь-яке фінансування вимагає затвердженого бюджету. Отже, програми розвитку не повинні орієнтуватися на державне фінансування, вони повинні здійснюватися за рахунок грантів, фондів міжнародної підтримки. При налагодженні дієвих комунікативних процесів можливо розробляти напрями краудфаундингу як ключового джерела фінансування проєктів та залучення місцевого населення.

Джерело: сформовано за даними [39; 49]

На рисунку 3.2 подано концептуальну структуру поняття «розумна громада», яка базується на чотирьох ключових компонентах: людському технологічному, інституційному та економічному. Кожен із цих факторів формує основу для сталого розвитку, ефективного управління та впровадження інновацій у громаді.

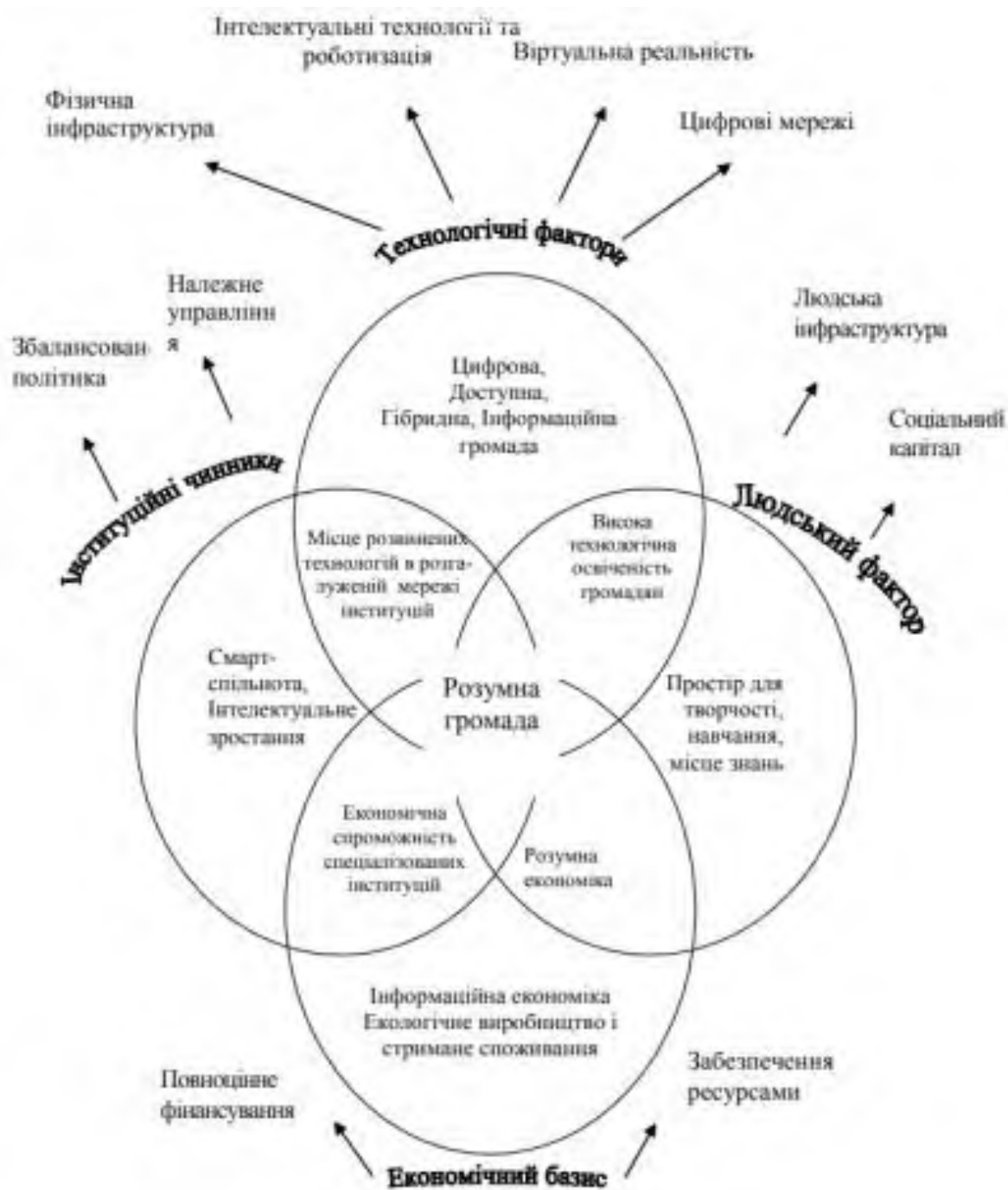


Рис. 3.2. Фактори, що утворюють Іллінецьку територіальну смарт-громаду

Джерело: сформовано автором

Інституційна складова «розумної громади» охоплює мережу спеціалізованих організацій і установ, які забезпечують функціонування всіх сфер життєдіяльності – від освіти, науки та зайнятості до юридичної підтримки, консалтингу й надання соціальних чи професійних послуг. Технологічний компонент передбачає впровадження сучасних технічних рішень і цифрових інструментів, що дозволяють автоматизувати роботу комунальних служб, підвищити ефективність управління ресурсами та зменшити потребу у прямому людському втручанні в процес надання послуг. Соціальний компонент, безперечно, є основою формування розумної громади, адже саме люди, їхні знання, креативність, досвід і професійні компетенції забезпечують розвиток і впровадження інноваційних змін. Людський капітал виступає рушійною силою усіх перетворень у громаді. Водночас економічний чинник визначає можливості реалізації цього потенціалу: він створює фінансові умови для розвитку ініціатив, упровадження нових технологій і підтримки управлінських рішень. Таким чином, економічна складова безпосередньо впливає на ефективність інституційного, технологічного й соціального розвитку громади.

Покращення якості життя населення можливе лише за умови збалансованого розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер, активізації інновацій і формування сприятливого середовища для інвестування. Іллінецька громада володіє значним інвестиційним потенціалом, зокрема має вільні земельні ділянки та нежитлові приміщення різного призначення, які можуть бути привабливими для бізнесу. Для ефективного просування цих можливостей планується створення та регулярне оновлення інвестиційного паспорта громади, що стане ключовим інструментом у роботі з потенційними інвесторами. Усі ці напрями були детально опрацьовані Робочою групою зі стратегічного планування та узагальнені у трьох операційних цілях і відповідних завданнях (рис. 3.2).

