



Проект
оприлюднено
« 17 » 12 2019 р.

СУМСЬКА МІСЬКА РАДА
VII СКЛИКАННЯ ____ СЕСІЯ
РІШЕННЯ

від 14 грудня 2019 року № 19 - МР
м. Суми

1) Пропоз. ТБК-572 стор
2) Пропоз. Кудряк О.М. - 573-574 стор
Висновок - 2-3 стор

Про затвердження Стратегії розвитку
міста Суми до 2030 року

З метою забезпечення сталого економічного та соціального розвитку міста Суми, розглянувши Стратегію розвитку міста Суми до 2030 року, керуючись постановою Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 року № 937 «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», Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 року № 79 «Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації», враховуючи рішення виконавчого комітету Сумської міської ради № 740 від 14 грудня 2019 року та Резолюцію загальноміських громадянських слухань з питання розгляду проекту Стратегії розвитку міста Суми до 2030 року від 14 грудня 2019 року, керуючись статтею 25 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Сумська міська рада

ВИРІШИЛА:

1. Затвердити Стратегію розвитку міста Суми до 2030 року, згідно з додатком.

2. Сумському міському голові, Сумській міській раді, виконавчому комітету міської ради та виконавчим органам міської ради забезпечити виконання Стратегії розвитку міста Суми до 2030 року.

3. Оприлюднити Стратегію розвитку міста Суми до 2030 року на офіційному порталі Сумської міської ради.

4. Відповідальність за виконання рішення покласти на заступників міського голови та керуючого справами виконавчого комітету згідно з розподілом обов'язків.

5. Контроль за виконанням даного рішення покласти на міського голову Лисенка О.М.

Сумський міський голова

О.М. Лисенко

Виконавця: Кубрак О.М.

Ініціатор розгляду питання - ~~Сумський міський голова~~

Проект рішення підготовлено управлінням стратегічного розвитку міста
Депові кат. управління стратегічного розвитку міста

Виконавчий комітет

Додаток
до рішення Сумської міської ради
«Про затвердження Стратегії
розвитку міста Суми до 2030 року»
від __ грудня 2019 року № __ -МР

Стратегія розвитку міста Суми 2030

ЗВЕРНЕННЯ ДО ГРОМАДИ

Шановна громадо!



Ми живемо в час, коли технології розвиваються з неймовірною швидкістю. Багато процесів автоматизуються, деякі змінюються, додаються або зникають взагалі. Не можна залишатися осторонь цього, адже ми і є тими, хто має очолити цей процес. Стратегія розвитку міста Суми до 2030 року - це не панацея, адже після розробки та затвердження буде ще не один рік її реалізації, корегування та моніторингу. Проте, ми будемо чітко розуміти, які напрями є найбільш пріоритетними та важливими з точки зору не тільки міської влади, а, насамперед, з

позиції мешканця міста.

Робота з розробки стратегії розвитку нашого міста ведеться уже не перший рік. Минулоріч ми разом провели 13 секторальних стратегічних сесій. Ми дискутували, обговорювали, напрацьовували ідеї, шукали проблеми та шляхи вирішення цих проблем. І робили все це ми разом, пліч-о-пліч - мешканці, науковці, представники влади. Адже стратегія - це зовсім не той документ, який має писатися чиновниками в кабінетах за зачиненими дверима, щоб потім лежати на полиці. Це наш своєрідний орієнтир, який ми створили і будемо впроваджувати разом.

Багато хто з Вас був присутнім на минулорічних стратегічних сесіях, де ми підходили до питання вирішення проблем за різними галузями. Сьогодні ж ми маємо один великий стратегічний документ, в якому сформоване майбутнє бачення розвитку нашого міста Суми.

Ми поставили собі декілька питань: яким ми бачимо майбутнє нашого міста? У якому саме напрямі ми маємо розвиватися? Яке місце у світі ми маємо займати? Адже всі чудово розуміють, що в XXI столітті ми конкуруємо уже не тільки з містами в межах України, ми конкуруємо з усім світом. Тому важливо було правильно сформулювати свої пріоритети, стратегічні та оперативні цілі.

Приємно від того, що до розробки стратегії долучилися мешканці міста, представники науки, бізнесу, громадські організації, наші колеги з інших міст. Дякую всім за участь у цій надважливій роботі та знаю, що ми будемо плідно працювати над реалізацією стратегії розвитку міста, адже саме зараз ми творимо своє майбутнє.

З повагою
міський голова

Олександр Лисенко

ВСТУП

Європа - одна з найбільш урбанізованих частин світу. За даними ООН, більше 80% світового розвитку сконцентровано в містах. Цей розвиток забезпечують майже 50% населення планети. До 2050 року кількість населення, яке проживає в містах, зросте до 70%. Це чітко вказує на те, що саме в містах зосереджені основні процеси розвитку, які для жителів є перспективою якісного життя.

Для більш глибокого розуміння глобальних процесів був проведений аналіз тенденцій розвитку сучасних міст, які прямо чи опосередковано впливають на розвиток міста Суми. З метою забезпечення наукового підґрунтя розробки стратегії було розроблено прогноз економічного та соціального розвитку міста Суми на середньостроковий період, створено профіль громади; проведено аналіз місцевої типології, сценарний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентних переваг, проведені соціологічні дослідження цінностей і життєвих пріоритетів мешканців міста та дослідження якості надання публічних послуг для населення міста Суми.

Аналізуючи стан міста і формулюючи цілі, ми врахували процеси глобалізації та європейської інтеграції як найбільш актуальні для розвитку України. На етапі підготовки та формування стратегії використано партиципативний підхід, завдяки якому до процесу її розробки залучено більше 900 мешканців у рамках 13-ти стратегічних сесій, 3-х воркшопів, декількох лекцій та тренінгів.

Місто - це люди, тому необхідно створити комфортні умови для їх гідного життя. Саме тому стратегія спрямована на підвищення якості життя мешканців, розвитку їх творчих здібностей, здобуття якісної освіти впродовж усього життя. Разом з тим, для досягнення стандартів гідного життя мешканців, стратегія звертає увагу на економічний блок, який покликаний забезпечити підтримку підприємництва, розвиток трудового потенціалу, створення ринку праці та залучення ресурсів до міста. Це дозволить не тільки забезпечити мешканців гідною оплатою праці, а й наповнити бюджет міста додатковими надходженнями, які місто знову може інвестувати в гідне життя людей. Створення ефективного ринку праці зменшить ризик відтоку кваліфікованих робочих ресурсів громади та збільшить її потенціал розвитку.

Комфортні умови життя та конкурентоспроможна економіка є наслідком ефективного управління містом. Саме тому стратегія фокусується на впровадженні кращих світових практик управління містами та імплементації міжнародних стандартів, наприклад, ISO 37101 - управління сталим розвитком у громадах та інші. Умовою успіху стратегії є безперервне вдосконалення виконавчими органами Сумської міської ради власної системи управління.

Місто для свого розвитку має бути доступним: у рамках транспортних сполучень, інформаційно, інклюзивно та ментально. Туристи, інвестори, мають швидко і комфортно отримати інформацію про Суми, дістатись до нього, бачити в сумських інституціях спроможних партнерів. Доступність міста - це зручність

і функціональність його інфраструктури та інформаційних систем для мешканців, починаючи від людей з особливими потребами.

Завдяки покращенню доступності міста та його сучасної промоції, Суми матимуть реальний шанс на залучення нових інвесторів та міжнародної технічної допомоги. Через участь у міжнародних мережах співпраці у всіх сферах життя міста буде можливим постійний обмін досвідом, порівняння рівня якості праці та залучення кращих практик розвитку.

Прогрес цивілізації багато в чому залежить від креативності, яка є силою людського капіталу. Креативність вивільняється завдяки створенню умов для розвитку освіти та культури, що сприятиме створенню креативних індустрій, бізнесу та організаційних інновацій.

Розвиток людського, соціального та трудового капіталу є тією основою, яка міцно підтримує цілі цієї стратегії.

ЗМІСТ

Звернення до громади	1
Вступ	2
Перелік скорочень	5
1. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ	6
1.1. Стратегічна платформа	8
1.2. Операційна частина	10
2. КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА МІСТА	12
2.1. Профіль міста	12
2.2. Міський бюджет	12
2.3. Виробничий потенціал	13
2.4. Ринок праці	13
2.5. Підприємництво	14
2.6. Освіта і наука	14
2.7. Соціальна інфраструктура	15
2.8. Інвестиційна привабливість та експорт	17
2.9. Інноваційний потенціал	18
3. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР	20
3.1. SWOT-аналіз міста Суми	20
3.2. Аналіз глобальних тенденцій в управлінні містами	27
3.3. Сценарії розвитку міста	29
3.4. Бачення та місія	32
3.5. Стратегічні напрями розвитку міста	33
3.6. Стратегічні цілі	39
3.7. Оперативні цілі та інструменти	42
4. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІСТА	56
4.1. Підготовка міських програм	57
4.2. Встановлення рамок реалізації або розробка схеми реалізації	59
4.2.1. План реалізації	59
4.2.2. Фінансовий план	60
4.2.3. План моніторингу та оцінки	60
4.2.4. План зміцнення спроможності	61
4.3. Інформування зацікавлених сторін про ролі та відповідальність	62
4.4. Моніторинг та оцінювання стратегії	62
5. АВТОРИ СТРАТЕГІЇ	65

