

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет урбаністики та просторового планування
Кафедра міського господарства

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

на тему:

**«ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КАМ'ЯНЕЦЬ-
ПОДІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ»**

ВЕРЕШКО АНАСТАСІЯ ОЛЕГІВНА

Київ 2025 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет урбаністики та просторового планування
Кафедра міського господарства

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

„___” _____ 20__ року

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
на тему**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КАМ'ЯНЕЦЬ-
ПОДІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ»**

Виконала студентка групи МБГм-23-2
Верешко Анастасія Олегівна

Спеціальність: 192 Будівництво та цивільна інженерія
ОНП: Міське будівництво та господарство

Керівник: Денисенко Н.О.
Доцент, кандидат економічних наук

Київ 2025 р.

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: урбаністики та просторового планування

Кафедра: міського будівництва

Освітній рівень: магістр за ОНП

Галузь знань: 19 «Архітектура та будівництво»

Спеціальність: 192 «Будівництво та цивільна інженерія»

Освітня програма: «Міське будівництво та господарство»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету

„___” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДО ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Верешко Анастасії Олегівни

1. Тема роботи: «Інноваційні підходи до розвитку Кам'янець-Подільської громади»

затверджена наказом ректора КНУБА № __ від «__» _____ 20__ року

2. Керівник роботи к.е.н. Денисенко Н.О.

3. Строк подання студентом роботи до захисту _____

4. Зміст пояснювальної записки за розділами:

Р. 1. Теоретичні основи інноваційного розвитку територій

Р. 2. Аналіз соціально-економічного потенціалу громади

Р. 3. Формування інноваційної стратегія розвитку громади

5. Графічний матеріал за розділами

Р. 1. Лист 2 «Сутність та значення інноваційного розвитку в контексті децентралізації»

Лист 3 «Модель управління стратегічним розвитком та вимірювання сталого розвитку»

Лист 4 «Світовий досвід впровадження інноваційних підходів»

Р. 2. Лист 5 «Загальна схема громади»

Лист 6 «Схема транспортної інфраструктури»

Лист 7 «Схема транспортної інфраструктури міста Кам'янець-Подільський»

Лист 8 «Схема природних ресурсів громади»

Лист 9 «Схеми розміщення громадських центрів громади»

Лист 10 «SWOT аналіз»

Р. 3. Лист 11 «Економічна стабільність»

Лист 12 «Заходи розвитку туризму»

Лист 13 «Інклюзивна інфраструктура та громадський простір»

6. Календарний план виконання роботи:

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
Вступ	
Розділ 1.	
Розділ 2.	
Розділ 3.	
Висновки	
Список літератури	
Остаточне оформлення роботи	
Направлення роботи на рецензування, перевірку на плагіат	
Попередній захист роботи на кафедрі	

7. Консультанти розділів кваліфікаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірів	
		Дата	Підпис
Розділ 1.			
Розділ 2.			
Розділ 3.			

8. Дата видачі завдання _____

Зав. кафедри

(підпис)

Апостолова-Сосса Л.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Денисенко Н.О.

(прізвище та ініціали)

Студент

(підпис)

Верешко А.О.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ (summary) до кваліфікаційної випускної роботи студента:		Верешко Анастасія Олегівна	
Назва ВНЗ	Київський національний університет будівництва і архітектури		
Тема	Інноваційні підходи до розвитку Кам'янець-Подільської громади		
Освітній ступінь	Магістр за освітньо-науковою програмою навчання		
Факультет	Урбаністики та просторового планування		
Кафедра	Міського господарства		
Спеціальність	192 Будівництво та цивільна інженерія		
Освітня програма/група	Міське будівництво та господарство / МБГм-23-2		
Керівник	к.е.н. Денисенко Н.О.		
Обсяг роботи:	пояснювальна записка, стор.	Розділів	креслень формату А1
	77 (сімдесят сім)	3 (три)	14
Розділ 1	Теоретичні основи інноваційного розвитку територій		
Розділ 2	Аналіз соціально-економічного потенціалу громади		
Розділ 3	Формування інноваційної стратегія розвитку громади		
Висновки	У процесі дослідження було виявлено, що впровадження інноваційних підходів є ключовим чинником сталого розвитку Кам'янець-Подільської громади. Особливу роль відіграє розвиток туристичної сфери, яка має потенціал для економічного зростання, створення нових робочих місць та покращення якості життя мешканців. Реалізація сучасних інфраструктурних проєктів, підтримка малого бізнесу й інвестицій, а також підвищення рівня туристичних послуг сприятимуть формуванню позитивного іміджу громади. Таким чином, інновації стають ефективним інструментом модернізації та підвищення конкурентоспроможності території.		
Ключові слова: сталий розвиток, інноваційні підходи, стратегія розвитку громади, місцеве самоврядування, соціально-економічний розвиток, туристична інфраструктура, туризм, рекреаційна сфера, культурна спадщина, малий і середній бізнес, інвестиції, зайнятість населення, цифрові технології в управлінні.			

Укладач: _____ / _____ /

Керівник: _____ / _____ /

“ ___ ” _____ 202__

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ.....	10
1.1 Сутність та значення інноваційного розвитку в контексті децентралізації	10
1.2 Зв'язок між сталим розвитком та інноваціями	15
1.3 Інноваційний розвиток територій в умовах реальних загроз.....	18
1.4 Світовий досвід впровадження інноваційних підходів у розвитку міст: приклади та результати.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДИ.....	29
2.1. Ситуаційний аналіз Кам'янець-Подільської міської територіальної громади.....	29
2.2. Історія формування та становлення громади.....	30
2.3. Промислово-підприємницький потенціал	32
2.4. Транспортна інфраструктура.....	34
2.5. Історико-культурне середовище громади	37
2.6. Культурно-туристичні ресурси територіальної громади.....	42
2.7. Природно-екологічний аналіз території.....	46
2.8. Аналіз інфраструктури соціальної сфери.....	47
2.9. SWOT аналіз	49
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ	52
3.1. Використання інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади.....	52
3.2. Проектні пропозиції та основні напрямки розвитку Кам'янець-подільської громади..	60
3.2.1. Економічна стабільність Кам'янець-Подільської територіальної громади.....	60
3.2.2. Підвищення та розвиток туристичної й рекреаційно-оздоровчої сфери	64
3.2.3. Інклюзивна інфраструктура та громадський простір.....	66
ВИСНОВОК.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами в соціально-економічній, адміністративній та управлінській сферах. В умовах децентралізації влади територіальні громади отримали нові повноваження, ресурси та можливості для самостійного вирішення питань місцевого розвитку. Проте, водночас із цим зростає і відповідальність органів місцевого самоврядування за ефективне використання наявного потенціалу. Тому актуальним завданням стає пошук нових, інноваційних підходів до управління розвитком територій, які б забезпечували сталий соціально-економічний прогрес, конкурентоспроможність і добробут місцевого населення.

Особливої ваги ця проблема набуває для таких громад, як Кам'янець-Подільська, яка має значний історико-культурний, туристичний, освітній, аграрний та екологічний потенціал, але потребує ефективної стратегії його модерного, інноваційного використання. Сьогодні громада стикається з низкою викликів: депопуляція, економічна стагнація, незадовільний стан інфраструктури, недостатня інвестиційна привабливість, екологічні ризики. Водночас зростає потреба у впровадженні сучасних управлінських рішень, цифрових технологій, партнерству з бізнесом, освітніми та науковими установами, розвитку «зелених» практик та соціальних інновацій.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки та практичного впровадження інноваційної моделі розвитку, яка б забезпечила комплексне підвищення ефективності функціонування Кам'янець-Подільської громади на засадах сталого розвитку. Такі підходи мають охоплювати не лише економіку, а й соціальну сферу, екологічну безпеку, просторове планування, залучення громадськості до прийняття рішень.

Таким чином, дана робота є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки спрямована на пошук і адаптацію інноваційних

інструментів для розвитку конкретної територіальної громади з урахуванням її локальної специфіки, ресурсного потенціалу та стратегічних перспектив.

Метою магістерської роботи є обґрунтування та розробка інноваційних підходів до сталого соціально-економічного розвитку Кам'янець-Подільської територіальної громади шляхом аналізу її сучасного еколого-економічного стану, виявлення внутрішнього потенціалу та формування ефективної стратегії розвитку на основі впровадження інноваційних рішень.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є інноваційні підходи до розвитку громади.

Предметом дослідження є формування інноваційної стратегія розвитку громади.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні завдання:

1. Дослідити теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку територіальних громад.
2. Здійснити комплексну оцінку соціально-економічного стану Кам'янець-Подільської міської територіальної громади Хмельницької області.
3. Ідентифікувати стратегічні пріоритети та ключові напрями розвитку громади з урахуванням її ресурсного потенціалу.
4. Розробити обґрунтовані пропозиції та рекомендації щодо покращення соціально-економічного становища громади на основі інноваційних підходів.

У процесі написання роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналітичний, статистичний, SWOT-аналіз, системного підходу, графічний.

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні теоретико-методичних підходів до реалізації інноваційної моделі розвитку територіальних громад та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних інструментів у діяльність Кам'янець-Подільської громади. У роботі запропоновано адаптовану до місцевих умов стратегію розвитку, яка поєднує

принципи сталості з сучасними цифровими, управлінськими та екологічними рішеннями.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання запропонованих підходів та рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування Кам'янець-Подільської громади для підвищення ефективності управління, покращення якості життя населення, стимулювання економічного зростання та впровадження інновацій на місцевому рівні.

Основні положення, висновки та результати дослідження були апробовані на IX Міжнародній студентській конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки». Дата конференції: 25.04.2025. Місце проведення: м. Тернопіль, Україна. IV Міжнародна науково-практична конференція «Open science nowadays: main mission, trends and instruments, path and its development». Дата конференції: 23.05.2025 Місце проведення: Вінниця-Відень.

Магістерська робота складається з графічної частини в якій представлено 14 листів та пояснювальної записки, яка складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

1.1 Сутність та значення інноваційного розвитку в контексті децентралізації

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, яка була впроваджена на основі децентралізації, спрямована на створення сучасної системи місцевого самоврядування. Ця система ґрунтується на принципах інноваційного розвитку і відповідає європейським цінностям. У той же час існує низка проблем, які вимагають вирішення через посилення здатності та ефективності місцевого самоврядування. [1]. При цьому слід враховувати інноваційний потенціал регіонів, їх конкурентні переваги та стратегічне бачення розвитку.

Впровадження новаторських технологій визнається важливим кроком для підвищення продуктивності та поліпшення якості життя в громадах. Однак процеси інновацій можуть протікати нерівномірно, що може спричинити виникнення довготривалих проблем у сфері соціальної нерівності, які потребують вирішення.

Різноманітні аспекти регулювання розвитку територіальних громад в умовах інноваційного розвитку економіки та децентралізації процесів управління є предметом наукових досліджень багатьох учених, економістів, політичних діячів, очільників владних структур, зокрема: І. Гончарук [2-3], М. Бурдяк [4], Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко [5], А. Дарковіч, М. Савісько [6] та ін.

Інноваційний розвиток територіальної громади означає перехід громади на новий рівень економічного управління, спрямований на досягнення соціальних, економічних та екологічних результатів, встановлення високих (передових) темпів поліпшення рівня життя та його якості для всіх членів громади.

Одночасно з цим, це забезпечення здатності управління «реагувати» на сучасні вимоги інноваційного розвитку територіальних громад (впливу

системових чинників зовнішнього середовища) та досягати, використовуючи концептуально-методологічні та інструментально-прикладні засоби, визначених стратегічних орієнтирів. Ці рекомендації включають: адміністрування розвитком на основі програмно-цільового управління, спрямованого на конкурентоспроможність; розвинену ринково-підприємницьку та інноваційну інфраструктуру; партнерство громад та взаємодію в тріаді «влада-бізнес-громада»; участь громадян в управлінні; високу якість і доступність державних послуг [7]; надійний захист прав споживачів і виробників; регулярне оцінювання громадянами якості діяльності влади; відкритість влади; розвинуту систему управління, стратегічне мислення та організаційну культуру.

Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад мають свої особливості. Термін «стратегічні основи» вказує на основоположні принципи, цілі та напрямки, які лежать в основі стратегії чого-небудь, будь то організація, проєкт, держава або інший суб'єкт діяльності. Стратегічні основи визначають рамки та загальні принципи, за якими буде реалізовуватися стратегічне планування та впровадження стратегії. У контексті територіальних громад або інших соціально-економічних систем стратегічні основи включають в себе своєрідні принципи (табл. 1.1).

Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад включають в себе комплекс заходів та політичних рішень, спрямованих на стимулювання інноваційного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя населення на місцевому рівні (табл. 1.2).

Впровадження цих стратегій вимагає комплексного підходу та активної участі всіх зацікавлених сторін для досягнення стійкого інноваційного розвитку територіальних громад. Модель управління стратегічним розвитком територіальних громад зображена на рис. 1.1.

Таблиця 1.1

Загальні принципи стратегічних основ розвитку територіальних громад [1]

№	Назва складової	Сутнісна характеристика
1	Місія та візія	Місія визначає основне призначення та цілі громади, а візія визначає зображення майбутнього стану, якого громада прагне досягти.
2	Цілі та завдання	Встановлення конкретних, вимірюваних та досяжних цілей, які відображають прагнення громади до розвитку.
3	Своєрідність і конкурентні переваги	Визначення унікальних характеристик та переваг, які вирізняють громаду від інших та можуть стати основою для розвитку.
4	Стратегічні пріоритети	Встановлення ключових напрямів або пріоритетних сфер розвитку, які є стратегічно важливими для цілей.
5	Аналіз SWOT	Оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін громади, а також зовнішніх можливостей та загроз, щоб визначити стратегічні можливості та виклики.
6	Участь зацікавлених сторін	Залучення громади, бізнесу, громадських організацій та інших зацікавлених сторін до формулювання та впровадження стратегії.
7	Фінансове планування	Визначення фінансових ресурсів та механізмів їх залучення для реалізації стратегії.
8	Моніторинг та оцінка	Розробка системи моніторингу та оцінки для визначення ефективності реалізації та внесення необхідних коригувань.

Таблиця 1.2

Основні аспекти стратегії інноваційного розвитку територіальних громад [1]

№	Назва складової стратегії інноваційного розвитку	Сутнісна характеристика
1	Створення інфраструктури для інновацій	Розвиток технологічних парків, інноваційних центрів та бізнес-інкубаторів для сприяння співпраці між підприємствами, дослідницькими установами та вищими навчальними закладами.
2	Розвиток людського капіталу	Підтримка системи освіти та навчання, орієнтованої на розвиток навичок, необхідних для інноваційного середовища.
3	Створення сприятливого бізнес-середовища	Зниження бюрократичних бар'єрів та спрощення процедур для бізнесу.
4	Фінансова підтримка інновацій	Створення фондів підтримки інновацій та ризикового капіталу на рівні територіальних громад.
5	Розвиток інноваційних загалів	Визначення пріоритетних напрямків для розвитку інновацій та створення класів індустрій для залучення нових інвестицій та технологій.
6	Стимулювання інновацій в сфері громадських послуг	Застосування інформаційних технологій для покращення якості та ефективності громадських послуг.
7	Створення мереж і партнерств	Розвиток партнерств з державними, науково-дослідними організаціями та іншими зацікавленими сторонами для реалізації інноваційних завдань.