Сьогодні розвиток національних і регіональних економік нерозривно пов'язаний із концепцією смарт-спеціалізації, яка передбачає визначення пріоритетних напрямів діяльності, здатних забезпечити найбільший економічний ефект завдяки концентрації інвестицій, підтримці наукових досліджень, розробок і впровадженню інновацій у вибраних галузях.



Рис. 3.2. Оперативні та стратегічні цілі Іллінецької міської ТГ. Джерело: «Стратегія сталого розвитку Іллінецької міської територіальної громади до 2027 року»

У цьому контексті стратегічні цілі розвитку Іллінецької громади формуються як конкретні результати, яких планується досягти через реалізацію комплексу узгоджених завдань і заходів, спрямованих на вирішення ключових соціально-економічних проблем та забезпечення сталого зростання території.

Спираючись на результати соціально-економічного та SWOT/TOWS-аналізів, робоча група визначила динамічну модель стратегії сталого розвитку, спрямовану на формування конкурентних переваг громади. Її суть полягає у зменшенні впливу слабких сторін через використання нових можливостей, які відкриваються на національному та глобальному рівнях, а також у максимально ефективному застосуванні внутрішніх ресурсів і сильних сторін громади. Для реалізації стратегічного бачення були визначені операційні цілі, що конкретизують основні напрями дій. Стратегічні цілі відповідають на питання, «що потрібно зробити», тоді як операційні цілі – «як саме цього досягти» [14].

Розроблення цих цілей і завдань створює управлінську основу для планомірного розвитку громади (табл. 3.5).

Smart-спеціалізація – це цільовий підхід до економічного зростання, який базується на підтримці інноваційної діяльності та наукових досліджень у пріоритетних сферах регіонального розвитку. Стратегічні напрями сталого розвитку та smart-спеціалізації Іллінецької громади представлено на рисунку 3.3.

«Європейська платформа S3 (Smart Specialisation Platform), що координує розвиток регіонів ЄС, ініціювала пілотний проєкт із впровадження smart-спеціалізації в Україні та Молдові» [11]. Це дало можливість українським громадам адаптувати сучасні підходи до розвитку непромислових територій, орієнтуючись на власні ресурси та потенціал. Для Іллінецької громади такими пріоритетами можуть стати аграрна переробка, туризм і рекреація, виробництво крафтової продукції, розвиток мисливського господарства та ІТ-інфраструктури. Ключове завдання на цьому етапі – чітко визначення стратегічних пріоритетів регіонального розвитку [39].