Перелік скорочень

ВВП	- валовий внутрішній продукт
ЄС	- Європейський Союз
ЗВО	- заклади вищої освіти
ЗНО	- зовнішнє незалежне оцінювання
НВК	- навчально-виховний комплекс
НУО	- неурядова організація
ОМС	- орган місцевого самоврядування
ООН	- Організація Об'єднаних Націй
ОТГ	- об'єднана територіальна громада
СМР	- Сумська міська рада
СумДУ	- Сумський державний університет
США	- Сполучені Штати Америки
ФОП	- фізична особа-підприємець
ЦСР	- цілі сталого розвитку

1. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

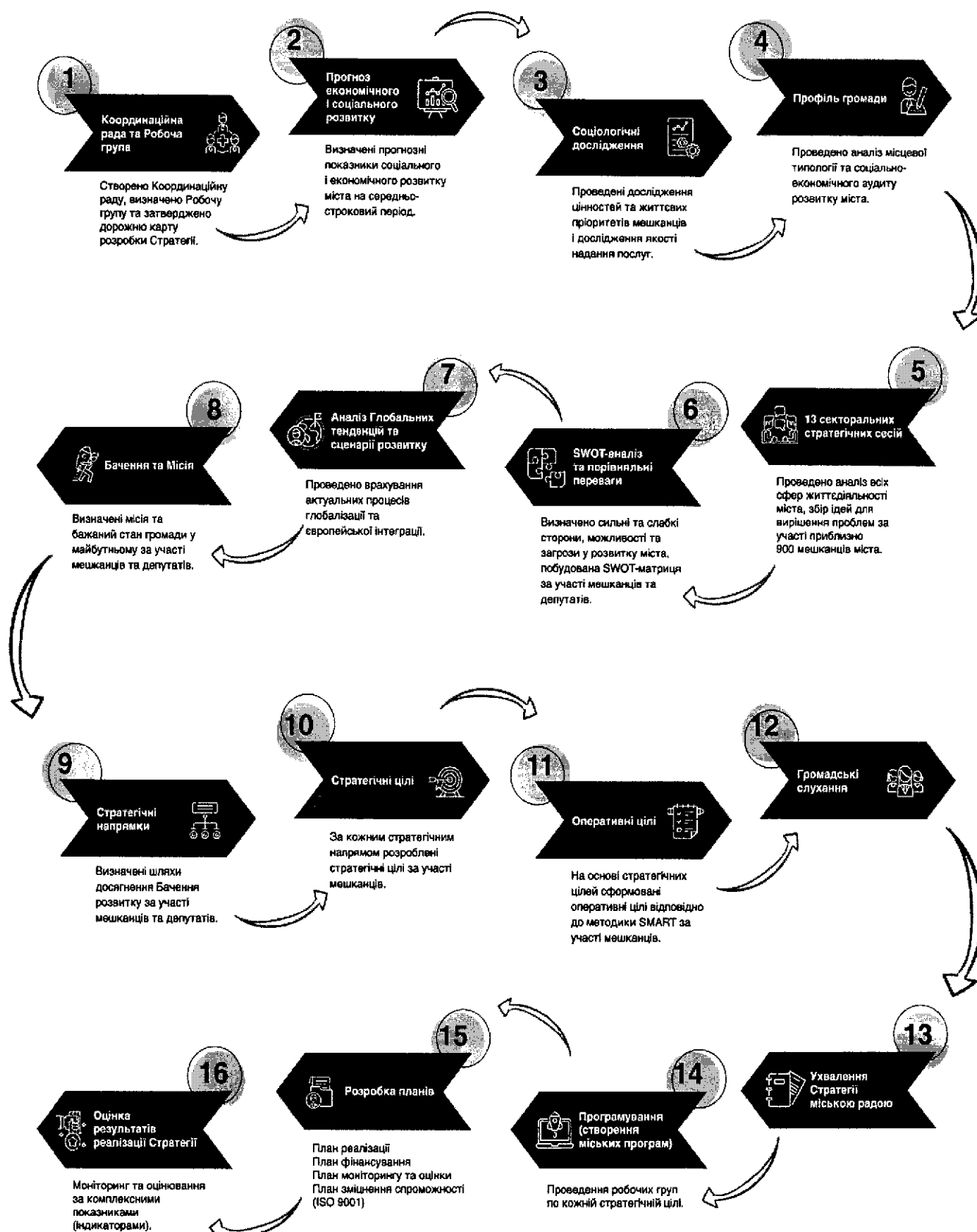
Для розробки стратегії розвитку міста Суми була обрана методологія планування стратегічного розвитку міст та регіонів, розроблена Європейським союзом як інструмент розробки стратегій розвитку та планів їх реалізації. Обрана методологія покликана сприяти становленню ініціативного та відповідального управління місцевим розвитком, що є одним із ключових викликів для українських міст і країни в цілому.

Процес планування було розпочато з розробки стратегічної платформи, яка представлена аналітичною та партисипативною частинами. Метою аналітичної частини є підготовка наукового підґрунтя стратегічної платформи. Метою партисипативної частини є участь громадськості у стратегічному управлінні, що передбачає залучення мешканців, громадських організацій, партнерів до спільної діяльності на благо громади.

Операційна частина стратегії представляє собою процес впровадження стратегії розвитку міста, який розпочинається одразу після її затвердження Сумською міською радою. Процес впровадження стратегії складається з програмування, розробки схеми реалізації, інформування зацікавлених сторін про ролі та відповідальність, реалізації стратегії, її моніторингу та оцінки.

Планування регіонального розвитку починається з розробки стратегічної платформи. Стратегічна платформа містить: підготовчі роботи, аналіз середовища та соціологічні дослідження; визначення основних внутрішніх та зовнішніх факторів, порівняльних переваг; аналіз глобальних тенденцій та сценаріїв розвитку; визначення бачення, місії, стратегічних напрямів розвитку; стратегічні та оперативні цілі; оперативні інструменти реалізації стратегії. Призначення стратегічної платформи у тому, щоб збалансувати взаємно суперечливі вимоги для досягнення результатів як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Вона інтегрує галузевий і компонентний потенціал, збалансовує суперечливі пріоритети, фокусується на конкурентних позиціях міста і концентрує обмежені ресурси розвитку для досягнення визначених стратегічних цілей та взаємопов'язана з ієрархічно вищими стратегіями і планами розвитку. Стратегічна платформа є документом довгострокового характеру, який спрямований на те, щоб сприяти розвитку міста в цілому.

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ



1.1 Стратегічна платформа

Підготовчі роботи

Для роботи над стратегією розвитку міста розпорядженням міського голови була створена Координаційна рада та робоча група з розробки Стратегії розвитку міста Суми до 2027 року. Координаційна рада затвердила дорожню карту розробки стратегії, методологію, визначила зацікавлені сторони, ролі та відповідальність, технічне завдання. Робоча група або команда розробників - це оперативний орган, який відіграє ключову технічну роль у підготовці стратегії. Склад робочої групи є гнучким та визначається з урахуванням залучення внутрішніх та зовнішніх експертів у специфічних сферах. Основою робочої групи стало управління стратегічного розвитку міста, яке було визначено Координаційною радою відповідальним виконавчим органом Сумської міської ради за організацію розробки стратегії розвитку.

В якості експертів до робочої групи було долучено директорів управлінь Люблінської міської ради, Кшиштофа Лонтку, Евеліну Грабан та Маріуша Сагана.

Для підтримки зв'язку між зацікавленими сторонами, керівництвом міста, внутрішніми та зовнішніми експертами щодо всіх технічних аспектів підготовки стратегії було визначено координатора - секретаря Сумської міської ради Андрія Баранова.

Аналіз середовища та соціологічні дослідження

Для забезпечення наукового підґрунтя розробки стратегічної платформи Сумським державним університетом розроблені: прогноз економічного та соціального розвитку міста Суми на середньостроковий період; створено профіль громади; проведено аналіз місцевої типології, сценарний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентних переваг; проведені соціологічні дослідження цінностей та життєвих пріоритетів мешканців міста та дослідження якості надання публічних послуг для населення міста Суми.

З метою ідентифікації проблем у різних сферах життєдіяльності міста, визначенню їх пріоритетів та пошуку шляхів їх вирішення, робоча група за методом RADAR провела 13 секторальних стратегічних сесій, в яких взяли участь приблизно 900 мешканців міста. Це дозволило проаналізувати всі сфери життєдіяльності міста, зібрати ідеї та пропозиції по розвитку кожної галузі.

Визначення внутрішніх і зовнішніх факторів та порівняльних переваг

Системний підхід у визначенні взаємозв'язків між внутрішніми процесами в місті і його зовнішнім середовищем є функцією стратегічного управління містом. За своєю суттю цей підхід налаштовує внутрішню поведінку на формування необхідних змін при взаємодії з зовнішнім середовищем. Саме тому

для визначення та аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів обрано SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз є ефективним методом ідентифікації сильних і слабких сторін та розпізнавання можливостей і загроз. Він показує, яким чином краще застосувати власні сили і зменшити внутрішні слабкості, оптимально використовуючи зовнішні можливості та нівелюючи загрози.

Найкращим методом генерації ідей для SWOT-аналізу є мозковий штурм. Саме завдяки використанню цього інструменту на початку 2019 року робочою групою, на основі матеріалів Сумського державного університету, при залученні експертів з Любліна, Дніпра та Рівного, проведено два воркшопи з визначення внутрішніх і зовнішніх факторів та порівняльних переваг міста. У них брали участь депутати Сумської міської ради, посадові особи органів місцевого самоврядування, представники громадських організацій та активні мешканці.

Аналіз Глобальних тенденцій та сценарії розвитку

Визначення місії, бачення, стратегічних напрямів та стратегічних цілей розвитку міста потребує аналізу глобальних тенденцій розвитку сучасних міст. Необхідно зрозуміти процеси сучасних міст і як на їхньому фоні виглядає місто Суми.