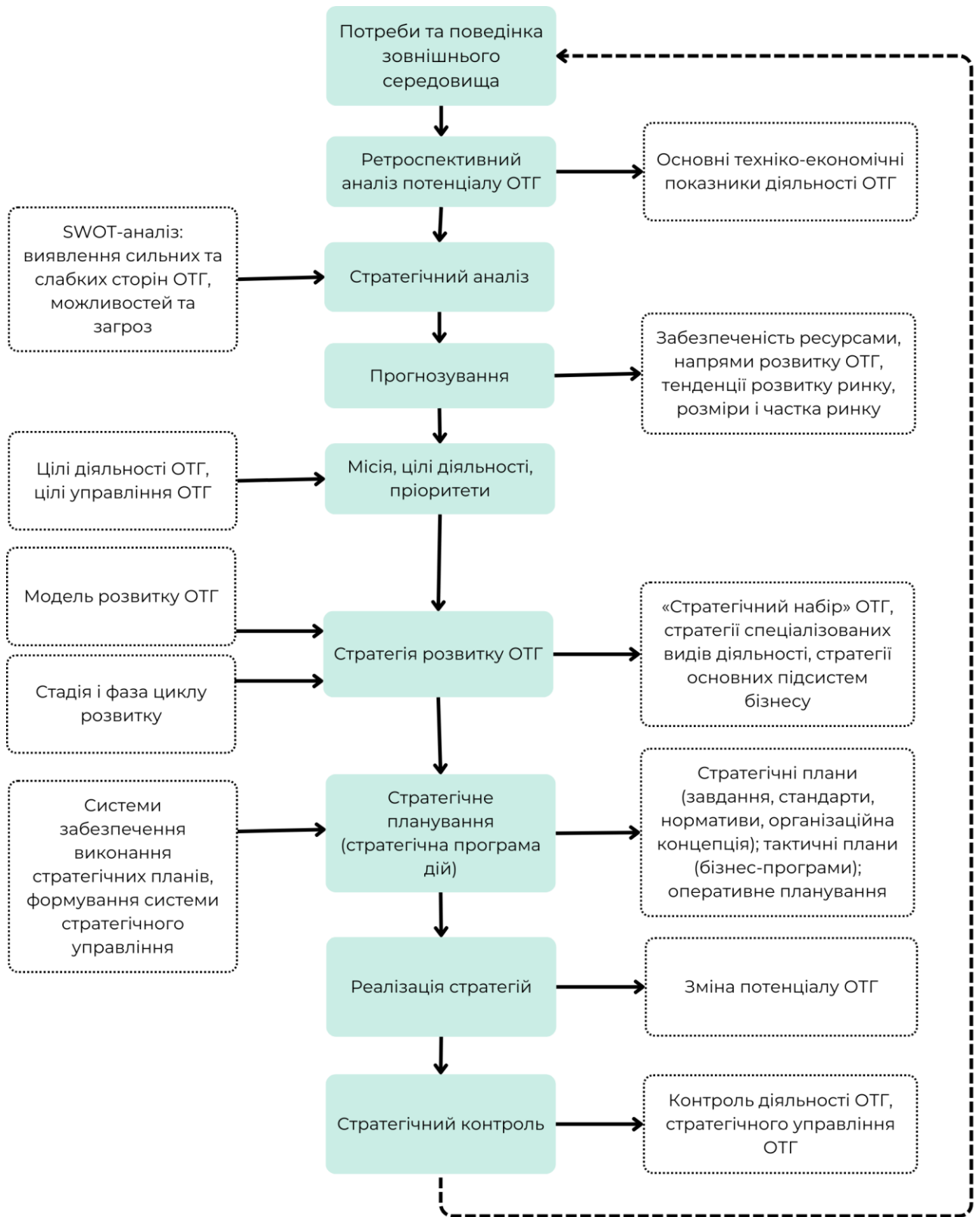


Рис. 1.1 . Модель управління стратегічним розвитком територіальних громад [1]

1.2 Зв'язок між сталим розвитком та інноваціями

Сталий розвиток вже кілька десятиліть перебуває в центрі уваги представників різних галузей науки та економічних практиків. До сьогодні не чітко визначено однозначного тлумачення цього терміну. У сфері концептуалізації існують також питання, пов'язані з вимірюванням цього поняття. Згідно з найбільш обґрунтованим у літературі визначенням цього поняття, яке запозичене зі «Звіт Гро Гарлем Брундтланд» (WCED, 1987) [8], сталий розвиток здійснюється «для задоволення потреб сьогодення без ризику того, що майбутні покоління не зможуть задовольнити свої потреби». Спочатку в контексті неоліберальної концепції сталого розвитку (слабкої сталості) передбачалося, що підвалини цієї концепції створюють окремі виміри - суспільство, навколишнє середовище та економіка, а на їхньому перетині створюється спільна сфера, що описує сталий розвиток. У сучасних підходах до визначення та вимірювання цієї концепції інституційно-політичний вимір також відокремлюється від соціального виміру, а екологічний та просторовий - від економічного (рис. 1.2). [9]

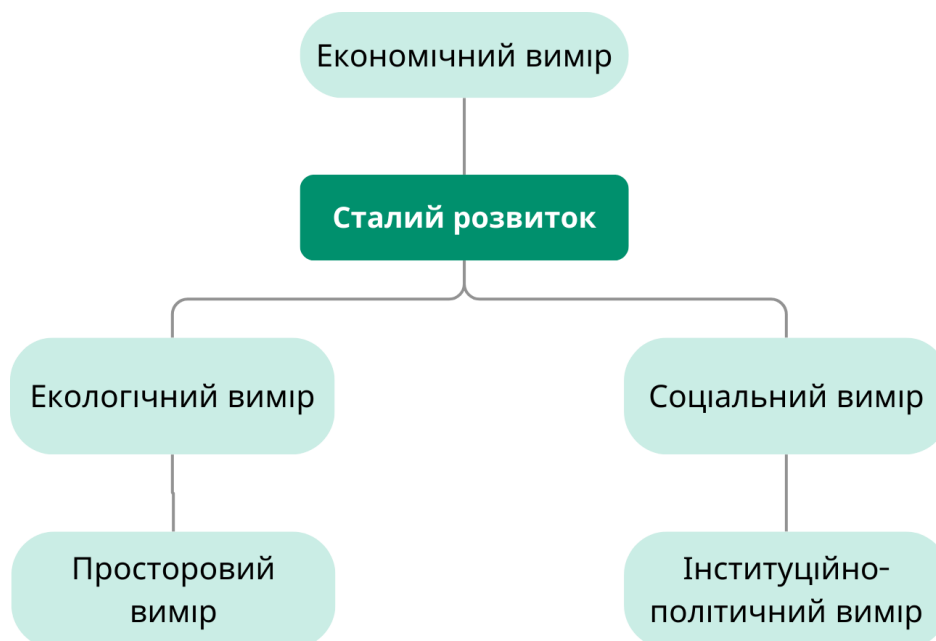


Рис. 1.2 Вимірювання сталого розвитку

Такий підхід до візуалізації цього поняття означає, що сталий розвиток стає більш невизначеним всеохоплюючим або внутрішнім поняттям, що живиться своїми вимірами. Приклади такого визначення та візуалізації концепції сталого розвитку можна знайти в роботах Vera and Langlois (2007) [10], Pawłowski (2008) [11], Gunzenova and Nasibulina (2018) [12], Szopik-Depczyńska et al. (2018) [13], Cheba (2019) [14]. Запропоновані рішення та визначення є важливими для вимірювання прогресу в досягненні Цілей сталого розвитку. У початковий період зацікавленості цією концепцією зв'язки між виокремленими вимірами були відносно слабкими. Це посилює роль економічного виміру, головним чином завдяки забезпеченню добробуту зростаючого середнього і вищого класів. Як наслідок, два інших виміри - соціальний та екологічний - були обтяжені негативними наслідками такого напрямку розвитку

Через десяток років після публікації «Звіту Брундтланд», коли екологічні та соціальні проблеми продовжували загострюватися в глобальному масштабі, у 2002 році з'явилася концепція сильної сталості (Giddings, 2002) [15], а науковці почали досліджувати обмеження обох моделей сталого розвитку (Pezzey and Tompa, 2002) [16]. Творці нової концепції виходили з того, що природне середовище є центральною перспективою для соціально-економічного функціонування людини. Жодна з цих концепцій не вказує на перевагу жодного з вимірів, що складають загальне бачення сталого розвитку, і ці виміри повинні розглядатися як рівноправні та перебувати у складних взаємозв'язках. З огляду на сучасні зміни у розвитку країн світу, прогресуючу деградацію природного середовища та неповагу до людської гідності, яка все ще спостерігається в деяких країнах, не слід надавати пріоритет жодному з них, а розглядати їх у рамках динамічного підходу - як процес. На практиці це означає, що неможливо досягти постійного рівня балансу між усіма вимірами. [9]

Слід підкреслити, що в сучасних міркуваннях щодо вимірювання цього явища домінували тенденції, які полягали у визначенні його середнього рівня. У деяких з них ієрархічно у вигляді піраміди встановлювалася важливість окремих стратегічних цілей, до яких були приписані індикатори випереджаючі,

оперативні та контекстуальні (пояснювальні). У цих концепціях зв'язки між окремими вимірами практично ігнорувалися. Деякі симптоми змін у запропонованих підходах до вимірювання можна побачити лише в останній стратегії. Стратегії сталого розвитку «Порядок денний 2030», в якій, окрім того, що кожній з 17 виділених цілей були присвоєні відповідні індикатори, були перераховані й інші цілі (та індикатори), пов'язані з ними. Інтерес сучасних дослідників викликає також можливість стимулювання сталого розвитку шляхом створення інноваційної економіки в різних її сферах (промисловість, сільське господарство, сфера послуг). У такій економіці можна знайти нові рішення поточних і майбутніх соціальних, медичних, екологічних, освітніх проблем. Однак цього важко досягти, якщо країна не має належних можливостей, зокрема матеріальних, фінансових та організаційних, а людські ресурси характеризуються низьким рівнем кваліфікації. [9]

Досягнення постсоціалістичних країн Центральної Європи (пізніше інтегрованих до Європейського Союзу) та країн Азії (Тайваню, Південної Кореї, Китаю та Індії) за останні тридцять років показали, що, незважаючи на ці обмеження, економічний успіх можливий. Звичайно, механізми прискореного економічного розвитку обох груп країн дещо відрізнялися, але, безперечно, його основою була модернізація держави, підвищення якості людського капіталу, іноземні інвестиції, трансфер нових технологій та побудова національних і регіональних інноваційних систем. Інновації виявилися імпульсом для економічного зростання і розвитку та підвищення конкурентоспроможності економік. [9]

Дослідження змін в інноваційності та конкурентоспроможності країн, що розвиваються, які приєдналися до Європейського Союзу в середині першого десятиліття 21-го століття, показують, що вони залежали від різних факторів, які впливають на інноваційність економіки. Ці фактори, серед іншого, були пов'язані з інституційними та культурними аспектами, які впливають на основи інновацій. Можна припустити, що ці ж фактори впливають на можливості реалізації принципів сталого розвитку в усіх його аспектах. З іншого боку, те,

наскільки та чи інша країна вже залучена до розбудови основ сталого розвитку, визначає її інноваційність. Це підтверджує правомірність дослідження взаємозв'язків між цими економічними категоріями. [9]

Наведена інформація показує, що дослідження в цій сфері можна проводити з різних точок зору. За наявності відповідного дослідницького матеріалу можна проаналізувати, наприклад, взаємозв'язок обох сфер з урахуванням їхніх змін у часі. У цьому випадку важливими є питання, пов'язані з дослідженням причинно-наслідкових зв'язків між ними. Це означає пошук відповідей на питання про те, який з вимірів або сфер стимулює розвиток іншого, чи є інновації результатом прагнення до забезпечення збалансованості соціально-економічного та екологічного розвитку, чи навпаки.

1.3 Інноваційний розвиток територій в умовах реальних загроз

Розробка стратегії інноваційного розвитку територій, яка б відповідала сучасним викликам та макроекономічній нестабільності, є ключовою для ефективного управління регіональним розвитком в умовах постійних змін та невизначеності, що є характерними для нинішнього періоду.

Згідно з науковими даними, більшість української промисловості все ще спирається на технології, що відносяться до третього та четвертого технологічних укладів періоду 1930-1950 років, які забезпечують приблизно 96% обсягу промислової продукції. Тим часом, лише близько 4% продукції виробляється за допомогою новітніх технологій п'ятого та шостого укладів [17]. Інновації на підприємствах здебільшого спрямовані на оновлення виробничих процесів, придбання основних виробничих активів та програмного забезпечення, але не на створення нових технологій чи продуктів. Сировинно-ресурсний тип розвитку економіки ставить під загрозу економічну безпеку країни, особливо на тлі непередбачуваних коливань світових ринків ресурсів.

В умовах воєнного конфлікту актуальність інноваційного розвитку національної економіки та окремих територій країни набуває значущості. Наша

країна надмірно залежить від іноземних постачальників у сферах озброєння, медичних засобів та технологій. Одночасно, досягнення та новаторські рішення, які були мобілізовані в боротьбі з агресором, має також бути враховано. Розвиток інноваційних бізнес-моделей, підвищення людського капіталу через реформування освітньої системи, впровадження раціональної соціальної економіки та збільшення глобальних інвестиційних ресурсів для фінансування наукових та інноваційних програм є ключовими для інноваційного розвитку будь-якої країни. Це потребує спільних зусиль державного та приватного секторів для досягнення спільних цілей. Пріоритетом є формування національної інноваційної системи, впровадження сучасних інструментів для підтримки управлінських рішень і застосування технологій штучного інтелекту.

Уряд активно працює над стратегією інноваційного розвитку України до 2030 року [18], включаючи обговорення концепції та пріоритетів і розробку відповідних законодавчих ініціатив. Важливо відзначити, що цей процес відбувається в умовах воєнного конфлікту, що призводить до значного рівня невизначеності і ризику. Проте загальна концепція, стратегічні пріоритети та концептуальні рамки інноваційної моделі розвитку економіки та регіонів повинні бути визначені, оскільки саме інноваційна модель розвитку є ключовою для майбутнього відновлення та відбудови країни.

При формулюванні цілей інноваційного розвитку необхідно враховувати досвід країн Європейського Союзу, оскільки Україна має стратегічний намір інтегруватися в європейські структури. Один з головних пріоритетів ЄС - подолання розривів у соціально-економічному розвитку країн-членів та їх регіонів, а також забезпечення рівних можливостей для всіх регіонів шляхом створення інфраструктури для співпраці та взаємодії в рамках Європейського Союзу. Ця політика вважається важливим прикладом еволюції політичних заходів та їх впливу на розвиток різних регіонів.

Інноваційна стратегія Європейського Союзу базується на центральних принципах та напрямках, які спрямовані на формування конкурентоспроможної та стійкої економіки, адаптованої до викликів глобального контексту. Ці

принципи, які направляють реалізацію стратегічних пріоритетів у країнах ЄС та на місцевому рівні, включають [19]:

1. Концентрацію уваги на критично важливих секторах, де інновації мають потенціал змінювати гру, зокрема у цифрових технологіях, відновлюваній енергетиці та біотехнологіях.

2. Формування партнерства з комерційними організаціями для створення умов, сприятливих для інновацій, та інвестицій в наукові дослідження і розробки.

3. Забезпечення фінансування та підтримка наукових і технологічних досліджень, стимулюючи тим самим наукове співробітництво.

4. Розвиток інноваційних екосистем, що включають академічні установи, дослідницькі інститути, промислові підприємства та неурядові організації.

5. Покращення управління процесом інноваційного розвитку через постійний моніторинг, оцінювання та коригування стратегічних підходів.

6. Посилення взаємодії між регіонами для взаємного обміну кращими практиками та ресурсами в області інновацій.