Таблиця 3.5

Завдання та цілі розвитку смарт-спеціалізації Іллінецької міської
територіальної громади на 2020 - 2027 роки

Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
1	2	3
Стратегічна ціль 2. Розвиток інфраструктури та підвищення безпеки життєдіяльності населення громади в тому числі шляхом впровадження екологічних та природоохоронних заходів	Охорона навколишнього середовища	Розвиток смарт - технологій з ефективного поводження з ТПВ
	Підвищення рівня безпеки та громадського порядку	Розширення інтернет – мережі та мережі відеоспостереження в публічних місцях
Стратегічна ціль 3. Добре врядування: якісні та доступні освітні, медичні, соціальні та адміністративні послуги	Покращення медичного обслуговування	Розвиток та зміцнення інфраструктури медичних закладів, придбання медичного діагностичного обладнання, запровадження інформаційних медичних технологій та телемедицини
	Підвищення доступності та якості соціальних послуг і громадської активності населення	-впровадження програми «Соціальна громада», організація мобільного робочого місця на базі ЦНАПу -запровадження Громадського бюджету та інших електронних інструментів демократії

Джерело: сформовано автором за даними Стратегії розвитку ТГ

У перспективі місто Іллінці має перетворитися на сучасний, відкритий і комфортний простір для життя, який поєднує естетику, ефективне управління, динамічний розвиток та привабливість для інвесторів і туристів. Це має бути місто зі своєю унікальною ідентичністю та стабільною моделлю сталого зростання. Водночас Іллінецька міська територіальна громада покликана стати самодостатнім, екологічно безпечним і соціально орієнтованим утворенням із розвиненою інфраструктурою, впорядкованим громадським середовищем, конкурентною економікою та потужним туристично-рекреаційним потенціалом.



Рис. 3.3. Стратегічні вектори забезпечення смарт-спеціалізації та сталого розвитку Іллінецької територіальної громади. Джерело: розроблено автором

На нашу думку, Іллінецька територіальна громада повинна спрямувати свої зусилля на розвиток аграрного виробництва, туристичної галузі та системи переробки побутових і сільськогосподарських відходів, паралельно впроваджуючи сучасні цифрові технології в управлінні, медицині та освіті. Застосування стратегії SMART growth («розумного зростання») дозволить громаді розвиватися збалансовано, підвищуючи економічний потенціал, зберігаючи довкілля та покращуючи якість життя населення. Цей підхід сприяє впровадженню інновацій, підтримці наукових досліджень, розвитку підприємництва й ефективному використанню ресурсів з урахуванням специфіки регіону. Використовуючи принципи розумного зростання, громада зможе прогнозувати соціально-економічні тенденції розвитку, визначати стратегічні цілі й реалізовувати узгоджені дії, спрямовані на формування сталого майбутнього регіону.

Остаточне визначення пріоритетного напрямку смарт-спеціалізації можливе лише після отримання чітких позитивних відповідей на всі ключові

запитання, що визначають доцільність її впровадження. Якщо хоча б один із критеріїв не буде виконано, досягти очікуваних результатів від реалізації стратегії буде неможливо. Водночас важливим чинником правильного вибору напряму є рівень технологічного розвитку та інноваційної спроможності місцевих підприємств, які працюють у межах обраної сфери. Особливу увагу необхідно приділити трьом базовим аспектам, дотримання яких забезпечить практичну ефективність усіх заходів, спрямованих на реалізацію концепції смарт-спеціалізації (рис. 3.4).

Важливі аспекти реалізації етапу створення сприятливих умов для смарт-спеціалізації Іллінецької ОТГ		
<p>1. Координаційний центр У регіоні доцільно створити орган, до функцій якого входило б надання організаційних, консультаційних та управлінських послуг, координація зусиль усіх груп стейкхолдерів у напрямі смарт-спеціалізації, перерозподіл потоків матеріальних та кредитних ресурсів, залучення інвесторів, пошук необхідних фахівців унікальних професій та виконання представницьких функцій</p>	<p>2. Достатність обсягів ресурсів Досягти очікуваних від реалізації проєктів смарт-спеціалізації вигід та переваг для регіону можливо лише за умови отримання й освоєння достатніх обсягів грошових та матеріальних коштів, які мають бути спрямованими на інноваційне оновлення і модернізацію технології виготовлення продукції, інвестування у людський капітал і технічне оновлення виробництва</p>	<p>3. Інформаційні технології Реалізація проєктів смарт-спеціалізації має ґрунтуватися на розробці та запровадженні ефективних інформаційних систем і технологій, що охоплюють усі сфери виробничого-господарської діяльності та об'єднують стейкхолдерів, що має стати умовою вчасного доступу до інформації та новітніх знань</p>