За результатами проведеного аналізу глобальних тенденцій та SWOT-аналізу змодельовано сценарії розвитку міста з урахуванням процесів глобалізації та європейської інтеграції як найбільш актуальних процесів, які впливають на розвиток України.

Визначення бачення, місії та стратегічних напрямів розвитку

Бачення розвитку є поворотним моментом у процесі розробки стратегії. З цього моменту припиняється аналіз ситуації і починається формулювання того, чого ми хочемо досягти в нашому місті зі стратегічної точки зору. Бачення є бажаною картиною можливого майбутнього. Бачення - це образ міста Суми в 2030 році.

Бачення відіграє центральну роль у розробці стратегії розвитку, опосередковано визначає вибір напрямів розвитку та служить основою для формування стратегічних цілей.

Місія - це опис емоцій та умов, в яких мешканці міста можуть створювати для себе можливості розвитку.

У травні 2019 року робочою групою були проведені майстер-класи з формування бачення, місії та цілей - спершу для всіх керівників підрозділів Сумської міської ради, а пізніше для 250 мешканців міста. Після цього були сформовані перші пропозиції щодо майбутнього розвитку міста.

Стратегічні та оперативні цілі. Оперативні інструменти

Стратегічні цілі народжуються на основі бачення розвитку та визначених стратегічних напрямів, представляють першу трансформацію і деталізацію

бачення та його акцентів. Вони встановлюють основні напрями для досягнення бачення і ототожнюють кінцеві результати, які повинні бути досягнуті до кінця стратегічного періоду.

На основі бачення розвитку та визначених стратегічних напрямів відповідно до методики SMART були розроблені стратегічні цілі, які відображають напрями розвитку міста. На їх основі сформовано оперативні цілі, які дають можливість визначати програми та проекти як оперативні інструменти впровадження стратегії.

Громадське обговорення та ухвалення стратегії

З метою забезпечення врахування громадської думки, створення умов для участі громадян у прийнятті стратегічно важливих документів, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості, у грудні 2019 року проведені громадські слухання з розгляду проекту стратегії розвитку міста Суми до 2030 року. Громадські слухання відбулися відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики», рішення Сумської міської ради від 29.03.2017 № 1895 - МР «Про громадські слухання в місті Суми». Після врахування пропозицій від учасників громадських слухань, виконавчим комітетом Сумської міської ради прийнято рішення щодо внесення на розгляд Сумської міської ради питання «Про затвердження стратегії розвитку міста Суми до 2030 року».

Після цього, рішенням Сумської міської ради має бути затверджено основний стратегічний документ міста - стратегія розвитку міста Суми до 2030 року.

1.2 Операційна частина

Після затвердження Сумською міською радою стратегії розвитку, як стратегічної платформи, починається етап впровадження стратегії. Цей етап складається з:

- програмування (розробка міських програм);
- розробки схеми реалізації;
- інформування зацікавлених сторін про ролі та відповідальність;
- реалізації стратегії;
- моніторингу та оцінки стратегії.

Програмування або розробка міських програм

Програмування є частиною загального процесу планування, в якому, керуючись встановленими рамками стратегічних та оперативних цілей, визначаються заходи утримання та проекти розвитку, які забезпечують досягнення цих цілей. Визначені заходи та проекти групуються у відповідну програму та визначаються відповідальні за їх виконання. Програми є основним інструментом стратегії розвитку, вони інтегрують взаємопов'язані за змістом та часом заходи та проекти.

Розробка схеми реалізації

Після завершення програмування необхідно розробити рамки реалізації або схему реалізації.

Мінімальна структура рамок реалізації має бути наступна:

- план реалізації;
- фінансовий план;
- план моніторингу і оцінки;
- план зміцнення спроможності.

Зазначені плани повинні надати чітку картину механізмів реалізації стратегії для всіх зацікавлених сторін.

Моніторинг та оцінювання стратегії

Впровадження стратегії розвитку потребує системи для вимірювання прогресу її реалізації. Система моніторингу сприяє процесам прийняття рішень і забезпечує належне управління реалізацією стратегії. Система моніторингу забезпечує вчасну доступність відповідної інформації для всіх зацікавлених сторін та проведення всіх заходів відповідно до плану реалізації у встановлені терміни. Це дозволяє своєчасно виявляти будь-які відхилення, які можуть відбутися та провести коригувальні дії, щоб отримати реалізацію заходів стратегії у відповідності з початковим планом.

Інформування зацікавлених сторін про ролі та відповідальність

Беручи до уваги той факт, що більшість посадових осіб місцевого самоврядування в різний спосіб братимуть участь у роботах, пов'язаних з реалізацією заходів та проектів стратегії, інформування зацікавлених сторін про їх ролі та відповідальність має бути розпочате з виконавчих органів Сумської міської ради та підпорядкованих їм підприємств, установ та організацій. Наступним кроком має стати робота з інформування всіх зацікавлених сторін та партнерів про стратегію, цілі, інструменти, методи та принципи впровадження, ролі та відповідальність, систему моніторингу та оцінювання.

2. КОРОТКА ХАРАКТЕРИСТИКА МІСТА

2.1 Профіль міста

Суми – обласний центр Сумської області, який знаходиться в північно-східній частині України, в історико-географічному краї Слобожанщина. Назва міста походить від назви річки Сумки.

Засновниками міста стали козаки-переселенці з Правобережної України на чолі з отаманом Герасимом Кондратьєвим, а датою заснування міста вважають 25 червня 1655 року.

До територіальної громади міста Суми приєдналися територіальні громади сіл Піщане, Верхнє Піщане, Загірське, Трохименкове, Житейське та Кириаківщина Піщанської сільської ради.

Загальна площа Сумської ОТГ — 145,5 км². Суми знаходяться в 370 км від столиці міста Києва та в 185 км від міста Харкова.

Територією міста протікають річки: Псел, Сумка, Стрілка, Попадька. Місто також має інші водойми: Блакитні озера, озеро Чеха, Косівщинське водосховище. Висота над рівнем моря 137 метрів.

Клімат міста Суми є помірно континентальним та помірно вологим. Зима холодна, середня температура найхолоднішого місяця – січня, 7,7°C нижче нуля. Літо тепле, середня температура найтеплішого місяця - липня, 19,2°C вище нуля.

Місто розташоване в лісостеповій зоні, на рівнинному хвилястому плато останніх південно-західних відрогів Середньоруської височини, у південному крилі Дніпровсько-Донецької западини. Більшість корисних копалин відносяться до категорії нерудних. Найважливішими серед корисних копалин околиць міста є крейда, глина, будівельний пісок та артезіанська вода, поширені сірі ґрунти та чорноземи.

На 1 січня 2019 року чисельність постійного населення Сумської ОТГ складала 265,5 тис осіб, у тому числі міське населення - 262,6 тис осіб, сільське населення - 2,9 тис осіб. Кількість жінок - 145,6 тис осіб, кількість чоловіків - 119, 9 тис осіб.

Через місто проходять автошляхи Н07, Н12, Р44, Р45, Р61, Т1901, а також гілка Південної залізниці, є автовокзал з приміською автостанцією. У Сумах є аеропорт, який приймає тільки приватні авіарейси.

2.2 Міський бюджет

Загальна сума надходжень за 2018 рік склала 3 361,8 млн гривень, що на 489,7 млн гривень (або на 17,1%) більше надходжень за 2017 рік.

У загальному обсязі надходжень міського бюджету перше місце (48,9%) займають офіційні трансферти – 1 644,5 млн гривень:

- з державного бюджету – 1 631,5 млн гривень (48,5%);
- з обласного бюджету – 7,4 млн гривень (0,2%)
- з бюджетів інших рівнів – 5,6 млн гривень (0,2%), з них 3,8 млн гривень - гранти.

Друге місце (31,0%) займає податок на доходи фізичних осіб – 1 043,2 млн гривень.

Третє місце (11,0%) займають місцеві податки та збори - 367,2 млн гривень.

Бюджет розвитку у 2017 році склав 471,6 млн грн, у 2018 році - 512,0 млн грн гривень.

У рейтингу «Індекс прозорості місцевих бюджетів» у 2018 році м. Суми посіло четверте місце, а у 2017 році - перше місце.

2.3 Виробничий потенціал

На території міста Суми функціонують понад 3050 підприємств, із них: 4 великих, 136 середніх і 2910 малих. Підприємства протягом 2018 року реалізували продукції та послуг на 51,3 млрд грн.

У структурі реалізації промислової продукції більше половини (66,2%) питомої ваги припадає на продукцію підприємств переробної промисловості. Підприємствам із постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря належить 32,4% реалізованої продукції.

Серед видів діяльності переробної промисловості найбільшою є частка підприємств із металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів, крім машин і устаткування – 15,9%; з виробництва хімічних речовин і хімічної продукції – 14,7%; підприємств машинобудування, крім ремонту і монтажу машин і устаткування – 15,0%; гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – 8,4%; основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів – 3,4%.

2.4 Ринок праці

Середньооблікова кількість штатних працівників підприємств, установ, організацій (із кількістю найманих працівників 10 і більше осіб) у II кварталі 2019 року склала 71,2 тис осіб, що на 11,4% менше на відповідну дату минулого року (80,4 тис осіб). Середньомісячний розмір заробітної плати у II кварталі 2019 року склав 9402 грн (у II кварталі 2018 року - 7971 грн), що в 2,3 рази вище мінімальної зарплати та на 9,7% більше показника по Сумській області.

Станом на 01 липня 2019 року на обліку в Сумському міському центрі зайнятості перебувало 2287 безробітних осіб.