7. Врахування соціальних наслідків інновацій, включаючи забезпечення доступності новітніх технологій, створення нових робочих місць та забезпечення гармонійного розвитку.

Ці стратегічні напрями спрямовані на зміцнення позицій Європейського Союзу як лідера в галузі інновацій та забезпечення стабільного економічного зростання та добробуту населення.

Відтак, ключовим аспектом у забезпеченні національної безпеки під час війни та в період поствоєнної відбудови є розробка національної стратегії інновацій, яка виступає як основний орієнтир для створення стратегій і планів на регіональному та місцевому рівнях.

1.4 Світовий досвід впровадження інноваційних підходів у розвитку міст: приклади та результати

1. Кластерне виробництво

Кластеризація — це процес об'єднання підприємств, організацій і установ, що функціонують у межах однієї або споріднених галузей, у межах певної території з метою підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та ефективності господарської діяльності. Основна ідея кластерного підходу полягає у просторовій концентрації виробничих потужностей і взаємопов'язаних структур, що дозволяє учасникам кластера обмінюватися знаннями, ресурсами та технологіями. На перший погляд може здатися, що розташування подібних підприємств поруч створює надмірну конкуренцію. Проте на практиці це забезпечує синергійний ефект, стимулює обмін досвідом, пришвидшує інноваційні процеси та сприяє зростанню суміжних секторів — ефект мультиплікатора (рис. 1.3.).

Одним із найвідоміших прикладів успішної кластеризації є Кремнієва долина у США — глобальний центр інновацій, стартапів та високих технологій. В Україні аналогічні принципи кластерного розвитку втілюються, зокрема, в інноваційному парку UNIT.City у Києві, який об'єднує компанії, освітні платформи, наукові та технічні інституції в єдиному середовищі, спрямованому на розвиток інноваційного підприємництва. [20]

Завдяки розташуванню компаній одна біля одної, кожна з них отримує можливість доступу до ряду ресурсів: доступу до персоналу, сировини, інвесторів і т.д.

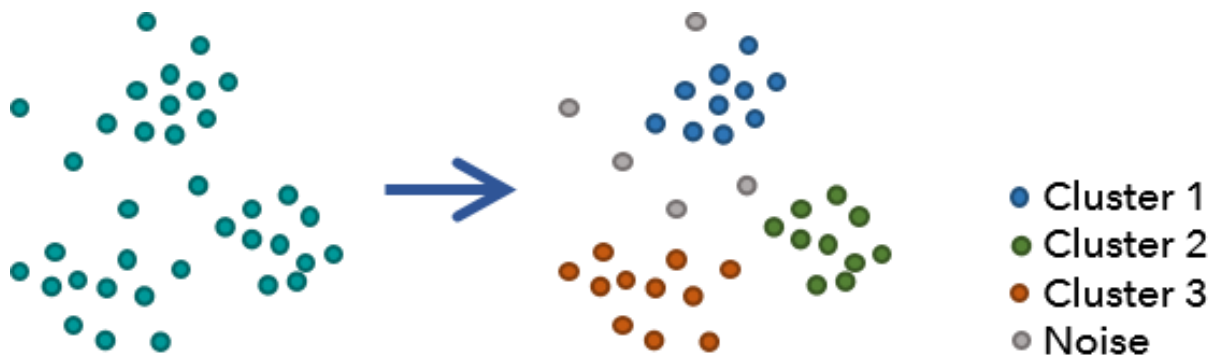


Рис. 1.3. Графічна ілюстрація процесу кластеризації [20]

Кластеризація позитивно впливає на розвиток місцевої економіки: завдяки активізації підприємницької діяльності зростають надходження до місцевих бюджетів, створюються нові робочі місця, що, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня зайнятості населення.

Водночас формування кластерів дає можливість кожній територіальній громаді реалізовувати стратегію розвитку, орієнтовану на локальні ресурси та особливості, що відповідає концепції «розвитку з урахуванням місцевих умов» (*place-based development*). Це означає, що громада може вибудовувати економічну модель на основі власних унікальних переваг — таких як родючі ґрунти, вигідне географічне положення, наявність висококваліфікованої робочої сили, туристичний потенціал чи розвинена інфраструктура. [20]

2. Смарт-спеціалізація та Смарт-економіка

Смарт-спеціалізація виступає сучасним інноваційним інструментом, що запроваджений у практиці регіонального розвитку Європейського Союзу. Її мета — посилення регіональної конкурентоспроможності на основі двох головних принципів: урахування локальних особливостей та формування економіки, заснованої на знаннях. У практичному вимірі це означає виявлення унікальних конкурентних переваг регіону, аналіз його наукового, технологічного та інноваційного потенціалу й ефективне їх використання задля сталого розвитку.

Ключовою умовою успішної реалізації смарт-спеціалізації є тісна співпраця та взаємодія між чотирма основними учасниками регіональної екосистеми: органами місцевого самоврядування, представниками бізнесу, науково-освітніми установами та громадянським суспільством (так званий підхід «четверної спіралі»).

Концепція смарт-спеціалізації була офіційно закріплена в стратегії економічного та соціального розвитку Європейського Союзу «Європа 2020», прийнятій Європейською радою навесні 2010 року. Вона набула особливого значення у формуванні інноваційної політики, спрямованої на досягнення цілей сталого зростання. Її головна ідея полягає в розвитку унікальних спеціалізацій кожного окремого регіону, уникаючи дублювання або надмірної конкуренції між ними. Таким чином, смарт-спеціалізація сприяє більш ефективному розподілу ресурсів і забезпечує максимально повне використання внутрішнього потенціалу територій.

3. Сфера безпеки

Підприємницька активність зростає тоді, коли існує гарантія безпеки ведення бізнесу. Захищене право власності є фундаментом стабільного економічного середовища, адже лише за умови надійного правового захисту підприємці можуть впевнено інвестувати та розвивати свою справу. Невідворотність покарання за посягання на майно або бізнес-інтереси є ключовим елементом у формуванні довіри до державних інституцій та сприятливого інвестиційного клімату.

Забезпечення правопорядку в громаді потребує системного моніторингу та профілактики правопорушень. Одним із ефективних інструментів у цьому напрямі є встановлення камер відеоспостереження. Дослідження показують, що люди схильні поводитися відповідальніше, коли усвідомлюють факт зовнішнього нагляду. Це підтверджує й практика деяких країн.

Зокрема, у Сінгапурі, де проживає близько 5,63 млн осіб, функціонує приблизно 2 мільйони камер відеоспостереження (рис. 1.4.), тоді як у Києві, з

населенням 2,88 млн, їх кількість становить лише близько шести тисяч. Така різниця в щільності нагляду суттєво впливає на рівень злочинності. [20]

Цей підхід узгоджується з так званою «теорією розбитих вікон», згідно з якою в чистих, безпечних і впорядкованих районах люди менш схильні до порушення правил. У середовищі, де більшість дотримується норм поведінки, навіть потенційні порушники змушені діяти в межах соціально прийнятеного.



Рис. 1.4. Камери у місті-державі Сінгапур [20]

4. Паркування

У межах міської інфраструктури проблема організації паркування має стратегічне значення, хоча на рівні окремого мешканця вона може здаватися незначною. Ефективне управління паркувальним простором не лише знижує транспортне навантаження, а й підвищує комфорт мешканців та гостей міста.

Показовим прикладом є місто Монреаль (Канада), де реалізовано систему «розумного паркування» (рис.1.5.). Усі паркувальні місця обладнані спеціальними сенсорами, які через мобільний застосунок у реальному часі інформують користувачів про наявність вільних місць та їхнє розташування. Це

дозволяє водіям швидко знаходити паркування, уникати зайвого руху містом і одразу оплачувати або бронювати місце онлайн. [20]

Цікаво, що в деяких частинах міста впроваджено диференційований підхід до ціноутворення: враховуються габарити автомобіля. Таким чином власники малогабаритного транспорту сплачують менше, тоді як за паркування великогабаритних автомобілів, зокрема позашляховиків, передбачена вища вартість. Це стимулює раціональне використання простору та сприяє екологічно відповідальній поведінці.

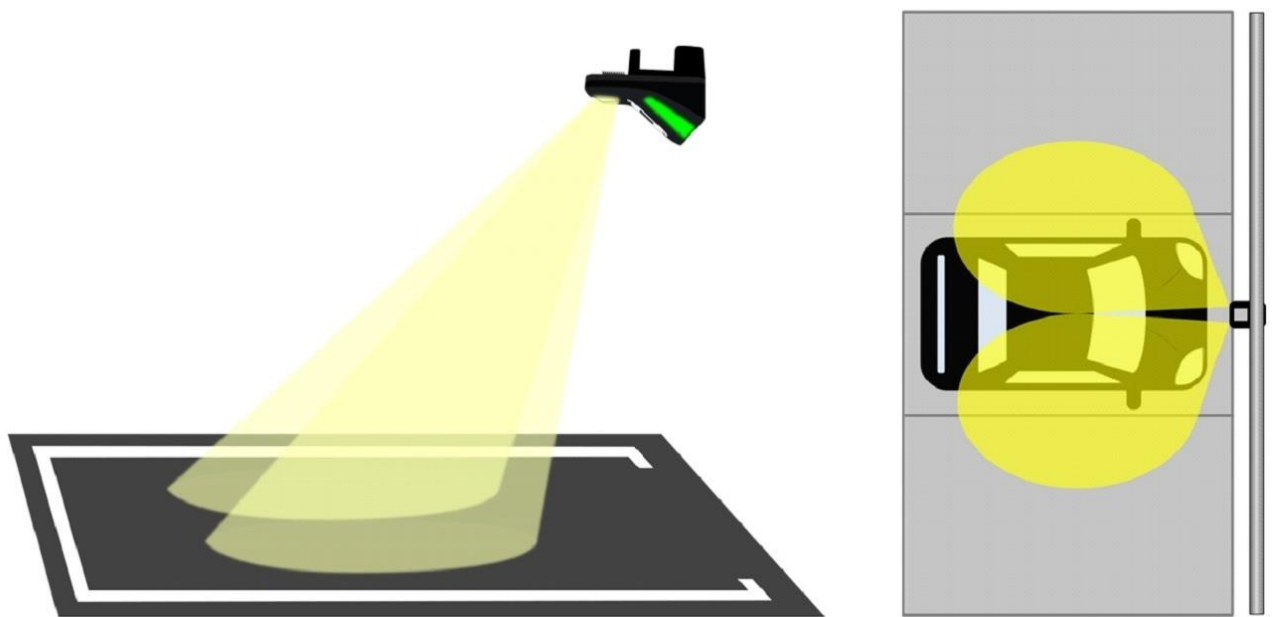


Рис. 1.5. Принцип роботи «розумної парковки» [20]

5. Громадський транспорт

За оцінками, приватний автомобіль перебуває в активному використанні лише близько 10% часу, тоді як решту часу простоює — у гаражах, на стоянках або на вуличних паркомісцях. Проблема ще більш ускладнюється тим, що найбільш інтенсивне використання припадає на години пік — ранок і вечір — що спричиняє суттєві транспортні затори. Досвід багатьох країн доводить: розширення автодоріг не вирішує проблему перевантаженості вулиць. Ефективним і сталим рішенням є розвиток громадського транспорту.

З метою стимулювання використання екологічного та зручного громадського транспорту в Швеції Міністерство регіонального будівництва запровадило нові стандарти щодо облаштування вулиць. Їхній зміст полягає у звуженні автомобільних смуг для зниження швидкості руху та підвищення безпеки, а також у розширенні тротуарів і велодоріжок. Такий підхід формує міський простір, орієнтований насамперед на пішоходів, велосипедистів і користувачів громадського транспорту. [20]

Приклад Ісландії демонструє ще один вдалий варіант реалізації цієї стратегії. У Рейк'явіку реалізується інфраструктурний проєкт *Borgarlína* — це система виділених смуг для громадського транспорту, яка охоплює ключові маршрути міста. Автобуси тут мають пріоритет на світлофорах, що значно скорочує час у дорозі та підвищує привабливість громадського транспорту в порівнянні з приватним авто. Зупинки обладнані підігрівом для комфорту пасажирів у зимовий період, а автобуси адаптовані для перевезення велосипедів, що забезпечує інтеграцію різних видів мобільності. (Рис.1.6.)



Рис. 1.6. «Borgarlína» - смуги для громадського транспорту у місті Рейк'явік, Ісландія [20]

6. «Місто за одну хвилину»

Швеція активно впроваджує інноваційні підходи до організації міського простору, надихаючись концепцією «15-хвилинного міста», яка передбачає забезпечення мешканців усіма базовими послугами в межах пішої або велосипедної доступності. Новим етапом у цьому напрямі стала ініціатива *Street Moves*, що розвиває ідею так званого «однохвилинного міста». Основна увага тут приділяється трансформації безпосереднього житлового оточення — простору перед дверима кожного будинку.

Проєкт передбачає залучення мешканців до процесу перепланування вулиць через участь у воркшопах, консультаціях і спільному проєктуванні. Місцеві жителі стають активними співтворцями вуличного простору, визначаючи його функціональність відповідно до своїх потреб: чи то облаштування зон для відпочинку, ігор, урбаністичного садівництва, чи покращення доступу до певних сервісів. [21]

Наразі концепція *Street Moves* реалізується в пілотному режимі в кількох містах, включно зі Стокгольмом. До 2030 року уряд Швеції планує масштабувати ініціативу на всю територію країни, з метою перетворення кожної вулиці на безпечну, екологічну, зручну та живу частину міського середовища.

Як на загальнодержавному рівні, так і в межах окремих територіальних громад, дедалі активніше впроваджуються новітні технології, що трансформують різні сфери життєдіяльності. Інновації можуть реалізовуватись як у виробничому секторі — наприклад, завдяки залученню приватних інвестицій у модернізацію промислових потужностей регіону, — так і в системі міського управління.

Особливої уваги заслуговують інноваційні підходи до урбаністичного менеджменту, приклади яких були розглянуті вище. Йдеться про використання цифрових інструментів, принципів сталого розвитку, громадської участі у прийнятті рішень, а також про смарт-інфраструктуру, що сприяє підвищенню ефективності функціонування міських систем.

Вдале поєднання управлінських, технологічних та економічних інновацій створює ефект синергії — коли інновації в одній сфері стимулюють динамічний розвиток інших. Такий підхід забезпечує комплексне зростання територій, сприяє підвищенню якості життя населення та підсилює конкурентоспроможність громад у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГРОМАДИ

2.1. Ситуаційний аналіз Кам'янець-Подільської міської територіальної громади

Кам'янець-Подільська міська територіальна громада є однією з ключових адміністративно-територіальних одиниць Хмельницької області, розташованою на півдні регіону, в межах Подільської височини. Сучасна громада утворена 12 червня 2020 року в результаті адміністративно-територіальної реформи, шляхом об'єднання Кам'янець-Подільської міської ради обласного значення з Колибаївською та частиною Довжоцької сільських територіальних громад Кам'янець-Подільського району.

Загальна площа громади становить 174,293 км², а чисельність населення, станом на 2023 рік, — 123 200 осіб, що забезпечує досить високу густоту населення — 637,74 осіб/км². До складу громади входить 1 місто — Кам'янець-Подільський, яке є адміністративним, культурним і економічним центром території, а також 12 сільських населених пунктів: Вільховець, Довжок, Зіньківці, Княгинин, Колибаївка, Червона Чагарівка, Нагоряни, Острівчани, Рихта, Смотрич, Ходорівці, Лісківці. [22]

Громада розташована на території з унікальним природним рельєфом. Її перетинає річка Смотрич, яка з півночі на південь проходить через увесь масив громади. Особливого значення набувають геологічні утворення — мальовничі Товтри (Подільські товтри), що є залишками древніх коралових рифів і мають форму гострих, виступаючих пагорбів. Вони становлять важливий елемент не лише природного ландшафту, а й туристичного потенціалу регіону.