Рис. 3.4. Формування сприятливих умов для смарт-спеціалізації Іллінецької ОТГ. Джерело: сформовано автором

На другому етапі впровадження смарт-спеціалізації Іллінецької громади ключовим чинником успіху є активна підтримка з боку органів влади. Її роль полягає не лише у фінансуванні чи схваленні проєктів, а й у створенні

сприятливих умов для взаємодії всіх учасників процесу. Доцільним кроком є створення координаційного центру, який забезпечуватиме організаційний, консультаційний та управлінський супровід процесів смарт-спеціалізації. Основними його функціями мають стати узгодження дій стейкхолдерів, залучення інвесторів, перерозподіл фінансових і матеріальних ресурсів, а також пошук висококваліфікованих спеціалістів і представлення інтересів громади на регіональному та національному рівнях. По-друге, забезпечення ресурсної бази. Ефективна реалізація проектів смарт-спеціалізації можлива лише за умови достатнього фінансування та раціонального використання матеріальних і людських ресурсів. Отримані кошти повинні бути спрямовані на інноваційне оновлення виробництва, модернізацію технологічних процесів, а також розвиток людського капіталу через навчання, підвищення кваліфікації й стимулювання підприємницької активності.

Заключним моментом є власне, розвиток інформаційних технологій. Впровадження смарт-спеціалізації має спиратися на створення сучасних інформаційно-комунікаційних систем, які забезпечуватимуть інтеграцію всіх учасників процесу – від бізнесу до органів влади. Такі технології дадуть можливість оперативно обмінюватися даними, отримувати нові знання та координувати дії на регіональному рівні. Для цього особливо важливо створити координаційний центр, що об'єднає всі інформаційні потоки в єдину систему управління розвитком громади.

Оскільки проекти смарт-спеціалізації є капіталомісткими та ресурсозалежними, влада повинна постійно контролювати ефективність використання коштів, за потреби – коригувати їх обсяги або перерозподіляти ресурси між учасниками задля максимального економічного ефекту в найкоротші строки. Крім того, важливо, щоб органи влади активно просували регіональні підприємства як інвестиційно привабливі об'єкти, організовуючи щорічні форуми, виставки та ділові заходи за участю українських і міжнародних інвесторів. Такі події не лише сприятимуть залученню капіталу, а й стануть

інструментом формування позитивного бренду регіону на національній та світовій аренах.

Запровадження єдиної інформаційної системи для всіх учасників смарт-спеціалізації дозволить об'єднати суб'єкти господарювання в спільний цифровий простір, забезпечити точний облік витрат і надавати керівництву актуальну аналітичну інформацію для ухвалення рішень. Чітко вибудований механізм цифрової інтеграції сприятиме узгодженій роботі всіх елементів регіональної бази даних, що дасть можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища та підвищить ефективність управління. Тож, усвідомлення ключової ролі інформаційних технологій у діяльності підприємств є необхідною умовою успішного впровадження смарт-спеціалізації й підвищення конкурентоспроможності регіону.

Отже, смарт-спеціалізація, що поєднує зусилля влади, наукових установ, бізнесу та громадського сектору, стає інструментом гармонізації соціально-економічного розвитку регіонів. Вона сприяє розвитку партнерств, інноваційних об'єднань і кластерних ініціатив, що підсилюють співпрацю на місцевому рівні. Завдяки такому підходу формується платформа можливостей, яка забезпечує:

- визначення та зміцнення ключових конкурентних переваг території;
- зростання регіональної економіки та підвищення ефективності управління;
- підвищення інвестиційної привабливості та покращення іміджу регіону;
- розвиток підприємництва й розкриття інноваційного потенціалу громади;
- активізацію взаємодії науки, бізнесу, влади й суспільства;
- розширення експортних можливостей і вихід на нові ринки;
- доступ до державних і міжнародних фінансових програм, зокрема грантів ЄС;

Смарт-спеціалізацію Іллінецької територіальної громади можна визначити як глибоку цифрову трансформацію всіх сфер життєдіяльності – від побуту до підприємництва. Йдеться про активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), зокрема: штучного інтелекту (AI), великих

даних і бізнес-аналітики (Big Data), Інтернету речей (IoT), блокчейн-рішень, хмарних сервісів, 3D-друку, віртуальної та доповненої реальності (VR/AR), CRM-систем, API-інтерфейсів, геоінформаційних технологій (ГІС) і безпілотних систем (БПЛА). Таке насичення цифровими рішеннями створює передумови для розвитку сучасних ІКТ-сервісів: телекомунікацій (3G-5G, широкопasmовий Інтернет), дата-центрів, цифрового телебачення, E-Health, FinTech, MedTech, Smart City, AgTech, Smart Home, Smart Village, e-commerce, цифрової освіти, LegalTech, робототехніки, індустрії 4.0 тощо.