Протягом січня-вересня 2019 року у Сумському міському центрі зайнятості пропонувалося 7814 вакансій. За видами економічної діяльності: 28% вакансій - на підприємствах переробної промисловості, 14% - в оптовій та роздрібній

торгівлі, 11% - в освіті, 8% - у транспорті та поштово-кур'єрській діяльності, 6% - у будівництві.

Серед зареєстрованих безробітних переважають робітники з обслуговування, експлуатації устаткування, працівники сфери торгівлі і послуг, державні службовці.

2.5 Підприємництво

Станом на 01 липня 2019 року кількість зареєстрованих основних платників податків по м. Суми, які здійснюють діяльність, складала 25045 осіб, з них юридичних осіб – 9980, фізичних осіб-підприємців – 15065.

Підприємництво відіграє значну роль у наповненні бюджету міста та забезпеченні зайнятості населення. Станом на 01 січня 2019 року частка суб'єктів середнього і малого бізнесу у загальній кількості зареєстрованих платників міста Суми становила 99,95%.

Кількість зайнятих працівників на середніх та малих підприємствах складає відповідно 53,9% та 28,7% до загальної кількості зайнятих працівників на підприємствах міста. Загальний обсяг реалізованої суб'єктами малого та середнього підприємництва у 2018 році продукції склав 83,3% до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) по економіці міста в цілому.

2.6 Освіта і наука

У місті 44 дошкільні навчальні заклади, 42 з яких - комунальної форми власності, де виховується 11056 дітей. Охоплення дошкільною освітою дітей віком від 3 до 6 років становить 97%. Для дітей з особливими потребами дошкільного віку працює 1 спеціальний заклад, 2 спеціальних НВК, 1 санаторний, 32 заклади комбінованого типу, 68 груп санаторного та спеціального призначення, 8 інклюзивних груп. Загалом дошкільну освіту отримують 1361 дитина з особливими освітніми потребами.

Загальна середня освіта в місті Суми представлена 44 закладами: 4 гімназії, 10 спеціалізованих шкіл, 18 загальноосвітніх шкіл, 8 навчально-виховних комплексів, 2 ліцеї, спеціальна школа для дітей з особливими потребами, одна вечірня (змінна) школа.

1 вересня 2019 року у закладах загальної середньої освіти до навчання приступили 29241 учень. У 2019-2020 навчальному році інклюзивне навчання для дітей шкільного віку організовано для 97 учнів.

Позашкільна освіта м. Суми представлена навчально-виховними закладами, які надають освітні послуги 10740 вихованцям. Показник охоплених позашкільною освітою становить 39,4% від загальної кількості дітей шкільного віку міста.

У місті функціонують 12 закладів вищої освіти: Сумський державний університет, Сумський національний аграрний університет, Сумський

державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка, Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ, комунальний заклад Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, Машинобудівний коледж Сумського державного університету, Коледж Сумського національного аграрного університету, Сумський коледж харчової промисловості Національного університету харчових технологій, Сумський будівельний коледж, Сумський коледж економіки і торгівлі, Сумський медичний коледж і Сумське вище училище мистецтв і культури імені Д.С. Бортнянського.

У закладах вищої освіти навчається орієнтовно 29 тисяч студентів за різними формами навчання на бакалаврському, магістерському, освітньо-науковому та науковому рівнях, із них 2570 іноземних студентів із майже 50 країн світу.

Професійну (професійно-технічну) освіту у місті забезпечують 7 закладів, у яких навчаються орієнтовно 2630 учнів.

2.7 Соціальна інфраструктура

У Сумах функціонує розвинена мережа дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спортклубів, спортивних споруд: 4 стадіони, 74 спортзали, 8 плавальних басейнів, 134 площинні спортивні споруди, 14 спортивних закладів, з яких: 11 дитячо-юнацьких спортивних шкіл, міський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», комунальні підприємства: муніципальний спортивний клуб з хокею на траві «Сумчанка» та муніципальний спортивний клуб «Тенісна Академія».

Найбільший стадіон у місті - футбольний стадіон «Ювілейний», комплекс також розрахований на різноманітні масові заходи, концерти. Споруду було введено в експлуатацію у 2001 році, вона стала першим футбольним стадіоном в Україні з частково критими трибунами. Стадіон вміщує 25 830 глядачів, має 2 яруси, розмір поля: 105 × 68 м.

Університети міста мають розвинену спортивну інфраструктуру. До спортивної бази Сумського державного університету входить 40 спортивних споруд, а саме: 3 плавальні басейни, 2 стадіони, спеціалізовані зали, зала спортивної хореографії, єдиноборств, настільного тенісу, ігрові та тренажерні зали, 2 стрілецьких тири, 4 спортивно-ігрові майданчики зі штучним покриттям, веслувальна та лижна бази, клуб інтелектуальних спортивних ігор та інші. Для оздоровлення, лікування та профілактичної роботи є спортивно-оздоровчий центр «Універ» та санаторій-профілакторій СумДУ, на базі якого функціонує центр спортивної медицини. Окремою гордістю є легкоатлетичний манеж - одна із найбільших спортивних споруд в Україні, що відповідає всім сучасним вимогам для проведення змагань найвищого рівня – від спортивно-видовищних і культурно-масових заходів до чемпіонатів України та Європи.

Спортивна база Сумського державного університету займає перше місце на конкурсах кращої спортивної бази серед закладів вищої освіти.

Спортивна база Інституту фізичної культури Сумського педуніверситету імені А.С. Макаренка – одна з кращих серед педагогічних навчальних закладів України. До її складу входять: стадіон, підтрибунне приміщення для занять легкоатлетів узимку, поле для хокею на траві, 2 басейни, ігрова, тренажерна та гімнастична зали, 3 спеціалізовані зали єдиноборств, лижна база, туристично-спортивний клуб та інші.

Спортивна інфраструктура Сумського національного аграрного університету представлена футбольним полем, комплексним майданчиком, легкоатлетичним залом, залом боротьби та настільного тенісу, стрілецьким тиром і тенісними кортами.

Загалом фізкультурно-оздоровчою діяльністю охоплено приблизно 52 тис осіб, що складає 19,6% населення міста.

Питаннями соціального захисту опікуються Сумський міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді і комунальні установи міста: «Центр матері та дитини», «Сумський міський територіальний центр соціального обслуговування «Берегиня», «Центр надання соціальних, медичних та психологічних послуг учасникам бойових дій, учасникам антитерористичної операції та членам їх сімей», Центр реінтеграції бездомних осіб. Їх послугами у 2018 році скористалися 14 270 осіб.

Система охорони здоров'я міста представлена 8 комунальними установами Сумської міської ради (3 міські клінічні лікарні, 2 центри первинної медико-санітарної допомоги, дитяча клінічна лікарня Святої Зінаїди, клінічний пологовий будинок Пресвятої Діви Марії, клінічна стоматологічна поліклініка), 11 закладами обласного підпорядкування та значною кількістю приватних медичних закладів.

Суми мають розвинену культурну інфраструктуру, у місті працюють: Сумський обласний академічний театр драми та музичної комедії імені М. С. Щепкіна, Сумський обласний театр для дітей та юнацтва, родинний театр «Нянькіни», Сумська обласна філармонія, Сумський обласний краєзнавчий музей, Будинок-музей А.П. Чехова, Сумський обласний художній музей імені Никанора Онацького, 5 мистецьких шкіл (4 музичні школи та художня школа ім. М.Г. Лисенка), Сумська обласна універсальна наукова бібліотека, Сумська обласна бібліотека для дітей, Сумська міська централізована бібліотечна система, Палац культури «Хімік» ПАТ «Сумхімпром», Палац культури АТ «СНВО», 7 інших клубних установ різних відомств та організацій (у тому числі при вищих навчальних закладах), Сумська муніципальна галерея та 3 кінотеатри («Дружба», «Космос» та «Планета кіно»).

У місті велика кількість парків та скверів: парк культури та відпочинку імені І. М. Кожедуба, дитячий парк «Казка», парк озера Чеха, сквер «Небесної Сотні», сквер СумДУ, сквер імені Т.Г. Шевченка, сквер «Дружба» та інші.

Туристичними перлинами міста є зелені заповідні урочища: дендропарк «Сумський», парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва місцевого значення «Басівський» та «Веретенівський», заповідне урочище «Сосняк».

Своєрідною є і архітектурна спадщина, яка в більшості представлена спорудами XIX - початку XX століття: Троїцький собор, комплекс дитячої лікарні Святої Зінаїди, Воскресенська церква, Спасо-Преображенський собор, Костел Благовіщення Пресвятої Діви Марії, центральне кладовище, комплекс «Садиба Харитоненка», Альтанка, будівля Окружного суду, садиби колишніх місцевих підприємців та інші.

2.8 Інвестиційна привабливість та експорт

Рівень інвестиційної привабливості міста можна охарактеризувати на основі двох рейтингів:

- 1) рейтингу інвестиційної привабливості міста (IBI-Rating) - інвестиційна привабливість міста на рівні invA- (висока порівняно з іншими суб'єктами рейтингування) та довгостроковий кредитний рейтинг міста на рівні uaA- з прогнозом «стабільний» (висока кредитоспроможність порівняно з іншими українськими позичальниками);
- 2) рейтингу прозорості інвестиційного сектору 100 найбільших міст України (Transparency International Україна) - Суми займає 10-те місце із 100 суб'єктів рейтингування зі значенням 9,75 бали (максимальне значення – 20 балів).

Обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку міста Суми на 01 липня 2019 року склав 103 млн долларів США. У загальному обсязі по області обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку міста складає 54%.