Кам'янець-Подільська громада межує:

- з півночі — з Гуменецькою сільською територіальною громадою;
- зі сходу — зі Слобідсько-Кульчієвецькою громадою;
- з півдня — із Жванецькою громадою;

- із заходу — з Орининською сільською громадою.

Розподіл чисельності населення по населених пунктах громади є нерівномірним (рис. 2.1). Найбільше сконцентровано в центральному місті — Кам'янці-Подільському (101 978 осіб), що свідчить про високий рівень урбанізації. Водночас великі села, такі як Довжок (4263 осіб) та Ходорівці (2039 осіб), виступають важливими соціально-економічними осередками навколо міста. [22]



Рис. 2.1. Розподіл населення у громаді

У контексті територіального планування та сталого розвитку важливою є й транспортна логістика, екологічна ситуація, доступ до базових послуг (освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги), інфраструктурне покриття та інвестиційна привабливість. Врахування цієї загальної ситуаційної інформації є фундаментом для подальшої діагностики проблемних зон, виявлення потенціалу розвитку громади та формування інноваційних стратегій управління.

2.2. Історія формування та становлення громади

Кам'янець-Подільський - мальовниче місто на Поділлі, яке протягом століть відігравало важливу роль в історії України. Його велична фортеця, що височіє над каньйоном річки Смотрич, є символом незламності та стійкості українського народу.

За археологічними джерелами, виникнення Кам'янця датується XII століттям. Спочатку місто було у складі Київської Русі, потім перейшло до

Галицько-Волинського князівства. У 1240 році Кам'янець захоплюють монголо-татари і володіють ним до 1362 року. Тоді його відвоює військо великого князя Литовського Ольгерта, який передає територію своїм племінникам – братам Коріатовичам. [22]

У 1434 році Кам'янець переходить у володіння Речі Посполитої, з невеликим тимчасовим проміжком входження до складу Османської імперії (1672–1699). У цей період місто набуває величезного стратегічного значення, стаючи центром польського воєводства і набуваючи статус королівського міста. У 1793 року Кам'янець-Подільський приєднано до Російської імперії, а вже в 1795 році він став центром Подільської губернії. Під час Радянсько-української війни (1917–1923) тут багаторазово змінювалася влада. З лютого 1919 до листопада 1920 року, після евакуації уряду Української Народної Республіки з Києва, Кам'янець-Подільський навіть стає столицею УНР. Пізніше, з 1937 до 1941 року місто було центром Кам'янець-Подільської області.

У наш час місто надзвичайно цікаве для туристів – Національний історико-архітектурний заповідник «Кам'янець» входить у список «Семи чудес України» та має в своєму складі більше півтори сотні пам'яток архітектури.

Від 24 серпня 1991 року Кам'янець-Подільський — у складі незалежної України, є значним економічним, культурним, освітнім і туристичним осередком держави. [22]

У період з 1991 по 2000 роки в місті частково, або повністю зупинилася робота більшості промислових підприємств. Почалися роки масового безробіття, зuboжіння населення і процвітання злочинності. Кам'янець стає одним з основних кримінальних осередків країни.

З 1993 року почалася масова міграція єврейського населення міста в Ізраїль і США. Тисячі подолян у пошуках роботи і кращого життя покинули місто та перетнули межі країни. Умовно ця перша хвиля еміграції була зумовлена на етнічній складовій, коли багато народностей, які були розселені по різних куточках союзу почали повертатись на свою батьківщину. Так в цей період був і

зворотній процес, коли у місто повертались з різних колишніх республік українці.

2 березня 2000 року Постановою Верховної Ради України затверджено нові межі міста загальною площею 2787,1 гектара.

З 2000-х років починається умовна друга хвиля еміграції, переважно трудова, хоча вона була довготривала, не сезонна, особливо це стосувалось жінок, які їхали на заробітки по догляду за пенсіонерами в Італію та Іспанію. Це в кінцевому спричиняло розпад сімей, а діти після дорослішання емігрували до батьків за кордон. Частково це мало позитивний ефект у місті відкривались заклади на зразок закордонних, з'являлись європейські товари, які передавали заробітчани, а діти і родичі отримували кошти у валюті на прожиття, пожвавлюючи місцеву економіку і наповнюючи її грошима. [22]

З 2015 року, після отримання безвізового режиму з ЄС ще сильніше, починається третя хвиля еміграції з міста. У більшій мірі це сезонні поїздки на заробітки, з яких якась частина мешканців знаходять на постійні основі роботу перевозять сім'ї та подаються на отримання громадянства чи права на проживання. Інша складова, це переїзд на навчання молоді міста, по завершенню школи. Переважно в Польщу, які після отримання європейського диплома намагаються знайти роботу в ЄС та залишитись там проживати.

У рамках децентралізації в 2020 року, було схвалено новий район та Кам'янець-Подільську територіальну громаду, до складу якої увійшли наступні сільради: Довжоцька, Зіньковецька, Рихтівська, Колибаївська. [22]

2.3. Промислово-підприємницький потенціал

Кам'янець-Подільська міська територіальна громада вирізняється не лише багатою історико-культурною спадщиною, а й значним економічним потенціалом, сформованим завдяки різноманітним формам підприємництва та промислової діяльності. Економічний ландшафт громади включає представників

добувної промисловості, переробних підприємств, металургії, виробництва електротехнічного устаткування, автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів, а також підприємств, що спеціалізуються на обробленні та утилізації відходів.

Функціонування цих галузей забезпечує зайнятість значної частини населення громади, сприяє наповненню місцевого бюджету за рахунок податкових надходжень, а також формує економічну основу сталого розвитку території. Важливу роль відіграють і великі виробничі структури, що розташовані в безпосередній близькості до громади, зокрема АТ «Подільський цемент» та підприємство «АВІС». Їх діяльність забезпечує не лише стабільні робочі місця для жителів Кам'янецьчини, але й генерує економічні зв'язки, які позитивно впливають на ділову активність громади. [22]

Окремо варто виокремити сектор торгівлі та сфери послуг, який виконує важливу соціально-економічну функцію. Розгалужена мережа магазинів, кав'ярень, ресторанів, готелів та інших сервісних об'єктів сприяє підвищенню якості життя мешканців та привабливості громади для туристів. Ці заклади не лише задовольняють споживчі потреби населення, а й слугують простором соціальної взаємодії, створення нових контактів та ідей. Місцевий бізнес активно підтримує локальних виробників, формуючи економіку замкненого циклу та стимулюючи розвиток внутрішнього ринку.

Готельно-ресторанний сектор, у свою чергу, є важливим елементом туристичної інфраструктури громади. Він відіграє ключову роль у формуванні позитивного іміджу Кам'янця-Подільського як ділового та культурного центру, що приймає численні заходи, фестивалі, конференції та туристичні групи. Це сприяє розвитку подієвого туризму, розширенню бізнес-можливостей та залученню інвестицій.

Отже, багатогалузева структура підприємництва Кам'янець-Подільської територіальної громади забезпечує не лише робочі місця й економічну стабільність, а й формує передумови для довгострокового сталого розвитку. Тісна взаємодія промислового, торгівельного й сервісного секторів із

туристичною інфраструктурою створює синергійний ефект, що сприяє зміцненню громади як цілісного соціально-економічного організму. Усе це перетворює громаду на активного учасника сучасних трансформацій та важливий центр розвитку регіону.

2.4. Транспортна інфраструктура

В громаді є велика мережа доріг, до якої входять дороги національного, регіонального та територіального значення. Через Кам'янець Подільську міську громаду проходить національна автомобільна дорога державного значення Н-03. А інші типи доріг слугують для зв'язку міста з меншими населеними пунктами.

В місті Кам'янець- Подільський є автомобільний та залізничний вокзал, також в наявності є аеропорт який знаходиться в селі Кам'янка, який знаходиться біля залізничного вокзалу.

Кам'янець- Подільський автомобільний вокзал є важливим транспортним елементом у сфері зв'язку між іншими областями України та місцевими населеними пунктами, а також вокзал здійснює міжнародні перевезення. Вокзал може за день здійснювати 418 перевезень. Також цей вокзал є важливим посередником між містом та селом, який допомагає мешканцям сіл добратися до міста на роботу чи просто за покупками.

Залізничний вокзал також є важливою складовою для міста. Він має 6 маршрутів, який з'єднує місто майже з усіма куточки України. (Табл. 2.1.) [23]

Таблиця 2.1.

Розклад руху поїздів через станцію Кам'янець-Подільський [23]

Номер поїзда	Маршрут	Періодичність з початкової станції маршруту	Назва станції	Час приб.	Час відпр.	Прибуття на кінцеву станцію
140 безпересадковий вагон	Кам'янець-Подільський Ужгород	27,28/03/2024	Кам'янець-Подільський		20:12	11:08
140 безпересадковий вагон	Кам'янець-Подільський Ужгород	з 5/01/2024 щоденно* курсує зі змінами 27,28/03/2024	Кам'янець-Подільський		20:12	10:59
140	Кам'янець-Подільський Київ	цілий рік щоденно	Кам'янець-Подільський		20:12	05:20
139	Київ Кам'янець-Подільський	цілий рік щоденно	Кам'янець-Подільський	08:36		08:36
81 безпересадковий вагон	Ужгород Кам'янець-Подільський	з 14/12/2023 щоденно * курсує зі змінами 28,29/03/2024	Кам'янець-Подільський	08:36		08:36
81 безпересадковий вагон	Ужгород Кам'янець-Подільський	28,29/03/2024	Кам'янець-Подільський	08:36		08:36

Залізничне сполучення відіграє важливу роль у розвитку економіки Кам'янець-Подільської громади, оскільки сприяє перевезенню значних обсягів первинної сировини з численних місцевих кар'єрів, що забезпечує стабільне функціонування підприємств, пов'язаних із виробництвом будівельних матеріалів.

У межах міста діє система пасажирського транспорту, що включає маршрутні таксі (вартість проїзду — 10 грн) і автобуси (вартість проїзду — 10 грн). Пасажирські перевезення здійснюються за 14 маршрутами маршрутних таксі та 4 автобусними маршрутами, що забезпечує мобільність мешканців і гостей громади. (Табл.2.2.) [24]

Таблиця 2.2.

Маршрути громадського транспорту громади

Маршрут	Відстань	Інтервал	Ціна	Перевізник
Маршрутне таксі				
1 м/н Підзамче - м/н Жовтневий	12,88	4-10	10	ДП «ВЕРОН»
2 м/н Руські Фільварки - м/н Жовтневий	9,58	10-15	10	ДП «ВЕРОН»
3 селище Першотравневе - Завод «ЗБК»	9,35	3-10	10	ТОВ «Транс-Поділля»
4 селище Першотравневе - Пологовий будинок	12	5-15	10	ДП «ВЕРОН»
5 м/н Жовтневий - вул. Драй-Хмари	6,4	3-10	10	Приватний перевізник
6 м/н Жовтневий - ПАТ «М'ясокомбінат»	10,97	3-10	10	ТОВ «Транс-Поділля»
7 м/н Старе місто - Залізничний вокзал	7,15	5-10	10	Приватний перевізник
8 вул. Максимчука - Залізничний вокзал	5,67	7-10	10	Приватний перевізник
10 м/н Руські Фільварки - м/н Жовтневий	7,88	10-15	10	ТОВ «Транс-Поділля»
11 с. Кам'янка - м/н Жовтневий	9,63	8-15	10	ДП «ВЕРОН»
12 м/н Жовтневий - Пологовий будинок	7,16	9-15	10	ДП «ВЕРОН»
15 ДАІ - Пологовий будинок	8,64	10-15	10	ДП «ВЕРОН»
18 м/н Польські Фільварки - с. Жовтневе	7,29	10-15	10	ДП «ВЕРОН»

Завершення таблиці 2.2.

Маршрут	Відстань	Інтервал	Ціна	Перевізник
Автобуси				
20 м/н Жовтневий - вул. Івана Франка	8,38	110-205	10	КП «Комунтранссервіс»
21 селище Першотравневе - ПАТ «М'ясокомбінат»	13,02	100-185	10	КП «Комунтранссервіс»
22 селище Першотравневе - Пологовий будинок	12	87-192	10	КП «Комунтранссервіс»
23 м/н Підзамче - м/н Жовтневий	13,18	90-184	10	КП «Комунтранссервіс»

2.5. Історико-культурне середовище громади

Кам'янець-Подільський - це місто з багатовіковою історією, що розташоване на південному заході України. Його історико-культурна спадщина багата та різноманітна, відображаючи вплив різних культур і епох. У Кам'янці-Подільському понад 60 важливих історико-архітектурних пам'яток, найдавніші з яких, пов'язані з до-монгольським періодом XII—XIII ст., збереглися лише фрагментарно. Особливе місце серед пам'яток архітектури Кам'янця займає стара цитадель — фортеця з системою інших фортифікаційних споруд. Невід'ємною частиною ансамблю фортеці є кам'яний міст, що наче продовжує фортечні мурі з східного боку і з'єднує Старе місто з фортецею.

Важливим вузлом оборони Кам'янця у XVI—XVIII ст. були Міська брама та фортифікації на Польських і Руських фільварках, а також Руська та Польська брами, які становили єдине архітектурне ціле. Цей комплекс гідротехнічних споруд служив для підняття рівня води в Смотричі на випадок облоги міста.

Кам'янець-Подільський — місто історико-архітектурних пам'яток, які перебувають під охороною держави.

Територія старого міста — це заповідна археологічна зона, де зустрічаються пам'ятки трипільської культури, епохи бронзи, древньослов'янського періоду і часів Київської Русі.

Фортеця (замок) — чудова пам'ятка середньовічного зодчества. Хоч і позбавлений якихось особливих декоративних прикрас, він вражає своєю монументальністю, живописною злагодженістю з навколишнім ландшафтом.

Кам'янець-Подільський — одне з найдавніших історичних міст України, головне місто Подільської землі — належить до визначних явищ європейської культури. Впродовж своєї довгої історії (вік якої досі дискутується науковцями) він завжди був «межовим каменем» — між античним і праслов'янським світом, між Заходом і Сходом, між християнством та ісламом, між різними світоглядами та культурами. Своєрідне геополітичне положення, розташування поблизу історичних кордонів, сухопутних шляхів та водних артерій, найважливішою з яких був Дністер, а також розміщення міста на неприступному скелястому острові визначило його основну функцію — порубіжної (так званої «кресової») фортеці. [25]

Кам'янець-Подільський відомий передусім як місто-фортеця, яка здобула світову славу. За свою середньовічну історію він був захоплений лише тричі: в 1393 році литовським князем Вітовтом, у 1430 році поляками через незгоди всередині гарнізону фортеці та у 1672 році турками, завдяки значній чисельній перевазі супротивника.

Формування міста за княжої доби відбувалося в оточенні системи язичницьких сакральних центрів, що, вірогідно, зазнали християнізації ще в першому тисячолітті після Різдва Христового. Скельні наддністрянські монастирі — феномен сакральної архітектури європейського значення — щільно оточували місто. Залишки давньоруського Троїцького храму в Кам'янці говорять про те, що сакральна архітектура міста в XII-XIII ст. розвивалася в єдиному річищі з архітектурою Галичини й Волині.