Особливо перспективним напрямом для сільських громад є технології AgTech, які підвищують ефективність агровиробництва, сприяють сталому розвитку аграрної інфраструктури та забезпечують конкурентоспроможність сільського господарства на глобальному ринку. Іллінецька територіальна громада є прикладом успішної реалізації стратегій смарт-спеціалізації та цифровізації на місцевому рівні. Її досвід може слугувати моделлю для інших громад України, що прагнуть інтегрувати інноваційні підходи та цифрові технології у свої стратегії розвитку.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз перспектив цифрової трансформації та впровадження смарт-спеціалізації у територіальних громадах України засвідчує нагальну потребу в активізації цифрових ініціатив як основи сталого соціально-економічного зростання. Результати дослідження дають змогу зробити кілька ключових висновків. По-перше, цифровізація і смарт-спеціалізація відкривають нові можливості для удосконалення системи управління, покращення якості життя населення та формування інноваційного середовища для розвитку бізнесу. По-друге, ефективне застосування цифрових технологій дозволяє оптимізувати надання послуг, підвищити прозорість управління та розширити доступ громадян до інформації, що, у свою чергу, підсилює конкурентоспроможність територіальних громад і сприяє їх сталому розвитку.

2. Концепція смарт-спеціалізації регіонів була сформована у 2005 році Радою дослідників ЄС «Знання для розвитку» як інструмент цілеспрямованого економічного зростання. У межах подальших досліджень було уточнено зміст ключових понять «цифровізація» та «смарт-спеціалізація». Під цифровізацією розуміють перебудову суспільних процесів на основі цифрових технологій, комунікацій і медіаінфраструктури, що змінює взаємодію між владою, бізнесом і громадянами. Смарт-спеціалізація, у свою чергу, це стратегічний підхід до розвитку регіонів, який передбачає визначення пріоритетних напрямів економічної діяльності з високим інноваційним потенціалом з урахуванням локальних конкурентних переваг. Досвід європейських країн свідчить, що впровадження смарт-спеціалізації позитивно впливає на розвиток територій: підвищує якість життя населення, зменшує соціально-економічні диспропорції, сприяє зайнятості, покращує інфраструктуру та зміцнює соціальну стабільність регіонів.

3. Об'єктом дослідження даної праці є Іллінецька міська територіальна громада, розташована у Вінницькій області. Її загальна площа становить 47 007 гектарів, із яких 5 298 гектарів займають землі населених пунктів, а 41,7 тис. га

– території за їх межами. Основну частку становлять сільськогосподарські угіддя – 27 786 га, що підтверджує аграрну спеціалізацію громади. У 2024 році в Іллінецькій громаді спостерігалось зниження обсягів виробництва зернових і зернобобових культур, які склали 682 084 центнери, при врожайності 45,3 ц/га. Також зменшилися площі під соняшником (142 868 ц), соєю (14 561 ц), ріпаком озимим (3 506 ц) і плодово-ягідними культурами (20 610 ц). Водночас позитивна динаміка спостерігалась у виробництві цукрових буряків, обсяги яких зросли до 305 575 центнерів, що свідчить про потенціал розвитку переробної галузі громади.

4. В Іллінецькій територіальній громаді здійснюється активна робота з удосконалення системи управління твердими побутовими відходами, зокрема налагоджено їх переробку на тротуарну плитку та введено в експлуатацію сучасний сміттесортувальний комплекс. Крім того, громада демонструє помітний прогрес у цифровій трансформації. Зокрема, для зручного спілкування між жителями та органами місцевого самоврядування впроваджено чат-бот «СВОЇ» у Viber і Telegram, що забезпечує швидкий доступ до актуальної інформації, послуг та опитувань громади.