У 2018 році на території міста створений індустріальний парк «Суми», загальна площа парку - 17,5 га, термін функціонування - 30 років. Територія індустріального парку призначена для розміщення на ній підприємств IV–V класу шкідливості, які здійснюють: господарську діяльність у сфері переробної промисловості (виробництво легких металевих пакувань, виробництво компонентів до автомобілів, зокрема, електротехнічне оснащення та прилади, виробництво виробів з пластмас, харчова промисловість); науково-дослідницька діяльність; інші, сумісні з вищезазначеними, галузі, такі як транспорт та складське господарство.

Місто має успішні інвестиційні історії:

- ТОВ «Гуала Кложерс Україна» (виробництво пакувальної продукції з легких металів);
- ТОВ «Гуалапак Україна» (виробництво пакувальної продукції для дитячого харчування та інших харчових продуктів);
- АТ «Технологія» (виробництво закупорювальних і пакувальних матеріалів);
- ТОВ «Керамейя» (виробництво клінкерної керамічної цегли, керамічної бруківки, поризованих блоків);

- ТОВ «Кусум Фарм» (виробництво нестерильних лікарських засобів у твердих дозованих та рідких нестерильних лікарських формах для перорального застосування).

Обсяг реалізованої продукції та послуг підприємствами міста на експорт за 2018 рік склав 3 187 534 000 гривень. Підприємства-лідери по обсягам реалізованої продукції на експорт: АТ «Технологія» (857 758 000 гривень), ПАТ «Сумське НВО» (430 561 700 гривень), ТОВ «Керамейя» (51 084 000 гривень).

2.9 Інноваційний потенціал

Забезпечення динамічного розвитку партнерства влади, науки і бізнесу та планування розвитку міста на умовах партиципації є пріоритетом Сумської міської ради.

Так, у 2019 році на умовах співфінансування проекту «Платформа IES – Інвестиції, підприємництво та стартапи», спільно з Центром міжнародного приватного підприємництва (CIPE) і СумДУ відкрито Сумський Бізнес Хаб - відкритий простір для кооперації, навчання та обміну ідеями представників бізнес-спільноти Сумщини, серед основних функцій якого коворкінг, освітні заходи та консалтингові послуги.

Місто працює у напрямку впровадження елементів дуальної освіти (нова, більш гнучка форма організації професійної освіти, передбачає узгоджену взаємодію освітньої та виробничої сфери з підготовки кваліфікованих кадрів певного профілю в рамках організаційно-відмінних форм навчання), у грудні 2018 року відбулося підписання угоди про співпрацю між державним професійно-технічним навчальним закладом «Сумський центр ПТО», Сумською міською радою та групою компаній «Технологія», якою передбачено створення механізмів співпраці для підготовки робітничих кадрів за сучасними системами навчання. Укладення даної угоди є результатом спільної роботи влади, бізнесу та освітян, спрямованої на досягнення комплексної мети – розвитку дуальних підходів в освіті у Сумах, працевлаштування сумських випускників та забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами.

У рамках проекту партиципаторного бюджету в м. Суми у 2018 році на базі КУ ССШ №7 створено STEAM-центр - інноваційну освітню лабораторію. Центр створений з метою впровадження ІТ-технологій, профорієнтації та підготовки дітей до технологічно розвинутого суспільства. Цей проєкт отримав диплом Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики місцевого самоврядування – 2018» у галузі «Освіта» за практику «Упровадження STEAM-освіти у закладах загальної середньої освіти м. Суми».

У Сумському державному університеті створено креативний освітній простір «Лабораторія ідей». Освітній простір відкрито в рамках реалізації проєкту SCOPES «Підвищення енергетичної безпеки шляхом швейцарсько-українсько-естонського інституційного партнерства», що фінансується Швейцарським національним науковим фондом. У «Лабораторії ідей» проводяться навчальні

заходи для школярів, студентів, аспірантів та викладачів. Тематичне спрямування: економіка природокористування, сталий розвиток, ресурсозбереження, розвиток лідерських якостей, робота в команді.

Команда студентів Сумського національного аграрного університету є розробниками проекту FoodBIOPack, яка запропонувала одноразовий екопосуд, що може перероблятися на добрива для сільськогосподарських рослин. Студенти здобули перше місце у номінації «Технології для сталого розвитку» у міжнародному конкурсі стартапів University Startup World Cup.

У вересні 2019 року в Сумах на заводі з виготовлення пакувальних матеріалів для дитячого харчування ТОВ «ГУАЛАПАК Україна» відкрили міні-завод з надсучасною системою очищення промислових викидів. Завдяки цьому підприємство на 99% зменшило шкідливі викиди у повітря та підвищило енергоефективність виробництва. Проєкт було реалізовано за підтримки Європейського Банку Реконструкції та Розвитку. Загальна вартість будівництва заводу складає орієнтовно 115 млн грн.

3. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР

3.1 SWOT-аналіз міста Суми

SWOT-аналіз міста проведено на основі матеріалів дослідження громади Сумським державним університетом, діючих програм розвитку Сумської міської ради, із залученням до процесу формування зовнішніх експертів, працівників органів місцевого самоврядування, громадських організацій та активних мешканців.

З аналізу випливає, що місто має значні перспективи економічного і соціального розвитку, пов'язані з можливостями використання людських, природних і промислових ресурсів. Як і у більшості міст країни, в Сумах наявні слабкі сторони українського суспільства: безробіття, кризовий стан підприємств, низька доступність фінансових ресурсів для розвитку бізнесу, низький рівень фінансування закладів освіти, медицини та культури, низький рівень комфорту проживання людей, недостатній рівень підтримки розвитку творчості, креативності, командної роботи, партиципації та освіти впродовж життя.

Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів допоможе об'єктивно зважити потенціал соціально-економічного розвитку міста та оцінити правильність вибору запланованих інструментів реалізації розробленої стратегії. Складність усунення наслідків загроз (міграції, політичної нестабільності) вимагає від влади міста та містян ще більшої активності у вирішенні проблем громади.

На основі SWOT-аналізу здійснена ідентифікація проблем та вибір пріоритетних напрямів розвитку міста.

Внутрішні чинники: сильні та слабкі сторони

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ініціативне громадянське суспільство. 2. Наявність консультативних органів, які спрямовані на взаємодію бізнес - наука-влада-громада. 3. Промислова спадщина міста з науковим та кадровим потенціалом, яка є платформою збільшення позитивної динаміки інноваційної активності промислових підприємств. 4. Висока активність бізнес-асоціацій та внутрішніх інвесторів. 5. Суми два роки поспіль очолили рейтинг прозорості 50-ти найбільших міст України. 6. Низька податкова ставка для підприємців (з 2017 року найнижча в Україні). 7. Внутрішньообласний, міжобласний та міжнаціональний приплив молоді до міста Суми за рахунок функціонування університетів. 8. Широка мережа освітніх закладів та центрів підвищення кваліфікації. 9. Близькість розміщення логістичних центрів - Харкова та Полтави. 10. Істотна частка малого бізнесу (до 25% у загальному обсязі реалізованої продукції) у виробничій сфері. 11. Наявність індустріального парку «Суми». 12. Наявність фонду автентичних архітектурно-історичних пам'яток та пам'яток монументального мистецтва. 13. Спадщиною міста є видатні історичні особистості, вчені, родини цукрозаводчиків, видатні спортсмени. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній рівень фінансування до потреб громади. 2. Недостатній рівень управління міськими програмами та проектами розвитку. 3. Некомфортне залізничне та автомобільне транспортне сполучення до міста Суми. Непрацюючий аеропорт. 4. Слабка розвиненість громадського, електричного та велосипедного транспорту. 5. Зношена інфраструктура, застарілість технологій (тепло-, водопостачання, житловий фонд, промисловість). 6. Неефективне виконання власних та делегованих повноважень ОМС. Недостатній рівень відповідальності посадових осіб ОМС і виконавців публічних замовлень. 7. Низька доступність публічної інфраструктури для людей з обмеженими можливостями. 8. Недостатній рівень знань потенційних підприємців щодо започаткування та ведення бізнесу. 9. Невідповідність міжнародним стандартам локальної економіки. Недостатній рівень залучення місцевого бізнесу в мережі міжнародної торгівлі та співпраці. 10. Відсутність всіх важливих даних для залучення інвестицій. 11. Наявність процесів «тіньової» економіки. 12. Неупорядкована база нормативно-правових актів місцевого рівня. 13. Відсутність системного підходу до створення умов розвитку підприємництва.

14. Запроваджені інновації в туристичній галузі.
15. Природний потенціал території Сумської міської ОТГ.
16. Гастрономічно-екологічний потенціал міста.
17. Потенціал краєзнавців міста. Широка мережа архітектурно-історичних музеїв та краєзнавчих гуртків.
18. Осередок професійного спорту.
19. Джерела унікальної артезіанської питної води.

14. Дефіцит робочої сили за окремими робітничими професіями. Трудова міграція за кордон.
15. Недостатнє фінансування проєктів та програм з освіти впродовж життя.
16. Наявність проблем при проходженні дозвільних процедур на початку будівництва, підключення до мереж.
17. Низький рівень розвитку туристичної екосистеми.
18. Відсутність системи поводження з твердими побутовими відходами. Відсутність сміттєпереробного заводу.
19. Відсутність системної роботи з зеленими насадженнями.
20. Відсутній системний підхід до промоції сучасного іміджу міста.