У XIII ст. переселенці з Вірменії дали новий поштовх мурованому будівництву в Кам'янці. Вірмени інтегрувалися в українське середовище,

створивши самобутній урбаністичний феномен — вірменські квартали, що стали невеличким вірменським містечком з окремим ринком, системою вулиць і кількома храмами, яке за часів середньовіччя займало вже понад 40 відсотків кам'янецької території. Вірменське сакральне будівництво Кам'янця — це сплав традиційної вірменської та традиційної подільської культури, явище цікаве, неповторне й варте всебічного вивчення.

Останні два століття були для Кам'янця періодом втрат. Зносилися храми й фортифікаційні споруди, зникали будинки і навіть цілі вулиці та площі. Руйнація храмів перед Другою світовою війною і знесення цілих кварталів забудови по війні — такою є реальність, з якою ми входимо у третє тисячоліття. Але водночас входимо з обширними планами продовження реставрації пам'яток, а також з програмою регенерації історичного середовища Старого міста, в якій значне місце посідає відтворення храмів та їх містобудівного оточення. [25]

За останні роки було розроблено проектні пропозиції щодо реставрації та відтворення кількох провідних сакральних комплексів міста. Кляштор тринітаріїв, з уже відреставрованим костьолом, що становить провідну домінанту «західного фасаду» міста й Вірменського ринку, передбачається відновити в його історичних межах з корпусами келій, офіцинами і мурованою огорожею, що оточує територію. Іоано-Предтеченська церква має стати другою домінантою Вірменського ринку й осередком колишньої семінарійної садиби, яку тепер займає дирекція Національного історико-архітектурного заповідника «Кам'янець» і картинна галерея. На вірменській церкві св. Нікола передбачено здійснити консервацію з фрагментарною реставрацією залишків західного фасаду, включивши її разом з дзвіницею та будинком вірменського священика при Вірменському ринку, а також залишками Благовіщенської церкви до єдиного вірменського сакрального комплексу. Благовіщенська церква — найзагадковіший вірменський храм — чекає своїх дослідників.

Про старовинні пам'ятки архітектури Кам'янця-Подільського написано чимало. Менше — про споруди кінця XIX — початку XX століття, зосереджені, в основному, в східній частині міста. Таке розташування певною мірою

пояснюється історично. До сорокових років XIX століття не було мостового сполучення між Старим містом і східною частиною. Це призвело до надмірного скупчення населення. Ускладнювалася міська забудова.

1845 року з'явився перший проектний план східної частини міста. Потім був складений ще один, датований 1861 роком. За цими планами у східній частині міста вулиці та площі створили мережу прямокутних кварталів. З введенням у 1874 році Новопланівського мосту поступово здійснювалася забудова. [25]

1884 року складено новий план Кам'янця-Подільського. Але вже не проектний, а генеральний. Він зафіксував все, що з'явилося у місті останнім часом, і намітив розширення на схід. При реалізації його будівельники враховували своєрідний рельєф міста. І хоча східній частині Кам'янця-Подільського властиве нове прямокутне планування, композиція його, як і раніше, зводилася до соборних, адміністративних і торгових площ.

Плани забудови 1905 і 1907 років відтворюють розміщення семи площ Нового плану (так тоді називалася східна частина міста). Зокрема, Великої торгової площі з основною спорудою — собором Олександра Невського, який споруджено у 1893 році. Його оточували Маріїнська жіноча гімназія (нині середня школа № 8), міська дума (будівельний технікум), житлові двоповерхові будинки по вулиці Олександрівській (тепер Котовського). Собор до нашого часу не зберігся, а громадський центр залишився незмінним.

У центрі Богодільної площі розташовувалася губернська лікарня, побудована в 1872 році (нині міська лікарня імені Леніна). Навколо неї групувалися інші корпуси. Самої площі вже немає, оскільки весь квартал займає цей же лікувальний заклад.

У архітектурі нового плану переважав класицизм. Прикладами можуть бути будинки Маріїнської гімназії, міської думи, Пушкінського народного дому, Подільського відділення селянського банку, державного банку, казенної палати.

Цінність становить також житлова забудова того періоду. Про неї розповідають гравіровані альбоми типових жилих будинків, що зберігаються у

бібліотеці Кам'янець-Подільського історичного музею. Це зібрання є документом, який відобразив типізацію у житловому будівництві згаданого періоду. Зразки можна побачити на вулицях Ленінградській і Московській. Це одноповерхові, на високому цоколі будинки, вхід до яких не у центрі, а на одному з флангів, що зумовлювало розміщення кімнат з боку вулиць. Для них характерний двоколонний портик-ганок, який підтримується металевим мереживом кронштейнів. Поряд з будинком знаходиться в'їзд у двір з металевою або дерев'яною брамою. [25]

Історико-архітектурна цінність забудови Кам'янця-Подільського кінця XIX — початку XX століття визначається типовістю планування. Дослідницькі роботи, які проводяться, сприяють поліпшенню охорони пам'яток історії і культури, роблять архітектуру і містобудування минулого активними компонентами сучасного міста, зберігають його своєрідність.

Кам'янець-Подільський належить до найдавніших міст України з більш як тисячолітньою історією. Заповідна його частина — Старе місто — розташована на скелястому острові, утвореному каньйоном Смотричу. Своєрідність і унікальність її полягають у гармонійному поєднанні ландшафту з містобудівною структурою середньовічного міста, в якому військові інженери, використовуючи чудові природні властивості терену, створили фортифікаційну систему, що не має аналогів у Європі. У Старому місті зосереджена переважна Руської брам, Замкового мосту, Замкових казарм, міські оборонні башти, ансамблі монастирських будівель орденів домініканів, домініканок, францисканів, катедрального костелу, міської ратуші тощо.

Водночас Старе місто є мікрорайоном, де нині живе 4,9 тисячі мешканців і розташовано близько 600 будівель. З них 51 будівля як пам'ятки архітектури перебуває на балансі дирекції заповідника і належить до державної власності; 120 будинків (переважно житлових) є міською комунальною власністю; 270 житлових будинків належать до приватної власності; решта — господарські споруди комунальної власності. [25]

Організовує охорону, реставрацію та використання пам'яток архітектури й розв'язує питання регенерації дирекція заповідника спільно з відповідними службами міськвиконкому. На жаль, міськвиконком приділяє замало уваги впорядкуванню Старого міста через постійну нестачу коштів у міському бюджеті. Фінансуються комунальні об'єкти епізодично, у незначних обсягах і без узгодженої програми.

Загалом дотепер відреставровано 47 об'єктів, а з часу створення заповідника — 23. У процесі реставрації тепер 16 пам'яток. Монастир ордену паулінів реставрує комплекс будівель Домініканського монастиря XIV -XVIII ст., монастир отців василіан відбудовує Троїцьку церкву XIV — XVIII ст., релігійна громада УПЦ пристосовує келії монастиря францисканів XVI -XVIII ст. для потреб монастиря. Помітний обсяг робіт на суму 3600 тис. гривень щодо ліквідації аварійного стану та впорядкування 28 об'єктів заповідника на основному туристичному маршруті виконано в 1999 році.

Завдяки праці дослідників безперечно доведено існування міста за давньоруських часів. Реставратори знайшли рештки житлових і оборонних будівель XI-XIII століть і цим спростували версію, яка побутувала щодо виникнення міста наприкінці XIV століття. [25]

2.6. Культурно-туристичні ресурси територіальної громади

Кам'янець-Подільська територіальна громада славиться своїми туристичними привабливими місцями. В самій громаді їх є дуже багато, але варта згадати найголовніші, це:

1. Кам'янець-Подільська фортеця - вражаюча архітектурна спадщина, яка дивує своєю масштабністю та історією, створена для захисту міста від зовнішніх загроз.

2. Старе місто - чарівна лабіринтна мережа вуличок, що переплітають історію та сучасність, наповнюючи простір неповторною атмосферою.

3. Вежа Кам'янецької Ратуші - витончений символ старовинного міста, який вигідно виділяється на горизонті, прикрашаючи старовинний силует.

4. Мости «Лань, що біжить», «Замковий», «Новопланівський міст» та «Замковий міст» - вражаючі інженерні споруди, які додають шарму та функціональності місту.

5. Верхня та нижня польські брами - величні входи до старовинного міста, які відображають стійкість часу та вплив різних епох.

6. Руська брама - історичний символ, який переносить нас у давню епоху, ставши невід'ємною частиною культурного спадку.

7. Стіл згоди - символ мирного співіснування, місце, де історія стикається з сучасністю, сприяючи діалогу та розумінню.

8. Смотрицький каньйон - природна перлина, яка вражає своєю красою та дивовижним ландшафтом, пропонуючи унікальний взгляд на природні чудеса регіону.

9. Храми

Також варто зазначити, що біля громади знаходиться багато надзвичайно красивих місць, на які приїжджають подивитися з всієї України. Їх варто виділити через те що Кам'янець-Подільський став своєрідним хабом, між туристом і пам'ятками, які знаходяться поза межами міста чи громади. Він став цим хабом тому що у мість досить добре розвинена готельно-ресторанна сфера, яка дозволяє відчуту туристу всі якості перебування у місті. [26]

До таких туристично привабливих місць можна віднести:

1. Бакота
2. «Подільські Товтри»
3. Хотинська фортеця
4. Палац Орловських
5. Кармалюкова гора

Всього в 50 кілометрах від Кам'янця знаходиться відоме місце - Бакота. Туди можна дістатися прямо з Кам'янця-Подільського та насолодитися переглядом Дністровського каньйону з неабиякого ракурсу. Окрім Старої

Фортеці, Хмельниччина славиться численними іншими замками, серед яких найбільш відома Хотинська фортеця, розташована за 25 кілометрів від міста в Чернівецькій області. Ще одним цікавим місцем в Хмельницькій області, розташованим недалеко (65 км) від Кам'янця, є палац Орловських в Маліївцях.

У наше сучасне період Кам'янець-Подільський зберіг свою популярність і, завдяки регулярному проведенню безлічі фестивалів, приваблює ще більше відвідувачів. Традиційними стали Міжнародні та Всеукраїнські заходи, такі як «Фестиваль національних культур», «Козацькі забави», «Лицарський турнір», «Кам'янецькі скелі», а також фестивалі повітряних куль та інші. Ці події користуються великою популярністю не лише в Україні, але й за її межами.

1. «Фестиваль національних культур»: захід, що відзначає різноманіття культур, традицій та мистецтва, привертаючи учасників та відвідувачів з усього світу.

2. «Козацькі забави»: веселий фестиваль, присвячений козацьким традиціям та історії, із заходами, які включають в себе козацькі ігри, виступи та демонстрації військової майстерності.

3. «Лицарський турнір»: спортивно-розважальний захід із відтворенням середньовічних лицарських поєдинків та турнірів, що привертає любителів історії та епічних битв.

4. «Кам'янецькі скелі»: фестиваль природи та екології, що відзначає красу та унікальність природних формацій, залучаючи прихильників активного відпочинку.

5. Фестивалі повітряних куль: яскравий та казковий захід із показами повітряних куль, надаючи можливість гостям насолоджуватися красою та аеростатичними видовищами.

6. День міста - на це урочисте свято з'їжджаються гості, друзі та прихильники з різних міст і країн, щоб у кінці травня, у найяскравіші та найквітучіші дні року, вітати це чудове місто.

7. Відкриття туристичного сезону - захід має на меті представлення туристичних перспектив особливого середньовічного міста-острова з

численними архітектурними та ландшафтними пам'ятками, а також постійно розвиваючоюся інфраструктурою.

8. Міжнародний фестиваль сучасного вуличного мистецтва «Республіка».

Фестивалі в Кам'янці-Подільському мають значний позитивний вплив на місто та його економіку. Вони створюють унікальний образ міста, який привертає як місцевих жителів, так і туристів з різних країн. [26]

Проведення фестивалів істотно підвищує туристичну привабливість Кам'янець-Подільської громади. Завдяки яскравим культурним подіям місто набуває іміджу живого, динамічного та культурно насиченого центру. Такі заходи приваблюють численних туристів як з України, так і з-за кордону, що сприяє збільшенню попиту на послуги готелів, кафе, ресторанів та інших закладів сфери обслуговування. Як результат — зростає загальний туристичний потік, що стимулює розвиток інфраструктури та популяризує місто на міжнародному рівні.

Фестивалі відіграють роль важливого каталізатора економічної активності. Під час масових заходів спостерігається зростання обсягів торгівлі, особливо у сфері громадського харчування, роздрібною торгівлі та побутових послуг. Окрім того, це сприяє розвитку традиційних ремесел, сувенірної виробництва, а також надає можливість місцевим підприємцям та виробникам презентувати й реалізовувати власну продукцію. Таким чином, фестивалі створюють додаткові можливості для заробітку та розширення ринку для малого і середнього бізнесу.

Культурні події, такі як «Фестиваль національних культур», «Козацькі забави» та інші, спрямовані на збереження історичної пам'яті, національних традицій та автентичності громади. Вони виконують просвітницьку функцію, сприяючи підвищенню культурної обізнаності жителів і гостей, а також популяризують народні промисли, обряди та етнічну спадщину. Завдяки цим заходам громада зберігає свою культурну ідентичність та передає її наступним поколінням.

Масові культурні заходи позитивно впливають на бізнес-середовище. Фестивалі демонструють відкритість громади до нових ідей та співпраці, що приваблює потенційних інвесторів, особливо у сфері туризму, готельного бізнесу, сфери розваг та івент-менеджменту. Високий рівень організації подій свідчить про здатність громади до ефективного управління ресурсами та партнерства, що підвищує довіру бізнес-структур та сприяє залученню інвестицій.

Проведення міжнародних фестивалів, зокрема таких, як «Республіка», сприяє встановленню та зміцненню міжнародних зв'язків. Вони виступають платформою для культурного обміну між різними країнами, містами та громадами, що дозволяє формувати нові партнерства, залучати іноземні делегації, туристів та митців. Участь у таких заходах також відкриває шлях до спільних проєктів у сферах культури, освіти, туризму та економіки, посилюючи зовнішньоекономічні контакти Кам'янець-Подільської громади.

2.7. Природно-екологічний аналіз території

Кам'янець-Подільський — це місто, розташоване в Україні, в Хмельницькій області, на південному заході країни. Рельєф міста і його навколишньої місцевості визначається Подільською височиною. Це відносно рівнина місцевість з пагорбами і долинами річок.

Місто розташоване на крутому виступі берегів річки Смотрич, яка утворює скупчення скель та утворює природні оборонні мури міста, що використовувалися у минулому для оборони від ворожих нападів. Це створює вражаючий вигляд міста і надає йому особливого характеру.

У місті Кам'янець-Подільському та його навколишній місцевості залягають різні ґрунтові води. Рівнинна ландшафтна місцевість сприяє накопиченню води у вододілах і річкових долинах. Вода також може знаходитися у ґрунті під землею, утворюючи артезіанські джерела або

водонапірні горизонтальні шари. Водозабезпечення міста та його жителів здебільшого базується на таких джерелах.

Щодо природних копалин, у цьому регіоні можна зустріти різноманітні види корисних копалин. Наприклад:

1. Кам'янець-Подільський регіон славиться своїми кам'яними ресурсами. Тут можна знайти різні види вапняків, пісковиків та інших природних каменів, які використовуються в будівництві та інших галузях промисловості.

2. Родовища солі. У деяких районах Хмельницької області, включаючи прилеглі до Кам'янець-Подільського, можуть бути родовища солі.

3. Мінеральні джерела. У цьому регіоні також можуть бути мінеральні джерела, які містять корисні мінерали для використання у медицині або інших галузях.

В громаді є багато річок та озер, які відіграють важливу роль у водопостачанні, промисловості, сільському господарстві, рекреації, екосистемі, енергетики.