5. Іллінецька міська рада успішно інтегрована до платформи e-DEM – Єдиної системи місцевої електронної демократії, яка забезпечує роботу таких інструментів, як електронні петиції, громадський бюджет і онлайн-консультації з громадськістю. Це дозволило жителям громади активніше долучатися до прийняття управлінських рішень. Важливим кроком у розвитку цифрових сервісів стало створення Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), який оптимізував процес обслуговування громадян. Зокрема, у 2023 році завдяки підтримці програми EGAP громада отримала «Мобільний кейс» – спеціальне обладнання, що дає змогу працівникам ЦНАПу надавати послуги виїзним способом людям з обмеженими можливостями, похилого віку чи тим, хто не може самостійно відвідати центр. У закладах освіти Іллінецької громади переважає сучасне комп'ютерне обладнання – 278 одиниць, що становить

близько 60% від загальної кількості техніки, тоді як застарілі пристрої складають лише 40% (187 одиниць).

За результатами опитування мешканців громади щодо рівня цифровізації та джерел отримання інформації, встановлено, що переважна більшість респондентів (65 із 78) дізнаються про події у громаді через соціальні мережі Facebook та месенджери Viber і Telegram, що підтверджує активне використання цифрових каналів комунікації.

6. Для подальшого розвитку цифрової спроможності Іллінецької громади доцільно реалізувати низку стратегічних кроків. Насамперед варто провести цифровий аудит, який дозволить оцінити наявні ресурси та визначити потреби у сфері технологій. Наступним етапом має стати розроблення оновленої концепції та плану цифрового розвитку, орієнтованих на ефективне впровадження інновацій. Не менш важливо налагодити партнерські та прозорі відносини між владою, бізнесом і громадою, а також підвищити рівень цифрової грамотності населення, розвиваючи практичні навички користування сучасними ІКТ. Серед ключових завдань – подолання цифрової нерівності та забезпечення стабільного фінансування цифрових ініціатив шляхом стандартизації систем обміну даними.

7. Для успішної реалізації смарт-спеціалізації Іллінецької громади важливо створити координаційний центр, забезпечити достатній рівень фінансових і матеріальних ресурсів та впровадити єдину інформаційну інфраструктуру, яка стане основою цифрової трансформації громади. Основним фактором успішної цифрової трансформації є співпраця між владою, бізнесом і громадськістю. Ефективна взаємодія цих сторін дозволяє не лише розробляти, а й реально впроваджувати інноваційні рішення, спрямовані на покращення управління та якості життя населення. Підтримуючи партнерство та обмін досвідом, держава може стимулювати інноваційну активність і створювати сприятливі умови для технологічного розвитку регіонів.

8. Отже, цифровізація та смарт-спеціалізація територіальних громад України є не просто актуальними, а стратегічно необхідними напрямками майбутнього. Їх ефективне впровадження потребує цілісного підходу, який

враховує специфіку кожного регіону та передбачає активну участь усіх зацікавлених сторін у процесі трансформації. Іллінецька територіальна громада Вінницької області демонструє значні досягнення у впровадженні стратегій смарт-спеціалізації та цифровізації, що сприяють її сталому розвитку та інтеграції в сучасні цифрові екосистеми. Аналіз поточної ситуації та реалізованих ініціатив свідчить про ефективне поєднання інноваційних технологій, економічної спеціалізації та активної громадської участі. Іллінецька громада визначила для себе пріоритетні напрямки розвитку, зокрема аграрні технології та медичний туризм, що відповідають стратегії смарт-спеціалізації Вінницької області. Розвиток інноваційних кластерів та стартапів у зазначених секторах сприяє економічному зростанню та залученню інвестицій.

9. Оптимізація використання місцевих ресурсів дозволяє ефективно реалізовувати стратегії розвитку та підвищувати конкурентоспроможність громади. Іллінецька громада активно розвиває цифрову інфраструктуру, забезпечуючи доступ до високошвидкісного Інтернету та сучасних інформаційних технологій. Впровадження електронних послуг для громадян та бізнесу, зокрема через застосунок «Дія», сприяє зручності та доступності адміністративних послуг. Організація навчальних програм та тренінгів для мешканців громади сприяє підвищенню їх цифрових компетентностей. Використання інструментів електронної демократії, таких як е-звернення, е-консультації та громадський бюджет, забезпечує активну участь громадян у процесах прийняття рішень