Зовнішні чинники: можливості і загрози

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. За останні три роки в Україні спостерігається зростання ВВП більш ніж на 3%, що позитивно впливає на об'єм сплачених податків у локальних бюджетах. 2. Світові тенденції швидкого розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу, наслідком яких є підвищення рівня доходів, зайнятості та інновацій. 3. Доступність зовнішнього фінансування міжнародними та державними донорами. 4. Діючі угоди про асоціацію та вільну торгівлю з Євросоюзом. 5. Світові тенденції аутсорсингової моделі можуть допомогти в залученні нових інвесторів до міста. 6. Розвиток ІТ-технологій в світі дозволяє ефективніше управляти 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження міграції з України кваліфікованого персоналу. 2. Збільшення конкуренції для локальних підприємств через вхід зовнішніх компаній. 3. Зниження швидкості економічного розвитку в світі та Європі. 4. Нестабільність ситуації на світовому та українському валютних ринках. 5. Політизація української бізнес-сфери. 6. Погіршення відносин з Росією, відстань до кордону з якою 30 км, негативно впливає на економічний розвиток. 7. Системна невідповідність підготовки кадрів у системі освіти України.

- містом.
7. Деретуляція законодавчих умов, які стримують розвиток малого і середнього підприємництва.
 8. Світова тенденція до створення та використання інформаційних систем, які спрощують життя.
 9. Схильність перекваліфікації працівників задля забезпечення сфер економіки із дефіцитом робочих кадрів через систему освіти впродовж життя.
 10. Тенденція зростання рівня взаємодії освіти з бізнесом, запровадження програм дуального навчання. Залучення роботодавців до формування програм підготовки робітничих кадрів відповідно до потреб ринку праці.
 11. Тенденція постійного збільшення рівня організаційних та технічних інновацій завдяки співпраці науки та бізнесу.
8. Потенційне стримання реформи децентралізації та недостатнє фінансування державою делегованих повноважень.
 9. Швидкі зміни в структурі світового бізнесу спричиняють постійне збільшення розриву з локальною економікою.
 10. Існування монополій на українському ринку.
 11. Розбалансованість адміністративної системи України.

SWOT-матриця - це аналіз зв'язків, який доповнює традиційний SWOT-аналіз. Матриця дозволяє виявити взаємозв'язки між різними факторами. На наступному етапі формування цілей необхідно використовувати зовнішні можливості, які підкріплюють сильні сторони міста. З іншого боку, потрібно бути готовим до розуміння шляхів вирішення слабких сторін.

Сектор «Порівняльні переваги». Тип стратегії – агресивна, наступальна.

Сильні сторони	Підтримують	Можливості
1. Ініціативне громадянське суспільство.	7,8,9,10	1. За останні три роки в Україні спостерігається зростання ВВП більш ніж на 3 %, що позитивно впливає на об'єм сплачених податків в локальних бюджетах.
2. Наявність консультативних органів, які спрямовані на взаємодію бізнес - наука-влада-громада.	7,10,11	2. Світові тенденції швидкого розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу, наслідком яких є підвищення рівня доходів, зайнятості та інновацій.
3. Промислова спадщина міста з науковим та кадровим потенціалом, яка є платформою збільшення позитивної динаміки інноваційної активності промислових підприємств.	4,5,11	3. Доступність зовнішнього фінансування міжнародними та державними донорами.
4. Висока активність бізнес-асоціацій та внутрішніх інвесторів.	2,3,4,7,10,11	4. Діючі угоди про асоціацію та вільну торгівлю з Євросоюзом.
5. Суми два роки поспіль очолили рейтинг прозорості 50-ти найбільших міст України.	5,8	5. Світові тенденції аутсорсингової моделі можуть допомогти в залученні нових інвесторів до міста.
6. Низька податкова ставка для підприємців (з 2017 року найнижча в Україні).	1,2,3,5	6. Розвиток IT-технологій у світі дозволяє ефективніше управляти містом.
7. Внутрішньообласний, міжобласний та міжнаціональний приплив молоді до міста Суми за рахунок функціонування університетів.	2,5,7,8,9,10	7. Дерегуляція законодавчих умов, які стримують розвиток малого і середнього підприємництва.
8. Широка мережа освітніх закладів та центрів підвищення кваліфікації.	2,5,9,10	8. Світова тенденція до створення та використання інформаційних систем, які спрощують життя.
9. Близькість розміщення логістичних центрів - Харкова та Полтави.	1,2,3,4,5	9. Схильність перекваліфікації працівників задля забезпечення сфер економіки із дефіцитом робочих кадрів через систему освіти впродовж життя.
10. Істотна частка малого бізнесу (до 25% у загальному обсязі реалізованої продукції) у виробничій сфері.	1,2,3,4,5,7,10,11	10. Тенденція зростання рівня взаємодії освіти з бізнесом, запровадження програм дуального навчання. Залучення роботодавців до формування програм підготовки робітничих кадрів відповідно до потреб ринку праці.
11. Наявність індустріального парку "Суми".	1,2,3,4,5,7	11. Тенденція постійного збільшення рівня організаційних та технічних інновацій завдяки співпраці науки та бізнесу.
12. Наявність фонду автентичних архітектурно-історичних пам'яток та пам'яток монументального мистецтва.	3,4,6,8	
13. Спадщиною міста є видатні історичні особистості, вчені, родини цукрозаводчиків, видатні спортсмени.	4,8	
14. Запроваджені інновації в туристичній галузі.	4,6,8	
15. Природний потенціал території Сумської міської ОТГ.	2,3,4,5	
16. Гастрономічно-екологічний потенціал міста.	1,3,4	
17. Потенціал краєзнавців міста. Широка мережа архітектурно-історичних музеїв та краєзнавчих гуртків.	1,4,8	
18. Осередок професійного спорту.	1,4	
19. Джерела унікальної артезіанської питної води.	3,4	

Сектор «Виклики». Тип стратегії – динамічна, конкурентна.

Слабкі сторони	Зменшують	Можливості
1. Недостатній рівень фінансування до потреб громади.	1,2,3	1. За останні три роки в Україні спостерігається зростання ВВП більш ніж на 3 %, що позитивно впливає на об'єм сплачених податків в локальних бюджетах.
2. Недостатній рівень управління міськими програмами та проектами розвитку.	4,6,8	2. Світові тенденції швидкого розвитку мікро- малого та середнього бізнесу, наслідком яких є підвищення рівня доходів, зайнятості та інновацій.
3. Некомфортне залізничне та автомобільне транспортне сполучення до міста Суми. Непрацюючий аеропорт.	1,2,4,5	3. Доступність зовнішнього фінансування міжнародними та державними донорами.
4. Слабка розвиненість громадського, електричного та велосипедного транспорту.	1,3,4,6,8	4. Діючі угоди про асоціацію та вільну торгівлю з Євросоюзом.
5. Зношена інфраструктура, застарілість технологій (тепло-, водопостачання, житловий фонд, промисловість).	1,3,4	5. Світові тенденції аутсорсингової моделі можуть допомогти в залученні нових інвесторів до міста.
6. Неефективне виконання власних та делегованих повноважень ОМС. Недостатній рівень відповідальності посадових осіб ОМС і виконавців публічних замовлень.	4,6,7	6. Розвиток ІТ-технологій у світі дозволяє ефективніше управляти містом.
7. Низька доступність публічної інфраструктури для людей з обмеженими можливостями.	1,3,4	7. Дерегуляція законодавчих умов, які стримують розвиток малого і середнього підприємництва.
8. Недостатній рівень знань потенційних підприємців щодо започаткування та ведення бізнесу.	2,3,4,7,11	8. Світова тенденція до створення та використання інформаційних систем, які спрощують життя.
9. Невідповідність міжнародним стандартам локальної економіки. Недостатній рівень залучення місцевого бізнесу в мережі міжнародної торгівлі та співпраці.	1,2,3,4	9. Схильність перекваліфікації працівників задля забезпечення сфер економіки із дефіцитом робочих кадрів через систему освіти впродовж життя.
10. Відсутність всіх важливих даних для залучення інвестицій.	2,3,5,6,8	10. Тенденція зростання рівня взаємодії освіти з бізнесом, запровадження програм дуального навчання. Залучення роботодавців до формування програм підготовки робітничих кадрів відповідно до потреб ринку праці.
11. Наявність процесів «тіньової» економіки.	1,2,8	11. Тенденція постійного збільшення рівня організаційних та технічних інновацій завдяки співпраці науки та бізнесу.
12. Неупорядкована база нормативно-правових актів місцевого рівня.	2,5,6,8	
13. Відсутність системного підходу до створення умов розвитку підприємництва.	1,2,4,5,9,10	
14. Дефіцит робочої сили за окремими робітничими професіями. Трудова міграція за кордон.	1,2,3,10,11	
15. Недостатнє фінансування проектів та програм з освіти впродовж життя.	3,5,9,10	
16. Наявність проблем при проходженні дозвільних процедур на початок будівництва, підключення до мереж.	1,2,3,5,6,7,8	
17. Низький рівень розвитку туристичної екосистеми.	1,2,3,4,5,6,8	
18. Відсутність системи поводження з твердими побутовими відходами. Відсутність смітте-переробного заводу.	1,2,3,4,5	
19. Відсутність системної роботи з зеленими насадженнями.	1,4,8	
20. Відсутній системний підхід до промоції сучасного іміджу міста.	1,2,4,8	

Сектор «Ризики». Тип стратегії – оборонна.