2.8. Аналіз інфраструктури соціальної сфери

Для комплексного розуміння рівня розвитку соціальної інфраструктури Кам'янець-Подільської територіальної громади доцільно проаналізувати наявність та розміщення ключових закладів у сферах освіти, культури, охорони здоров'я та громадських послуг. Нижче наведено таблицю, яка узагальнює інформацію про кількість та просторове розташування основних соціальних установ на території громади. (Табл. 2.3.)

Таблиця 2.3.

Інфраструктура соціальної сфери Кам'янець-Подільської громад

Категорія установ	Кількість	Місце розташування
Школи	25	с. Лисківці (1), с. Рихта (1), с. Ходорівці (1), с. Колибаївка (1), с. Довжок (2), м. Кам'янець-Подільський (19)
Дошкільні навчальні заклади (ДНЗ)	19	с. Рихта (1), с. Нагоряни (1), с. Княгинин (1), с. Острівчани (1), с. Колибаївка (2), с. Довжок (1), с. Зіньківці (1), м. Кам'янець-Подільський (11)
Коледжі / училища	7	м. Кам'янець-Подільський
Вищі навчальні заклади (ВНЗ)	4	м. Кам'янець-Подільський
Культурні заклади	-	Музеї, кінотеатри, бібліотеки, будинки культури – переважно в м. Кам'янець-Подільський; 1 будинок культури – с. Колибаївка
Заклади охорони здоров'я	-	Переважно в м. Кам'янець-Подільський; лікарня – с. Рихта; аптека – с. Довжок
Громадські послуги	-	Переважно в м. Кам'янець-Подільський; адмінбудівля – с. Колибаївка; суд – с. Довжок

З викладеної інформації видно, що основні заклади освіти, культури, охорони здоров'я та громадських послуг у громаді зосереджені переважно у місті Кам'янець-Подільський, який є центром регіону. У сільських населених пунктах також присутні окремі заклади, але їх кількість обмежена. Це свідчить про тенденцію централізації ключових інфраструктурних об'єктів у великих містах, що може впливати на розвиток та доступність послуг для мешканців в сільській місцевості. Також варто відзначити необхідність розвитку інфраструктури в сільських населених пунктах для підвищення якості життя та забезпечення рівного доступу до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг для всіх жителів громади.

2.9. SWOT аналіз

Стратегії розвитку територіальних громад є інструментом для досягнення синергії між різними галузями. Вони дозволяють об'єднувати ресурси та координувати зусилля у напрямку спільної мети. Крім того, стратегії сприяють покращенню інфраструктури, соціальних послуг, економічного потенціалу та загального добробуту громадян. Стратегії розвитку об'єднаних територіальних громад України формуються з урахуванням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [27] та Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [28]. Формулюючи стратегії розвитку, територіальні громади можуть активно залучати місцевих жителів, створюючи партнерство та спільну відповідальність за майбутнє. Це сприяє відчуттю громадянами власної причетності та зацікавленості в розвитку своєї території. Світ змінюється, і територіальні громади повинні бути готові до викликів, що виникають. Стратегії розвитку стають інструментом адаптації до змін, сприяючи сталому зростанню та підвищенню якості життя. Такий підхід сприяє не лише розвитку конкретної території, але й упровадженню інновацій в усьому регіоні.

Використання SWOT-аналізу при формуванні стратегій розвитку територіальних громад має свої недоліки та обмеження, які важливо враховувати:

- SWOT-аналіз може спрощувати результати дослідження. Він розглядає всі аспекти в контексті лише чотирьох категорій, що може призвести до упущення важливих деталей та взаємодій між факторами.
- Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз часто є суб'єктивною і може залежати від особистого досвіду чи точки зору дослідників.

- SWOT-аналіз залишається статичним у часі. Зміни в середовищі або стратегічні зрушення можуть не враховуватися, що може призвести до рішень, що не відображають зміни поточної ситуації у територіальній громаді.

- Може бути важко визначити важливість кожного з аспектів SWOT-аналізу, і це може призвести до того, що найсуттєвіші фактори не отримують достатньої уваги.

- SWOT-аналіз надає уявлення про ситуацію, але не вказує конкретних кроків для подолання негативних явищ та використання можливостей для територіальних громад.

При формуванні стратегій розвитку територіальних громад необхідно враховувати ці недоліки та використовувати SWOT-аналіз як один із інструментів у комплексному підході до стратегічного планування, поєднуючи його з іншими аналітичними методами. [29]

SWOT Analysis Кам'янець–Подільської громади

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<p>Культурне та історичне багатство</p> <ul style="list-style-type: none"> Багата історія та культура з численними пам'ятками. <p>Привабливий природний рельєф</p> <ul style="list-style-type: none"> Гарна природа, мальовничі ландшафти. <p>Освітній потенціал</p> <ul style="list-style-type: none"> Велика кількість навчальних закладів, зокрема популярних вищих навчальних закладів. <p>Транспортна інфраструктура</p> <ul style="list-style-type: none"> Автовокзал, залізничний вокзал, аеропорт біля кордону. <p>Економічний потенціал</p> <ul style="list-style-type: none"> Розвинуті галузі: природні ресурси, промисловість, сільське господарство. <p>Туристична інфраструктура</p> <ul style="list-style-type: none"> Величезна кількість закладів обслуговування та природних заповідних об'єктів. <p>Освітні та культурні програми</p> <ul style="list-style-type: none"> Розвинена мережа позашкільної освіти, програма розвитку громади. <p>Соціально-економічний розвиток</p> <ul style="list-style-type: none"> Конкретна стратегія розвитку та план дій. 	<p>Нестача робочих місць</p> <ul style="list-style-type: none"> Особливо для молоді, високий рівень виїзду закордон. <p>Проблеми з інфраструктурою</p> <ul style="list-style-type: none"> Зношене дорожнє покриття, застарілі комунікації. <p>Недостатній благоустрій</p> <ul style="list-style-type: none"> Поганий стан парків, дитячих майданчиків, освітлення. <p>Занедбаність історичної спадщини</p> <ul style="list-style-type: none"> Об'єкти історії у занедбаному стані. <p>Недостатньо сучасних громадських просторів</p> <ul style="list-style-type: none"> Обмежені можливості для соціальної активності. 	<p>Розвиток туризму</p> <ul style="list-style-type: none"> Використання історії, природи, історичних туристичних кластерів. <p>Інвестиційний розвиток</p> <ul style="list-style-type: none"> Залучення інвестицій для створення нових робочих місць та покращення інфраструктури. <p>Соціальний та культурний прорив</p> <ul style="list-style-type: none"> Створення культурних молодіжних центрів, фестивалів. <p>Розвиток агросектору</p> <ul style="list-style-type: none"> Підтримка аграрних проєктів. <p>Відновлення та створення рекреаційних об'єктів</p> <ul style="list-style-type: none"> Бази відпочинку, розвиток водного туризму, зокрема на річці Дністер. <p>Підтримка внутрішньо переміщених осіб</p> <ul style="list-style-type: none"> Створення умов для інтеграції та активізації. 	<p>Війна та військові ризики</p> <ul style="list-style-type: none"> Можливі руйнування інфраструктури, території під загрозою. <p>Демографічні зміни</p> <ul style="list-style-type: none"> Збільшення виїзду населення за кордон, зменшення робочої сили. <p>Екологічні проблеми</p> <ul style="list-style-type: none"> Загострення через забруднення підприємствами, забруднення навколишнього середовища. <p>Недостатнє інвестування</p> <ul style="list-style-type: none"> Відсутність або низький рівень підтримки та вкладень у розвиток.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДИ

3.1. Використання інноваційних інструментів розробки та реалізації стратегії розвитку територіальної громади

На сьогодні органи місцевого самоврядування України та вся система публічного управління діють в умовах значної нестабільності та непередбачуваності. Це зумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми викликами: політико-економічною напруженістю, наслідками пандемії Covid-19, поширеними проявами корупції, а також загальною нестабільністю суспільного розвитку. Такі обставини потребують суттєвого оновлення існуючої моделі публічного управління на всіх рівнях.

Практика інших країн переконливо свідчить, що ефективний розвиток територіальних громад значною мірою залежить від конструктивної взаємодії місцевої влади, бізнес-структур і громадянського суспільства. Партнерська співпраця дозволяє об'єднати ресурси та потенціал усіх сторін для пошуку інноваційних рішень, формування якісних ініціатив та реалізації спільних проєктів. Ключовими чинниками успішного партнерства є досягнення згоди, відкритість до компромісів та пріоритетність інтересів громади у процесі ухвалення рішень.

«У сучасних умовах місцевий розвиток багато в чому залежить від знань та інтелектуального капіталу, а також відбувається в рамках трикутника «глобалізація – інновація – конкурентоспроможність території». Це пояснюється високорозвиненістю деяких міст чи держав та високим рівнем концентрації капіталу в них. Зважаючи на мобільність капіталу та природні ринкові прагнення економіки до рівноваги зумовлюють перетік капіталу від одних територій до інших, тобто тих, що володіють найсприятливішими умовами для зовнішніх інвестицій» [30].

Зазначимо, що «...глобалізація внесла зміни у процеси стратегічного планування, зокрема тепер основними їх характеристиками є технологічні

інновації, модернізація робочих місць та змісту праці робітників, а також виникнення ефективного конкурентоспроможного економічного середовища. Це ж стосується і процесу розробки та реалізації стратегій розвитку, які в основному є спланованим алгоритмом дій, метою яких є досягнення економічної стабільності території відповідно до її ресурсного потенціалу» [30].

У 2015 році було прийнято Постанову ВРУ «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». Згідно неї, стратегія розвитку повинна містити не менше, ніж одну стратегічну ціль, визначену на засадах смарт-спеціалізації, що передбачає інноваційний розвиток 11 пріоритетних видів економічної діяльності на території регіону, і, як наслідок, підвищення рівня його конкурентоспроможності [31].

Слід звернути увагу на те, що смарт-спеціалізація є ключовим компонентом співробітництва у рамках Європейської політики добросусідства щодо можливості використання європейських структурних та інвестиційних фондів. Вона являється інноваційним інструментом ЄС, «... спрямованим на розбудову регіональної спроможності, зважаючи на місцеві умови та економіку знань. На практиці це означає виявлення конкурентних переваг громади, її інноваційного та наукового потенціалів та напрямків реалізації» [32].

Сьогодні інновації виступають одним із ключових чинників, що визначають успішність регіонального та місцевого розвитку, адже саме вони забезпечують створення і впровадження нових, ефективних рішень. У цьому контексті особливо важливо проаналізувати умови, які впливають на впровадження інноваційних методів та інструментів управління розвитком регіонів. Необхідне комплексне розуміння інновацій як складової діяльності, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності територій і покращення якості життя населення.

Одним із визначальних чинників успіху є наявність ефективного стратегічного планування та побудова регіональної інноваційної системи.

Ключова роль у цьому процесі належить органам місцевого самоврядування, що вимагає формування високопрофесійного кадрового потенціалу. Саме підготовлений персонал здатен забезпечити створення інноваційної моделі управління, орієнтованої на досягнення сучасних цілей розвитку і розбудову інноваційного потенціалу регіону.

Зазначені питання повинні стати предметом системних наукових досліджень, професійних дискусій і практичного обміну досвідом. Це дозволить сформулювати ефективні підходи до реалізації інноваційної політики на регіональному рівні та визначити найбільш перспективні напрямки її розвитку.

Інновації та інноваційність вважаються одними з найбільш прогресивних факторів розвитку та соціально-економічного зростання у територіальному, регіональному та місцевому вимірах. Під інноваційністю можна розуміти «...здібності та мотивацію до постійного пошуку та втілення в життя результатів наукових досліджень, розробок, нових ідей та винаходів» [33].

Інновації в регіонах втілюються шляхом асоціювання інформації зі знаннями та перетворення її на нові продукти, послуги та організаційні рішення. Різні типи регіональних утворень повинні володіти знаннями та керувати ними, адже саме вони є ресурсом та чинником соціально-економічного розвитку. Знання є рідкісним та бажаним благом, і для того, щоб їх отримати та використовувати оптимально, потрібно вивчити методи та прийоми, які дозволять ефективно керувати, управляти та контролювати їх.

Сучасна економіка формує новий тип суспільства на основі знань та інформації, орієнтованого на інновації, що є важливим чинником розвитку кожної країни та регіону. «Інновації створюють попит, знижують ціни, прискорюють темпи зростання та позитивно впливають на рентабельність інвестицій. Їх розвиток корелює з такими категоріями, як: продуктивність, конкурентоспроможність, торгівля, а також соціальний добробут та якість життя громадян (мешканців громади)» [34].

Інноваційність підприємств відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг громади. Однак її неможливо досягти без зміцнення

регіонального та місцевого людського капіталу. Людський (інтелектуальний) капітал є чинником, що використовується для створення інституційних основ інновацій. Інвестиції в людський капітал в довгостроковій перспективі мають значний вплив на економічний успіх. Особливостями громади, заснованої на знаннях, є:

- «інновації як основа, на якій громада зможе реалізувати свої конкурентні переваги;
- ефективно функціонуюча адміністративно-географічна зона;
- соціальні умови для створення інновацій (сприйнятливість органів влади та суспільства до інновацій, якість людського капіталу, концентрація науки та освіти тощо);
- розвинений ІТ -центр;
- позитивний імідж громади як інноваційного центру» [33].

Економіка та регіони, засновані на знаннях, характеризуються швидким розвитком галузей, пов'язаних з обробкою інформації та розвитком науки, тобто галузей, що є рушійною силою економічного зростання та розвитку. Інновації на місцевому та регіональному рівні «...мають вирішальне значення для регіонів, оскільки вони впливають на їхню міжнародну конкурентоспроможність. Території цього типу стають визначальними для розвитку країни» [35].

Зараз інновації вважаються одним з найважливіших факторів економічного зростання та розвитку. Територіальні інновації впроваджуються під впливом зовнішніх сил і вимагають відповідної адаптації інституційних структур у регіоні. Інновації можна поділити на інновації попиту та інновації пропозиції. Пропозиції включають усі ідеї та інноваційні імпульси, притаманні науково-технічній діяльності, тоді як попит є результатом потреб ринку, виробництва та охорони навколишнього середовища. «Створення умов, сприятливих для економічної діяльності, широкого розуміння підприємництва та інновацій – одне з найважливіших завдань органів місцевого самоврядування, які мають на меті стимулювати місцевий соціально-економічний розвиток» [34]. З іншого боку, виявлення чинників та ознайомлення з принципами та напрямками

співпраці різних учасників, що діють у цій сфері, разом із розумінням їх потреб є найкращим рішенням на шляху до розбудови інновацій та конкурентоспроможності кожної сфери. На місцевому рівні «найбільш ефективним може бути діалог між промисловістю, наукою та місцевою владою, співпраця якої є надзвичайно важливою для стимулювання інновацій з акцентом на загальноприйнятту співпрацю, партнерство та консенсус» [35].

Одним із важливих напрямів діяльності органів місцевого самоврядування є стимулювання інноваційного потенціалу громади шляхом створення відповідних соціальних, організаційних та фінансових передумов. Це реалізується, зокрема, через розробку та впровадження стратегій розвитку громади, в яких передбачено використання знань та інновацій як ключових чинників підвищення конкурентоспроможності території. У такий спосіб регіони формують і втілюють власну політику інноваційного розвитку через регіональні інноваційні стратегії, а також створюють спеціалізовані інституції для взаємодії між усіма учасниками цього процесу, зокрема між територіальними громадами.