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д. Державне управління в Україні: теорія, практика, реформи : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 428 с.
2. Бакуменко В. Д. Теорія та практика державного управління: монографія. К.: НАДУ, 2019. 412 с.
3. Белова І., Петренко О., та ін. Digital Capacity of Territorial Communities in Ukraine: Problems and Prospects. 2025. 10 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/352807884_DIGITAL_CAPACITY_OF_TERRITORIAL_COMMUNITIES_IN_UKRAINE_PROBLEMS_AND_PROSPECTS (дата звернення 08.10.2025).
4. Бутко М. Смарт-спеціалізація територіальних громад: теоретико-методологічні засади. Київ: НАДУ, 2022. 178 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220021.pdf> (дата звернення 08.12.2025).
5. Васюк Д.О. Теоретичні основи смарт-спеціалізації та цифрового розвитку територіальних громад. Економіка та держава. 2025. № 1. С. 68-74.
6. Васильєва Н. В. Публічне управління сталим розвитком територіальних громад : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 312 с.
7. Васильєва О. М. Публічне управління та адміністрування в Україні: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2020. 380 с.
8. Величко О. Інноваційна політика регіонів України: цифрові трансформації. Львів: ІРД НАНУ, 2023. 145 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230033.pdf> (дата звернення 08.12.2025).
9. Гадзевич О. Ю. Цифрові технології та управління територіальними громадами. Київ: КНЕУ, 2021. 212 с. URL: <https://kneu.edu.ua/articles/cyber-gov-2021.pdf> (дата звернення 08.11.2025).
10. Дегада А., Тапліял Х., Моханті С. Р. Smart Village: An IoT-Based Digital Transformation. 2021. 14 с. URL: <https://arxiv.org/abs/2106.03750> (дата звернення 08.11.2025).
11. Зелінська О. С. Публічно-приватне партнерство в системі управління ресурсами громади. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 17. С. 70–82.
12. Єгоров І. Ю. Innovation policy and implementation of smart specialization in Ukraine. 2018. 24 с. URL: https://eip.org.ua/docs/EP_18_3_48_en.pdf (дата звернення 08.12.2025).
13. Іваненко Л. І. Стратегічне управління ресурсним потенціалом громад в умовах децентралізації. Регіональна економіка. 2021. № 2. С. 38–49.
14. Іщук С., Бутко М. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та практика реалізації. Львів: ЛНУ, 2022. 424 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Ischuk_Svitlana/Smart-spetsializatsiia_rehioniv_Ukrainy_metodolohiia_ta_prahmatyka_realizatsii.pdf (дата звернення 08.10.2025).

15. Інститут інноваційної політики (UIIP). «Смарт-спеціалізація в Україні». 2024. URL: <https://www.uiip.org.ua/uk/napriamy/smart-spetsializatsiia> (дата звернення 03.10.2025).
16. Кузьменко В. В. Цифрова трансформація територіальних громад: проблеми і перспективи. Економічний вісник університету. 2024. № 3. С. 56–64.
17. Карамшев Д., Дзюндзіук В. Цифрові сервіси як інструменти впровадження концепції «громадська участь 2.0» у повоєнному відновленні в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*, 2023, № 2(63). С. 84-98. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/153> (дата звернення 06.10.2025).
18. Кисельникова К. Digitization of public services in Ukraine. 2024. 8 с. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/15> (дата звернення 08.11.2025).
19. Kniazev S. I. Smart Specialisation of Region and Subregion as Element of Strategic Development. 2021. 15 с. URL: <https://bibliotekanauki.pl/articles/2162474.pdf> (дата звернення 08.10.2025).
20. Kryvokulska N. Аналіз форм участі громадськості у місцевому самоврядуванні. *Економічний аналіз*, 2020, 30(4). С. 60–66. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/153> (дата звернення 08.10.2025).
21. Маматова Т. В. Digital Smart Specialisation Platforms as a Tool for Regional Development. 2022. 11 с. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/969/944> (дата звернення 08.10.2025).
22. Маматова Т.В. «Смарт-спеціалізація в рамках реформованої регіональної політики: виклики та перспективи». *Часопис публічно-приватного партнерства*, 2022. № 3. С. 20-26.
23. Марценюк О. П. Інвестиційна політика муніципалітетів у системі сталого розвитку. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*. 2023. № 69. С. 88–95.
24. Метеленко Т., Сіліна І., Радзивіло І., Сумма В. С. Цифрова трансформація менеджменту підприємств: теорія і практика. Львів–Торун, 2023. 153 с. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/153> (дата звернення 08.10.2025).
25. Міністерство цифрової трансформації України. Digital Transformation Index of Ukrainian Territorial Communities. 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/...> (дата звернення 08.10.2025).
26. Міністерство цифрової трансформації України. Marketplace цифрових продуктів та рішень для громад. 2023. URL: <https://market.hromada.gov.ua> (дата звернення 08.10.2025).
27. Міністерство цифрової трансформації України. Digital Tiger 2024. 2025. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (дата звернення 08.10.2025).
28. Міністерство цифрової трансформації України. Digital Transformation Strategy of Local Communities. 2022. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення 08.10.2025).