Слабкі сторони	Посилюють	Загрози
1. Недостатній рівень фінансування до потреб громади.	1,3,5,6,8,9,11	1. Продовження міграції з України кваліфікованого персоналу.
2. Недостатній рівень управління міськими програмами та проектами розвитку.	7,11	2. Збільшення конкуренції для локальних підприємств через вхід зовнішніх компаній.
3. Некомфортне залізничне та автомобільне транспортне сполучення до міста Суми. Непрацюючий аеропорт.	3,5,10,11	3. Зниження швидкості економічного розвитку в світі та Європі.
4. Слабка розвиненість громадського, електричного та велосипедного транспорту.	3,8,11	4. Нестабільність ситуації на світовому та українському валютних ринках.
5. Зношена інфраструктура, застарілість технологій (тепло-, водопостачання, житловий фонд, промисловість).	2,3,5,8,10,11	5. Політизація української бізнес-сфери.
6. Неефективне виконання власних та делегованих повноважень ОМС. Безкарність чиновників і виконавців публічних замовлень.	5,10,11	6. Погіршення відносин з Росією, відстань до кордону з якою 30 км, негативно впливає на економічний розвиток.
7. Низька доступність публічної інфраструктури для людей з обмеженими можливостями.	8,11	7. Системна невідповідність підготовки кадрів у системі освіти України.
8. Недостатній рівень знань потенційних підприємців щодо започаткування та ведення бізнесу.	2,5,7,9	8. Потенційне стримання реформи децентралізації та недостатнє фінансування державою делегованих повноважень.
9. Невідповідність міжнародним стандартам локальної економіки. Недостатній рівень залучення місцевого бізнесу в мережі міжнародної торгівлі та співпраці.	1,2,3,4,5,7,9,10	9. Швидкі зміни в структурі світового бізнесу спричиняють постійне збільшення розриву з локальною економікою.
10. Відсутність всіх важливих даних для залучення інвестицій.	5,7,10,11	10. Існування монополій на українському ринку.
11. Наявність процесів "тіньової" економіки.	5,11	11. Розбалансованість адміністративної системи України.
12. Неупорядкована база нормативно-правових актів місцевого рівня.	8,11	
13. Відсутність системного підходу до створення умов розвитку підприємництва.	4,5,8,9,10,11	
14. Дефіцит робочої сили за окремими робітничими професіями. Трудова міграція за кордон.	1,6,9,10	
15. Недостатнє фінансування проектів та програм з освіти впродовж життя.	1,7,9	
16. Наявність проблем при проходженні дозвільних процедур на початок будівництва, підключення до мереж.	7,8,11	
17. Низький рівень розвитку туристичної екосистеми.	2,7,8,9	
18. Відсутність системи поводження з твердими побутовими відходами. Відсутність сміттєпереробного заводу.	5,7,8,10,11	
19. Відсутність системної роботи з зеленими насадженнями.	8,11	
20. Відсутній системний підхід до промоції сучасного іміджу міста.	8,11	

Найсильнішою стороною, яка впливає зі SWOT-аналізу, є промислова спадщина міста. Високим потенціалом може стати налагодження зв'язків між локальним бізнесом, освітою і культурою. Завдяки цій взаємодії та наявності підприємницьких процесів необхідно використати можливості, які виникають із процесів розвитку сучасного світу. Найбільш загрозливим видається потенційне поширення військових дій на території регіону та збільшення рівня міграції з міста.

3.2 Аналіз глобальних тенденцій в управлінні містами

Європа - одна з найбільш урбанізованих частин світу. За даними ООН, більше 80% світового розвитку сконцентровано в містах. Цей розвиток забезпечують біля 50% населення планети. До 2050 року кількість населення, яке проживає в містах, зросте до 70%. Це чітко вказує на те, що саме в містах зосереджені основні процеси розвитку (економічні, комерційні, освітні та культурні), які для жителів окремих районів є ефективним магнітом і перспективою якісного життя. Тому необхідно зрозуміти, яким процесам піддаються сучасні міста, який вигляд має місто Суми на їх фоні.

Найважливішою тенденцією сучасного світу, а, отже, і міст як головних джерел розвитку цивілізації, є процес глобалізації. Це явище є позитивним з економічної точки зору, проте, водночас, викликає багато соціальних загроз. Міста є центрами зустрічей, розвитку, творчості та інновацій, центрами надання послуг. Головними бенефіціарами позитивних переваг глобалізації є найбільші метрополії, які очолюють рейтинги якості життя. Серед них: Відень, Цюрих, Веллінгтон, Копенгаген, Мельбурн, Сідней, Осака.

Середні міста, такі як Суми, зобов'язані конкурувати за глобальні ресурси. Глобалізація підвищила рівень інтенсивності їх потоків через міста і серед них найважливішими є: товари, послуги, інформація, капітал та люди. Глобалізація сприяє культурній інтеграції, але може бути потенційною загрозою місцевим традиціям та локальній ідентичності. У результаті дій світових корпорацій з'явилися міжнародні бренди товарів і послуг, які завдяки своїй ефективності витісняють своїх місцевих конкурентів з ринку.

Основна проблема глобалізації полягає в тому, що ми всі підпадаємо під її вплив, але не всі можуть отримати користь від неї рівномірно. Ступінь виключення міст з глобальних процесів зростає з просторовою віддаленістю від сильних мегаполісів, що накопичують потенціал розвитку.

Сьогодні важко говорити про типові проблеми міст, адже в різних частинах світу можна знайти різні загрози та виклики. Однак перша загальна проблема для міст полягає в тому, що вони перевищують «здорові масштаби» у всіх вимірах функціонування. Міста занадто переповнені, внутрішньо різноманітні (за статусом, культурно, економічно) та часто просто занадто поляризовані (квартали багатства та бідності). З іншого боку, міста - це чудові лабораторії соціального життя, де ми, як мешканці, намагаємось покращити якість життя шляхом досягнення успіху в приватній та професійній сферах. Потенційні невдачі мешканці міст можуть використовувати як елементи особистісного та організаційного розвитку, завдяки яким отримувати нові знання, бути готовими до майже негайного їх використання в наступних спробах діяти.

У Європі спостерігається тенденція дивитися на розвиток міст з точки зору стійкої моделі. Основне його припущення - економічний та соціальний розвиток не повинен становити загрозу для природного або культурного середовища. У цій моделі робляться спроби поєднати можливості, що впливають із процесу

глобалізації, та захистити від рішень, які в стратегічному вимірі можуть найближчим часом призвести до різкого зниження якості життя, особливо з екологічної точки зору. Це має бути платформа, що поєднує високу якість життя з культурним діалогом та використанням демократії в управлінні. Підтримка поваги до різноманітності впливає на ефективність роботи та інновації, а також поважає місцеву ідентичність.

Ще одна глобальна тенденція полягає в тому, що адміністративні межі міст більше не відображають у повному обсязі взаємозв'язки та процеси, в яких працюють їх жителі. З одного боку, міста урбаністично поширюються на навколишні сільські райони, з іншого - для жителів сусідніх сільських районів місто є головним центром придбання та обміну товарами, освітою та культурою. Тому виникли нові поняття агломерації та функціональних зон, зміст яких зводиться до того, що управління державними послугами не може закінчуватися на адміністративному кордоні. Негативний ефект міського розповсюдження - зниження ефективності вкладених коштів. Нові простори - це нові витрати для бюджетів міст. Проте, з іншого боку, співпраця різних центрів місцевого самоврядування у функціональній області може призвести до підвищення ефективності вирішення місцевих проблем, наприклад, пов'язаних з екологією чи транспортом.

Остання важлива тенденція, помітна у містах по всьому світу - це турбота про привабливість та відкритість громадського простору, сприяння стійкій та здоровій мобільності. Простори в містах, центрах і на околицях міст повинні виглядати привабливо, бути доступними для людей з обмеженими можливостями та бути безпечними у користуванні.

Оскільки висока мобільність - це велике досягнення цивілізації, так само і міський простір повинен максимально підтримувати її. Він повинен бути відкритим для пішоходів та велосипедистів, але також повинен сприяти громадському транспорту як альтернативі автомобілям, що ускладнюють рух вулицями та отруюють нас шкідливим забрудненням. Цей процес доповнюється інтермодальністю, яка дозволяє плавно переходити від одного транспортного засобу до іншого, інтегруючи автомобільний, залізничний та повітряний транспорт. Проекти спільного використання ресурсів, включаючи транспорт - це остання світова тенденція, завдяки якій у наших містах можуть працювати системи прокату велосипедів, скутерів, самокатів та автомобілів.

3.3 Сценарії розвитку

Місто - це його мешканці. З проведеного SWOT-аналізу розуміємо, що активність та професійний рівень жителів міста Суми є сильною стороною міста. Відомо, що соціально-економічний розвиток XXI століття базується на людських ресурсах. Прогрес цивілізації багато в чому залежить від креативності, яка є силою людського капіталу. Креативність вивільняється завдяки створенню умов для розвитку освіти та культури, що сприятиме створенню креативних індустрій, бізнесу та організаційних інновацій.

Світ розвивається дуже швидкими темпами. Дивлячись на соціально-економічні показники, лідери глобального розвитку все ще випереджають Україну за рівнем ВВП чи ефективності роботи. Існує також сильна конкуренція між самими українськими містами. Публічні установи міста Суми можуть займатися звичайною діяльністю, але це не гарантує прискорення їх розвитку.

Розвиток міста - це сукупність заходів у різних сферах, які перетинаються між собою. Елементами успіху є належно проведений аналіз сильних та слабких сторін міста та підбір відповідних проєктів та програм, які виникають з можливостей, які створені зовнішнім світом – усе це для того, щоб зрозуміти місцеву специфіку, взаємозв'язок між окремими викликами та розподілити стратегічні ініціативи між зацікавленими сторонами.