Розробка місцевих стратегій розвитку економіки, освіти, наукових досліджень, трансферу інновацій та новітніх технологій потребує не лише політичної волі та ефективного управлінського супроводу, а й наявності практичного досвіду. Зокрема, важливими є аналіз місцевих умов, моніторинг динаміки розвитку, прогнозування ризиків і можливостей, а також використання специфічних конкурентних переваг певної території. Для формування дієвої інноваційної системи на місцевому рівні критично важливо забезпечити ефективну взаємодію між науковими установами, органами управління та економічними структурами, доповнену належним політичним керівництвом та змістовно обґрунтованою стратегією дій.

Місцева інноваційна система є мережевою структурою, яка поєднує науку, промисловість, підприємництво, державне управління та фінансові ресурси. Тут важлива діяльність усіх партнерів, що гарантує успіх у започаткуванні рішень та реалізації. У процесі створення нових цінностей, таких як інновації, важливу роль відіграє територія, що розглядається з точки зору спільноти, населеної на

певній території, пов'язаної густими мережами взаємозалежності. Тому стає виправданим розробка концепції розвитку, пов'язаної з так званим сучасним регіоналізмом, заснованим на культурній спадщині та ідентичності місцевої громади, збагачений новими цінностями та сучасними викликами, що дозволяє спільно створювати нову економічну реальність. «Докладаючи зусиль для створення та стимулювання розвитку, слід враховувати майбутні очікування та потреби, а також вихідний стан, внутрішні та зовнішні умови, а також фінансові можливості» [36].

Наявний у громаді науково-дослідницький потенціал, а також його тісні зв'язки із соціально-економічною сферою є надзвичайно важливим інструментом підтримки розвитку. Тому місцеве самоврядування повинно бути зацікавленим у створенні належних умов для співпраці з академічними центрами та установами, які діють у територіальній громаді, що сприятиме формуванню оптимального зв'язку між дослідженнями громади та потенціалом розвитку громади. Зазначимо, що для досягнення такої мети необхідно створити комплексну систему фінансування науково-дослідних проектів на регіональному рівні. Оскільки місцеве самоврядування має у своєму розпорядженні відносно невеликі власні та зовнішні кошти, виникає необхідність виробити регіональну систему фінансування інновацій, яка дозволить отримувати та раціонально керувати фінансовими ресурсами, а також створювати фінансові інструменти, що підтримують процес формування інноваційного потенціалу регіону.

Передумовами засвоєння нових технологічних та організаційних рішень є визначення пріоритетних видів діяльності у розвитку економіки, що базується на знаннях, та формування інформаційного суспільства. Це породжує необхідність «озброїти» мешканців специфічними атрибутами, характерними для такого суспільства, а також створити проінноваційне ставлення, організувати обмін досвідом, надихнути на передачу інноваційних рішень та розробити нові методи державного управління із застосуванням сучасних методів потоку інформації. Необхідно також мати відповідну кількість висококваліфікованого персоналу, а це вимагає трансформації освітньої системи, в межах якої виховувалася би

людина, здатна функціонувати у все більш комп'ютеризованому середовищі; що володіє навичками створення інформації, знаннями та вміннями ними користуватися; підготовлена до використання сучасних прийомів у процесі навчання та професійної діяльності. «Водночас науковий, дослідницький та освітній потенціал регіону є основою процесів підвищення рівня та якості життя мешканців, а зв'язки між наукою та економікою мають значний вплив на забезпечення технічного, технологічного, організаційного та економічного прогресу» [37].

До ключових чинників, що суттєво впливають на рівень інноваційної активності в територіальних громадах, належать:

- соціальне середовище, яке формують окремі особи, інституції та місцеві організації;
- місцева культура, що охоплює міжособистісні відносини, внутрішні організаційні процеси, модернізаційні ініціативи, систему цінностей, норм, звичаїв і традицій;
- стан місцевого самоврядування, включаючи активність громади в управлінні, взаємодію з владою, участь у прийнятті рішень;
- конкурентні стратегії, що сприяють удосконаленню функціонування громади завдяки наявності альтернатив у розв'язанні проблем;
- технологічні чинники, пов'язані з підвищенням ефективності праці через впровадження новітніх рішень;
- управління людськими ресурсами, зокрема стимулювання творчості, прозорість прийняття рішень;
- дослідження та розробки, що є базовими показниками рівня інноваційності.

У цьому контексті стратегії розвитку громади мають не лише визначати довгострокові напрями соціально-економічної політики, але й включати елементи інноваційної стратегії. Це передбачає окреслення масштабів та способів застосування інновацій для досягнення стратегічних переваг.

Серед ключових стратегічних орієнтирів можуть бути:

- створення спеціальних економічних зон;
- формування регіональних промислово-технологічних парків;
- розробка електронних баз інвестиційних пропозицій;
- забезпечення інфраструктурної підготовки інвестиційно привабливих територій;
- підтримка інвестиційних проєктів і розвитку місцевого ринку праці;
- міжнародна економічна співпраця та просування громади;
- оптимізація процедур обслуговування інвесторів;
- підвищення безпеки ведення бізнесу;
- цифровізація адміністративних послуг для підприємців;
- отримання зворотного зв'язку від бізнесу про очікування та потреби.

Таким чином, інноваційна стратегія громади має бути інструментом реалізації конкурентних переваг території, сприяти підвищенню якості регіональної інфраструктури, впровадженню сучасних технологій та організаційних моделей. Успішні громади — це ті, що формують сприятливе середовище для інновацій, підтримують місцевих підприємців і дослідницькі ініціативи, що дозволяє їм виробляти конкурентоспроможну продукцію та динамічно розвиватися.

Сьогодні ефективність місцевого самоврядування дедалі більше визначається його інституційною спроможністю діяти оперативно, креативно, стратегічно. Здатність до просторового планування, територіального маркетингу, якісного управління публічними послугами та впровадження сучасних управлінських моделей є основою сталого розвитку громади. У цьому контексті особливо важливо розробляти та впроваджувати інноваційні підходи до подолання наявних бар'єрів і запобігання ризикам, які можуть виникнути в майбутньому.

3.2. Проектні пропозиції та основні напрямки розвитку Кам'янець-подільської громади

3.2.1. Економічна стабільність Кам'янець-Подільської територіальної громади

Одним із ключових пріоритетів розвитку Кам'янець-Подільської територіальної громади є забезпечення економічної стабільності та сталого зростання. Основна мета цього напрямку — формування сильної, диверсифікованої економіки, яка сприятиме підвищенню рівня життя мешканців громади та забезпечить її довготривалу конкурентоспроможність. [38]

1. Зміцнення та диверсифікація місцевої економіки

Для досягнення економічної стабільності необхідним є всебічний розвиток малого та середнього підприємництва (МСП), залучення інвестицій, а також підтримка пріоритетних секторів економіки, що мають найбільший потенціал для зростання. (Рис.3.1.)

1.1. Формування сприятливого середовища для малого та середнього бізнесу передбачає:

- зниження адміністративного навантаження на підприємців;
- спрощення дозвільних та ліцензійних процедур;
- забезпечення доступу до фінансових ресурсів і кредитних програм;
- організацію навчальних заходів (тренінги, семінари) для підвищення підприємницької компетентності;
- створення бізнес-інкубаторів, коворкінгів та інших платформ підтримки стартапів.

1.2. Залучення інвестицій як один з основних драйверів розвитку включає:

- підготовку та активне просування інвестиційного профілю громади;
- створення інституційного майданчика для роботи з інвесторами — інвестиційної ради;

- участь у національних та міжнародних інвестиційних заходах;

- встановлення партнерств з інвестиційними фондами, агентствами та приватними компаніями.

1.3. Підтримка та розвиток пріоритетних галузей економіки має здійснюватися через:

- формування кластерів та галузевих об'єднань для консолідації зусиль бізнесу;
- стимулювання інноваційної діяльності та підтримку наукових розробок;
- розвиток сучасної інфраструктури (логістичної, цифрової, енергетичної) відповідно до потреб ключових галузей.



Рис.3.1. Стратегії економічного розвитку для місцевої стабільності

2. Підвищення рівня зайнятості населення

Одним із ключових завдань громади є забезпечення стабільної зайнятості населення, що передбачає створення нових робочих місць, розвиток трудового потенціалу та зниження рівня безробіття. Підвищення рівня зайнятості є важливим індикатором соціально-економічного розвитку громади. (Рис. 3.2.)

2.1. Створення нових робочих місць за рахунок:

- підтримки розвитку малого та середнього підприємництва;
- активного розвитку пріоритетних секторів економіки;
- залучення інвестицій в інфраструктурні та виробничі проекти.

2.2. Підвищення професійної кваліфікації та перепідготовка кадрів передбачає:

- організацію короткотермінових курсів, семінарів та тренінгів;
- створення центрів профорієнтації, консультування та кар'єрного супроводу;
- підтримку розвитку дуальної освіти в партнерстві з навчальними закладами та бізнесом.

2.3. Сприяння зниженню рівня безробіття:

- розробка програм соціальної адаптації для безробітних осіб;
- організація тематичних ярмарків вакансій;
- посилення функцій місцевих служб зайнятості, включаючи індивідуальний супровід шукачів роботи.



Рис. 3.2. Стратегії підвищення зайнятості

3. Зменшення рівня бідності та соціальної нерівності

Для забезпечення соціальної справедливості важливо зменшити розрив між різними верствами населення, забезпечити доступ до базових послуг і створити умови для зростання доходів. (Рис. 3.3.)

3.1. Підвищення рівня доходів населення здійснюється шляхом:

- створення нових робочих місць та стимулювання зайнятості;
- поступового підвищення мінімального рівня заробітної плати;
- впровадження податкових пільг для малозабезпечених верств населення.

3.2. Забезпечення рівного доступу до соціальних послуг передбачає:

- розвиток ефективної системи соціального захисту;
- надання адресної допомоги вразливим категоріям населення, зокрема малозабезпеченим родинам, людям з інвалідністю, самотнім пенсіонерам.

3.3. Сприяння зменшенню гендерної та вікової нерівності:

- підтримка рівного доступу до якісної освіти та працевлаштування для всіх категорій населення;
- реалізація програм із просування гендерної рівності;
- боротьба з будь-якими проявами дискримінації за віком, статтю чи соціальним статусом.



Рис. 3.3. Зменшення бідності та соціальної нерівності

3.2.2. Підвищення та розвиток туристичної й рекреаційно-оздоровчої сфери

Метою є трансформація Кам'янець-Подільської територіальної громади у впізнаваний туристичний центр України, з належним рівнем інфраструктурного забезпечення, збереженим природно-культурним середовищем і високими стандартами туристичного сервісу. [39]

1. Розвиток інфраструктури та підтримка різноманітних видів туризму

Пріоритетним напрямом є формування сучасної та доступної туристичної інфраструктури, здатної забезпечити комфортне перебування туристів та сприяти розвитку різних форматів відпочинку — зокрема зеленого, активного, культурно-пізнавального туризму. (Рис. 3.4.)

Основні заходи включають:

- оновлення історико-культурного середовища шляхом реставрації об'єктів архітектурної спадщини, благоустрою публічних просторів і зон рекреації;
- очищення водойм та створення впорядкованих рекреаційних територій;
- розробку і промаркування нових туристичних маршрутів (пішохідних, велосипедних, водних);
- модернізацію туристичних продуктів із урахуванням потреб різних цільових аудиторій;
- удосконалення системи навігації: встановлення інформаційних стендів, QR-кодів, оновлених карт;
- активне просування туристичного бренду громади як на всеукраїнському, так і на міжнародному рівнях;
- підвищення якості туристичних послуг через навчальні програми, сертифікацію, співпрацю з галузевими об'єднаннями та асоціаціями.



Рис. 3.4. Заходи розвитку туризму

2. Збереження та популяризація природної і культурної спадщини

Рациональне використання культурного та природного капіталу громади є запорукою довготривалого сталого розвитку туризму. (Рис. 3.5.)

До пріоритетних дій належать:

- забезпечення охорони, консервації й адаптивного використання природних об'єктів та архітектурних пам'яток;
- реалізація інноваційних проєктів з популяризації культурної спадщини (створення інтерактивних музейних просторів, впровадження віртуальних турів та аудіогідів);
- організація тематичних заходів (фестивалі, подієвий туризм, культурні маршрути), спрямованих на популяризацію унікальності місцевих традицій;
- створення умов для розвитку екотуризму, що базується на принципах екологічної відповідальності та збереження довкілля;

- впровадження інноваційних форматів взаємодії з туристами — зокрема освітні програми, інтерактивні екскурсії, мистецькі ініціативи.

Таким чином, розвиток туристично-рекреаційної сфери громади має ґрунтуватися на поєднанні інфраструктурних, культурних та екологічних складових, що сприятиме підвищенню привабливості Кам'янець-Подільської громади як конкурентоспроможного туристичного центру.



Рис. 3.5. Заходи збереження та популяризація природної і культурної спадщини

3.2.3. Інклюзивна інфраструктура та громадський простір

Метою є створення безпечного, функціонального та інклюзивного середовища, яке відповідає потребам усіх категорій мешканців громади, сприяє їхній соціальній інтеграції, підвищенню рівня життя та сталому соціально-економічному розвитку.

1. Модернізація інженерної інфраструктури

Розбудова й оновлення інженерної інфраструктури є ключовим чинником сталого розвитку громади, забезпечення належного рівня життєвого комфорту населення та підвищення інвестиційної привабливості території. (Рис. 3.6.)

Основні напрями діяльності включають:

- проведення капітального ремонту та нового будівництва дорожньо-транспортної інфраструктури з урахуванням принципів безбар'єрності (установлення пандусів, пониження бордюрів, впровадження тактильних елементів);
- реконструкція та розширення мереж водопостачання і каналізації для покращення якості комунальних послуг;
- модернізація систем зовнішнього освітлення з акцентом на енергоефективність і безпеку в нічний час;
- створення інтегрованої велосипедної інфраструктури, яка поєднає місто Кам'янець-Подільський з прилеглими населеними пунктами громади.

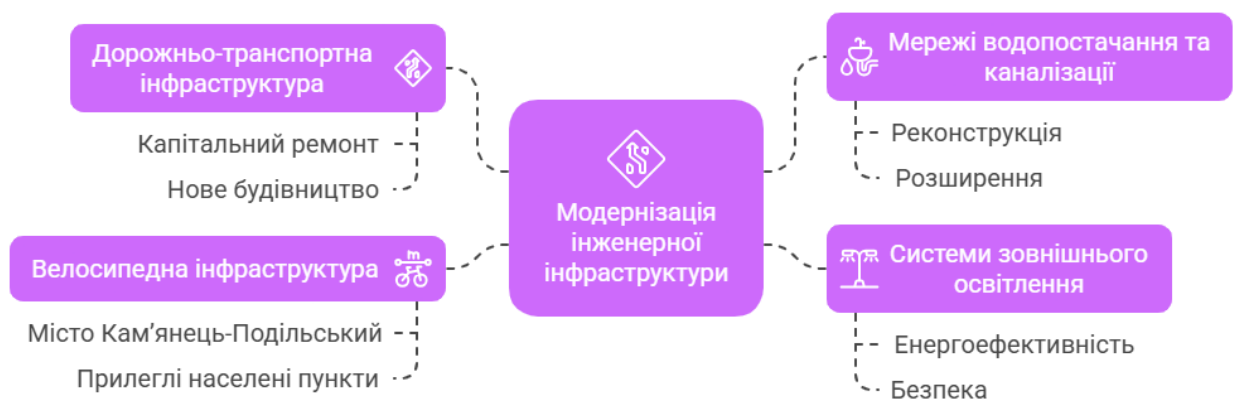


Рис. 3.6. Модернізація інженерної інфраструктури громади

2. Забезпечення доступності для всіх

Інклюзивність повинна стати наскрізним принципом при плануванні та реалізації інфраструктурних і просторових рішень. Вона охоплює фізичну, інформаційну та соціальну доступність для всіх мешканців, включно з людьми з інвалідністю, літніми особами та сім'ями з дітьми. (Рис. 3.7.)