29. Міністерство розвитку громад та територій України. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. 2024. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/news/uryad-zatverdyyv-derzhavnu-strategiyu-regionalnogo-rozvytku-na-2021-2027-roky-rozroblenu-za-pidtrymky-yes> (дата звернення 08.10.2025).

30. Міністерство цифрової трансформації України. Digital Transformation Index of Ukrainian Territorial Communities. 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/>. (дата звернення 08.11.2025). storage.thedigital.gov.ua

31. Міністерство цифрової трансформації України. Реєстр marketplace цифрових продуктів та рішень для громад. 2023. URL: <https://market.hromada.gov.ua> (дата звернення 08.12.2025). [Журнал публічного управління+1](#)

32. Маматова Т. В., Сорока М. А. Smart Specialisation in Ukraine: Methodology and Implementation. 2023. 18 с. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1101/1077> (дата звернення 08.10.2025).

33. Офіційний сайт Іллінецької територіальної громади. URL: <https://illintsi-mrada.gov.ua/>. (дата звернення 08.10.2025 р.).

34. Нікітенко Д. В. Економічна стійкість територіальних громад: критерії та індикатори оцінки. Економічний простір. 2022. № 180. С. 12–25.

35. Савчук Н. В. Формування стратегічних пріоритетів розвитку громад в умовах євроінтеграції. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. № 2. С. 9–18.

36. Сорока М. А. Розвиток територіальних громад на основі регіональної смарт-спеціалізації. Дисертація (PhD), Дніпровська політехніка, 2023. 210 с. URL: https://old.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/academic_board/spets-al-zovan-vchen-for-the-sake-of/Thesis_Soroka_M%D0%90.pdf (дата звернення 08.10.2025).

37. Сорока М. А. «Методологічні засади розвитку територіальних громад на основі смарт-спеціалізації». Матеріали XII Міжн. конф. «Наукова весна», 2023. URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/164164> (дата звернення 05.10.2025).

38. Сорока М. А. «Цифрова платформа Європейської Комісії “Smart Specialisation Platform”: можливості для інноваційного розвитку регіонів України». Матеріали Міжн. конф. «Молодіжна наука заради миру та розвитку», 2022. URL: [https://archer.chnu.edu.ua/...](https://archer.chnu.edu.ua/) (дата звернення 05.10.2025).

39. Шевчук В.І. Концепція цифрового розвитку громад. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2023. № 4. С. 21–26.

40. «Project Approach to the Formation of Digital Communities in Ukraine». Public administration aspects, 2025, 13(1), с. 5-12.

41. «Smart City Governance in Developing Countries: A Systematic Literature Review». Si Y. Tan, A. Taeihagh, 2020.

42. «Smart Specialisation in Ukraine» - інформаційний портал UIIP. 2024. URL: <https://www.innopolicy.info> (дата звернення 08.10.2025).
43. «Smart-спеціалізація в Україні – інформаційний ресурс». UIIP, 2024. URL: <https://www.innopolicy.info> (дата звернення 08.10.2025).
44. «Smart-спеціалізація в Україні: офіційний портал». UIIP, 2024. URL: <https://www.uiip.org.ua/uk/napriamy/smart-spetsializatsiia> (дата звернення 08.10.2025). uiip.org.ua
45. «Smart-спеціалізація та відновлення громад: новий підхід у післявоєнних умовах України». 2025. https://www.researchgate.net/publication/390295341_Proektnij_pidhid_u_formuvanni_cifrovih_gromad_v_Ukraini_v_konteksti_Ugodi_pro_asociaciu_Ukraini_ta_ES?utm_source=chatgpt.com
46. «Territorial Community Digital Transformation Index in Ukraine: методика оцінки». Міністерство цифрової трансформації України, 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/...> (дата звернення 08.12.2025). storage.thedigital.gov.ua
47. «Territorial Development and Regional Policy: Impediments and Mechanisms of Smart Specialisation Implementation in Ukraine». IPД НАНУ, 2021. PDF-звіт. Інститут регіональних досліджень
48. «WINWIN Main Presentation: Українська Глобальна Інноваційна Стратегія 2030». Київ, 2023. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_Main%20Presentation.pdf (дата звернення 08.12.2025).
49. «Діджиталізація громад після 2022: нові виклики та можливості». Perspectives, 2025. № 4(14). perspectives.pp.ua
50. «Об'єднання цифрових громад: досвід, можливості та виклики після 2022 року». Perspectives, 2025, № 4(14). perspectives.pp.ua.