Фізична доступність:

- облаштування нових та модернізованих об'єктів відповідно до принципів універсального дизайну (наявність пандусів, ліфтів, широких проходів, тактильних плиток, кнопок виклику тощо);
- розвиток інклюзивного громадського транспорту та зручних зупинок;
- створення безпечних маршрутів пересування у громадських просторах.

Інформаційна доступність:

- забезпечення наявності інформаційних матеріалів у доступних форматах (шрифт Брайля, озвучення, контрастні кольори, дублювання жестовою мовою);
- адаптація електронних ресурсів (офіційні сайти, застосунки, інформаційні табло) для осіб з порушеннями зору чи слуху.

Соціальна доступність:

- впровадження заходів із попередження дискримінації та формування інклюзивного соціального середовища;
- реалізація освітніх програм для підвищення обізнаності та рівня толерантності в громаді;
- підтримка соціальних проєктів, спрямованих на інтеграцію вразливих категорій населення, зокрема осіб з інвалідністю.

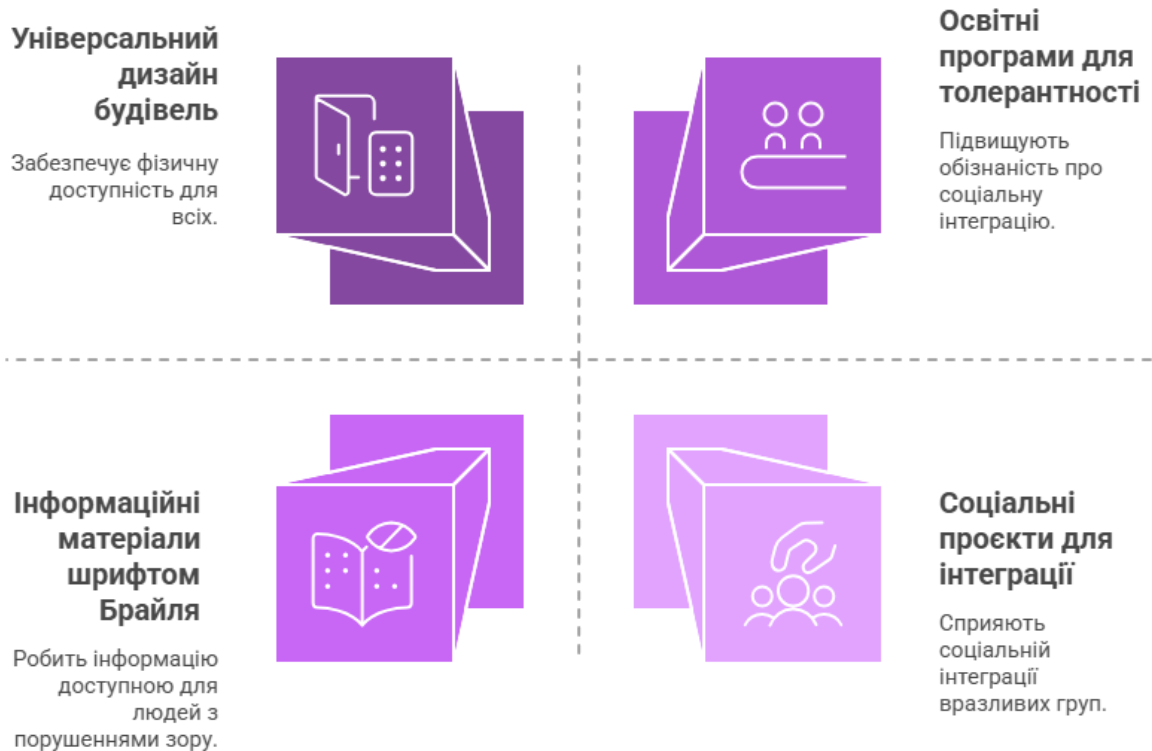


Рис. 3.7. Інклюзивність у міському плануванні

3. Формування якісного публічного простору

Публічні простори відіграють важливу роль у формуванні соціального капіталу громади, зміцненні місцевої ідентичності та покращенні якості життя. (Рис. 3.8.) [40]

Пріоритетні заходи:

- облаштування комфортного та естетично привабливого середовища у кожному населеному пункті (створення та оновлення площ, скверів, пішохідних зон);
- будівництво зон для активного відпочинку, спорту та дозвілля (дитячі й спортивні майданчики, вуличні тренажери);
- впровадження дизайн-коду громади з метою формування єдиного візуального стилю й упорядкування зовнішнього вигляду публічного простору.

Таким чином, розвиток інклюзивної інфраструктури та якісного громадського простору є запорукою соціальної згуртованості, просторової справедливості та підвищення рівня життєзабезпечення мешканців громади.

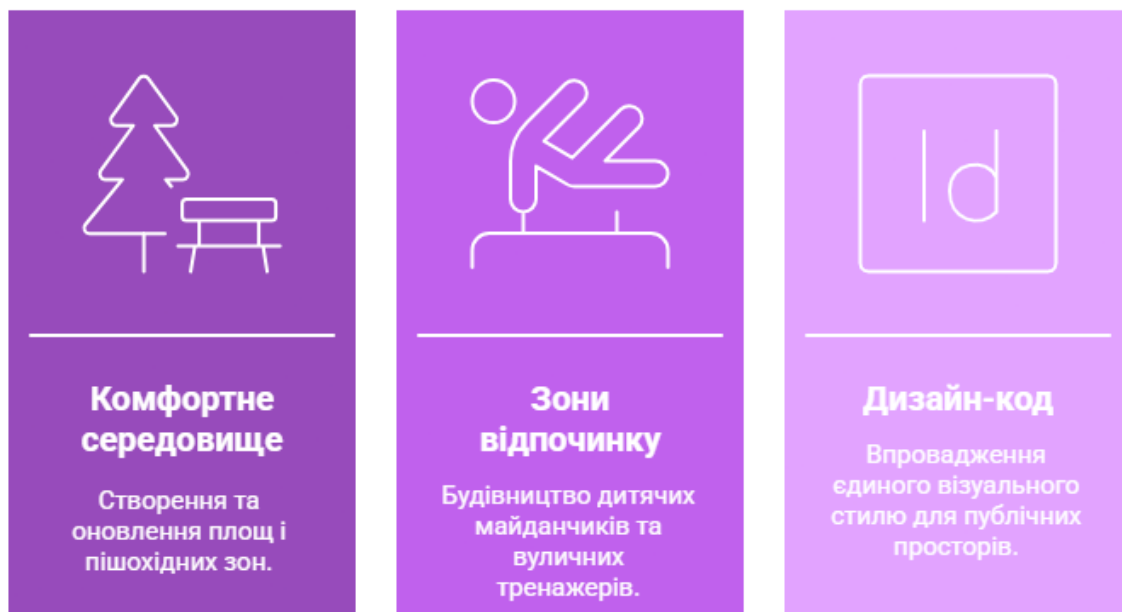


Рис. 3.8. Заходи з покращення публічного простору

ВИСНОВОК

У процесі дослідження було розглянуто сучасний стан соціально-економічного розвитку Кам'янець-Подільської територіальної громади та виявлено ключові проблеми й виклики, які стримують її поступ. У центрі уваги було питання впровадження інноваційних підходів до розвитку території, зокрема в галузі туризму, який виступає стратегічним напрямком економіки громади.

Проаналізувавши потенціал громади, можна стверджувати, що Кам'янець-Подільський має усі передумови для того, щоб стати потужним регіональним туристичним хабом не лише в контексті внутрішнього туризму, а й міжнародного. Водночас реалізація цього потенціалу вимагає нових, комплексних і водночас гнучких управлінських підходів, що враховують сучасні тенденції та виклики сталого розвитку.

У роботі запропоновано низку інноваційних рішень, спрямованих на покращення туристичної інфраструктури, модернізацію міського простору, підвищення якості сервісу та формування позитивного іміджу громади. Це, зокрема:

- створення інноваційних туристичних маршрутів з використанням цифрових технологій (мобільні додатки, аудіогіди, AR-екскурсії);
- реконструкція туристичного продукту через поєднання історико-культурного, гастрономічного, зеленого та екстремального туризму;
- удосконалення системи навігації та туристичної логістики;
- розвиток екосистеми підприємництва у сфері туризму шляхом створення бізнес-інкубаторів, проведення навчань, надання консультацій;
- просування туристичного бренду громади на всеукраїнському та міжнародному рівнях.

Особливу увагу приділено кадровому потенціалу – адже якісне туристичне обслуговування неможливе без кваліфікованих працівників. У зв'язку з цим рекомендовано організувати курси підвищення кваліфікації для персоналу

готельно-ресторанного сектору, екскурсоводів, менеджерів туристичних агенцій, а також впроваджувати дуальну освіту у співпраці з місцевими навчальними закладами.

Не менш важливим напрямом є інфраструктурне оновлення. Заплановані інвестиції в будівництво й реконструкцію доріг, систем освітлення, водопостачання та громадського транспорту дозволять створити комфортне середовище для туристів і мешканців громади. Інноваційні підходи до формування громадського простору (дизайн-код, урбаністичні рішення, розумне озеленення) стануть додатковим фактором туристичної привабливості.

Очікується, що реалізація запропонованих ініціатив:

- підвищить туристичну привабливість громади;
- збільшить кількість туристів, як внутрішніх, так і іноземних;
- активізує розвиток малого та середнього бізнесу;
- створить нові робочі місця у сфері обслуговування, культури, ремесел;
- покращить якість життя місцевого населення;
- підвищить інвестиційну привабливість регіону.

Таким чином, інноваційні підходи до розвитку Кам'янець-Подільської громади виступають не просто елементом модернізації, а ключовим стратегічним чинником забезпечення її конкурентоспроможності, самодостатності та стійкого зростання. Розвиток туризму як флагманської галузі дає змогу не лише покращити економічну ситуацію, а й зберегти та популяризувати культурну спадщину, створити сучасне, інклюзивне, привабливе середовище для життя та відпочинку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томашук, І., & Томашук, І. (2023). СТРАТЕГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД. *Економіка та суспільство*, (57). Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>
2. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. (63). С. 30–47.
3. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення: монографія. Вінниця : ТОВ «Твори», 2022. 334 с.
4. Бурдяк М. І., Томашук І. В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 12–18. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>
5. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. Режим доступу: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf>
6. Дарковіч А., Савісько М. Фактори стійкості громад під час війни. Дослідження впливу економіки, управління та залученості. 2023. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/17176>
7. Чикаренко І. А. Інноваційний розвиток територіальної громади. Режим доступу: http://e-pidruchniki.com/content/1182_Innovaciinii_rozvitok_teritorialnoi_gromadi.html
8. WCED. 1987. Our Common Future. Documents: Gathering a Body of Global Agreements has been compiled by the NGO Committee on Education of the Conference of NGOs from United Nations web sites with the invaluable help of information and communications technology. United Nations, New York.

9. Bak, I., Cheba, K., & Lacka, I. (2020). Sustainable development and innovations-how they work together?.
10. Vera, I., Langlois, L. 2007. Energy indicators for sustainable development. *Energy*, 32(6), 875-882.
11. Pawłowski, A. 2008. How many dimensions does sustainable development have? *Sustainable Development*. 16(2), 81-90.
12. Gunzenova, K., Nasibulina, A. 2018. Enhancing a Mechanism of Transition to Sustainable Development: Environmental Justice and the Inherent Value of Nature. *European Research Studies Journal*, 21(3), 648-658
13. Szopik-Depczyńska, K., Kedzierska-Szczepaniak, A., Szczepaniak, K., Cheba, K., Gajda, W., Ioppolo, G. 2018. Innovation in Sustainable Development: an Investigation of the EU Context Using 2030. *Land Use Policy*, 79, 251-262.
14. Cheba, K. 2019. Zrównoważona międzynarodowa konkurencyjność krajów Unii Europejskiej. Studium teoretyczno-empiryczne. CeDeWu, Warszawa.
15. Giddings, B., Hopwood, B., Brien, G.O. 2002. Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 187-196.
16. Pezzey, J.C.V., Toman, M.A. 2002. Progress and Problems in the Economics of Sustainability. In *The international yearbook of environmental and resource economics 2002/2003*. Cheltenham, UK and Northampton, Mass., 165-232.
17. Пархомиць М.К., Пуцентейло П.Р. та Уніят Л.М. Поняття, суть інновацій та технологічні уклади інноваційного розвитку агропромислового бізнесу в підприємствах України. *Інноваційна економіка* .5-6.2019.
18. Уряд опрацьовує стратегію інноваційного розвитку економіки до 2030 року. Урядовий портал. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsovuie-stratehiu-innovatsiinoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr>
19. Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions.

Режим доступу: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52022DC0332>

20. Данило Ожго. Приклади й результати впровадження інновацій у містах світу: Частина 1. Режим доступу: <https://reformcenter.org.ua/innovations1>

21. 10 інновацій, що «оживили» міста у 2021 році. Режим доступу: <https://spilnota.page/page24604455>

22. КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА ОФІЦІЙНИЙ ВЕБ-САЙТ. Режим доступу: <https://kam-pod.gov.ua/index.php>

23. Укрзалізниця. Режим доступу: https://www.uz.gov.ua/passengers/timetable/?station=22260&by_station=%D0%9F%D0%BE%D1%88%D1%83%D0%BA

24. EasyWay Режим доступу: <https://www.eway.in.ua/ua/cities/kamianets/routes/12>

25. Дорошенко Д. І. Про минулі часи на Поділлю. — Хотин, філіал видавництва «Буковина», 1992 р.

26. Фестивалі В Кам'янці-Подільському | Блог. Режим доступу: https://anga.ua/articles/tsikava_ukraina/festyvali_v_kam_iansi-podilskomu.html

27. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ № 695 від 05.08.2020 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

28. Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій № 265 від 21.12.2022. Режим доступу: <http://surl.li/racez>

29. Грінченко, Р. В., Бабій, О. М., Кошельок, Г. В., & Літвінова, В. О. (2024). Прикладні аспекти використання SWOT-аналізу при формуванні стратегії розвитку територіальних громад. *Галицький економічний вісник*, 88(3), 167-179.

30. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посібник для посадових осіб місцевого

самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

31. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13. С.90.

32. Бородіна О. Інноваційні підходи у регіональній політиці на прикладі принципів SMART-спеціалізації регіону. Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 27 листоп. 2020 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С.59-61.

33. Janasz W. Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw. Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 54.

34. Tuziak B., Tuziak A. Działania samorządu terytorialnego na rzecz tworzenia środowiska innowacyjnego dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw. wyzwania współczesności, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 271.

35. . Łuczynowicz Ł. W stronę Regionalnych Klasterów Innowacyjności, Integracja Europejska. 2004, nr 4, s. 64-65.

36. Пакулін С.Л. Стратегія розвитку та посилення конкурентоспроможності муніципального утворення. Електронний научний журнал . 2016. № 4(9). С. 2.95-2.108

37. Васькович І.М., Ващенко О.М. Економічний розвиток громад в умовах децентралізації. Інноваційні підходи до місцевого економічного розвитку в умовах децентралізації влади в Україні. Львів, 2019. С. 3-4.

38. Посібник для органів місцевого самоврядування «місцевий економічний розвиток у територіальних громадах антикризові інструменти у воєнний і післявоєнний період». Львів 2022

39. ЗАКОН УКРАЇНИ Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=371>

40. Стратегія розвитку громади. Режим доступу: <https://kam-pod.gov.ua/economika/economika-mista/strategiia-rozvytku-hromady>