Починаючи наш аналіз ефективних сценаріїв розвитку, потрібно спочатку поєднати освіту та бізнес. У Європі найпопулярнішою формою навчання, згідно з потребами ринку праці, є подвійна система освіти, яка базується на одночасній роботі та навчанні студента. Тому в Сумах слід застосовувати методи для забезпечення відповідності навчання з конкретними потребами місцевих роботодавців на основі методології моделі системи освіти з урахуванням ланцюжка доданої вартості.

Цю модель слід розглядати як механізм, що будує відносини між сектором освіти та соціально-економічним середовищем. Що стосується освіти, то цільовим замовником є ринок праці. Таким чином, у рамках створення доданої вартості необхідно прийняти принцип верховенства очікувань роботодавців. Такий підхід вимагає точної ідентифікації продуктів та процесів, що дозволить надавати послуги, які відповідають вимогам зацікавлених сторін. Тобто компетенції, які здобуваються під час навчання, мають відповідати потребам ринку праці.

Найважливіше у ланцюгу доданої вартості в галузі освіти - це пропозиція школами та університетами унікальної вартості у формі необхідних компетенцій на ринку праці. Сила ланцюга доданої вартості полягає в отриманні додаткових вигід від унікальних зв'язків між різними суб'єктами.

У секторі професійної освіти ланцюжок вартості базується на зворотному зв'язку чотирьох процесів:

1. Визначення компетентностей, що забезпечують конкретну кваліфікацію.
2. Визначення модулів компетентності, що забезпечують конкретну кваліфікацію.

3. Навчальний процес.

4. Застосування кваліфікації в практичній діяльності.

Взаємозв'язок між цими елементами породжує постійний процес оновлення освітніх програм, адаптації та розвитку. Ланцюг доданої вартості в галузі освіти можна проаналізувати з двох точок зору:

- особистості (учня, студента), тобто індивідуального покупця послуги;
- ринку праці (компетенції, які потрібні для бізнесу, в тому числі, для нових зовнішніх інвесторів).

Чинник, який має на меті перевіряти правильність реалізації чотирьох вищезгаданих процесів це, наприклад, моніторинг професійного життя випускників. Це також може впливати на створення освітніх процесів, які будуть мати метою перекваліфікацію впродовж життя.

Впровадження інновацій (спільно з забезпеченням персоналом з необхідними компетенціями) - це запорука розвитку місцевого бізнесу. Інновації можна «підглянути» та впровадити на місцевому рівні. Але, якщо у міста є науковий потенціал, ідеї, які він генерує, повинні бути придатними для впровадження в підприємстві, що може принести технологічну та економічну вигоду. Для того, щоб модель впровадження інновацій працювала, потрібні творчі простори, в яких бізнес матиме змогу перевірити пропозиції вчених. Це будуть технопарки та бізнес-інкубатори, які мають бути створені у Сумах. Одночасно вони повинні бути місцями, де підприємства будуть розповідати про свої потреби, завдяки чому міські заклади вищої освіти та влада зможуть змінити свій підхід на більш ефективну підтримку економічного розвитку.

Альтернативою існуючому підходу в управлінні культурою повинно бути творче використання історичної спадщини та проведення культурних заходів. Завдяки такому підходу народжуються нові цікаві фестивалі, які бажано організовувати в публічному просторі. Потенційні споживачі культури часто вважають, що культура занадто дорога або недоступна, оскільки вона замкнута в театрах, музеях чи бібліотеках. Ось чому доцільно «вийти» з нею на вулиці.

Культура простору є ще однією особливістю цієї сфери. Вона полягає у збереженні пам'яток архітектури від руйнування та їх відповідної експозиції. Коли вони стануть фоном для культурних заходів, мешканці та туристи відкриють їх для себе в іншому світлі. Свою роль у цьому процесі відіграватиме бізнес, «дозволяючи» пити каву або відпочивати в оточені культурних пам'яток.

Для цього також потрібна тиша, яка сприяє спогляданню оточуючого нас простору. Це означає, що чим менше автомобілів і традиційного громадського транспорту буде в цьому просторі - тим краще. У таких історичних просторах повинні бути пішохідні зони та велосипедні доріжки, а не автомобільні дороги та парковки. Автобуси (якщо такі будуть використовуватися) повинні бути електричними, щоб не створювати шуму.

Щоб конкурувати з іншими містами, необхідно створити новий імідж міста Суми. Щоб це відбулося сучасним та ефективним способом, необхідно

використовувати сферу культури як основу для нового бренду міста. Бренд міста буде описом емоцій, які впливають із його культурної спадщини, але, з іншого боку, також із його прагнень. Зібраний, проаналізований та розподілений під конкретні заходи, він створює стратегію брендингу міста, частиною якої є Система візуальної ідентифікації. Його складовим та інтегрованим елементом стане новий промоційний логотип міста. Проте, навіть візуально найкращий логотип не гарантує успіху. Він лише сприяє експресії емоцій, привертає наш інтерес, «творить обіцянки» для потенційних туристів та інвесторів проєктів. Це потрібно обов'язково забезпечити, коли вони приймають рішення про відвідування міста та співпрацю.

Наведені вище сценарії розвитку можуть бути реалізовані досить просто, шляхом ефективної роботи місцевих лідерів змін. Найбільш серйозна дилема розвитку міста Суми пов'язана з іншою сферою - доступністю міста. Якщо істотно не поліпшити доступність, не вдасться генерувати додаткові імпульси розвитку. Метою має бути інтеграція міста в ефективні транспортні мережі. Розташоване майже на кордоні України, подалі від основних транспортних шляхів, місто може бути засудженим на десятиліття стагнації, а не розвитку. Міська, обласна та державна влади повинні вжити всіх політичних, фінансових та організаційних заходів, щоб значно покращити доступність міста шляхом поліпшення міжрегіональних доріг, залізниць та відкриттям місцевого аеропорту, який відповідатиме вимогам сучасності та стане справжнім вікном у світ.

Завдяки покращенню доступності міста та проведення сучасної промоції, Суми матимуть реальний шанс на залучення нових інвесторів та технічної допомоги. Через участь у міжнародних мережах співпраці у всіх сферах життя міста можливим буде постійний обмін досвідом, порівняння рівня якості праці та залучення кращих існуючих практик розвитку. Розуміння сильних сторін людського капіталу міста Суми та світових тенденцій розвитку бізнесу допоможе визначити смарт-спеціалізації, завдяки яким буде природнім шляхом розвиватися бізнес у місті Суми.

3.4. Бачення та місія

БАЧЕННЯ - образ міста Суми в 2030 році.

Завдяки усвідомленню сильних та слабких сторін міста в рамках партиципативного процесу активні мешканці сформували бачення міста Суми через десять років.

Суми - це європейське місто, північний форпост України. Промисловий, академічний регіональний центр, який допомагає мешканцям розвиватися, реалізовувати їх творчі здібності та спортивні таланти, здобувати якісну освіту, створює можливості для гідного життя. Місто, яке приваблює туристів, відповідає кращим сучасним тенденціям, сприяє їх створенню та поширенню.

Це громада з інтенсивним розвитком економіки, дружна доінвесторів, де відкрити та вести бізнес можна легко та ефективно.

МІСІЯ - це опис емоцій та умов, в яких мешканці міста можуть створювати для себе можливості розвитку.

Також громадою була сформована місія міста

Інтеграція активності мешканців міста Суми, які розвиваються завдяки якійсній освіті, креативному підприємництву, ефективному управлінню та створенню сталих, безпечних, комфортних, екологічних умов життя. Відкритість та активність є джерелами натхнення та мотивацією до містотворення.

3.5. Стратегічні напрями розвитку міста

Стратегічні напрями розвитку міста мають деталізувати шлях досягнення бачення. Для цього стратегічне управління містом має відповідати на реальні проблеми та потреби громади. Також воно має відповідати світовим тенденціям та кращим практикам, які вже себе зарекомендували. Варто врахувати практичний європейський досвід, основою якого є концепція сталого розвитку. Вона наголошує на необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь.

Основою формування стратегічних напрямів та цілей був цілий ряд партиципативних заходів: стратегічних сесій, воркшопів, майстер-класів, семінарів, лекцій, візитів обміну досвідом. Завдяки використанню цих інструментів стали більш зрозумілими слабкі сторони міста та процеси, які можуть їх покращити.

Перший виклик нашого міста - це його розташування та якість транспортних сполучень. Мобільність людей та товарів - це стандарт сучасного світу, тому необхідно першочергово покращити всебічну доступність нашої громади: транспортну, інформаційну, інклюзивну та ментальну.

Місто - це люди, тому необхідно створити комфортні умови для їх гідного життя. Якісні публічні послуги мають забезпечувати мешканцям їх особистий розвиток, реалізацію творчих здібностей, спортивних талантів та здобуття якісної освіти.

Одночасно з комфортними умовами життя мешканцям міста потрібна гідна оплата праці. Це, в свою чергу, вимагає забезпечення конкурентоспроможної економіки на локальному рівні. Створення ефективного ринку праці зменшить ризик відтоку кваліфікованих робочих ресурсів з громади.

Комфортні умови життя та конкурентоспроможна економіка є наслідком ефективного управління містом. Це відбувається через програми та проекти розвитку, які ініціюються та впроваджуються міськими, державними та позаурядовими публічними інституціями.

Враховуючи вищезазначені потреби, ми визначили чотири головні напрями розвитку міста:

- A** Доступність
- B** Місто для людей
- C** Конкурентоспроможна економіка
- D** Ефективне управління

Ці напрями розвитку ми деталізуємо нижче. У рамках системи цілей та інструментів вони разом гарантують синергетичний ефект, який в 2030 році буде давати вже реальні стратегічні конкурентні переваги.

Напрямок **A** Доступність

Із проведеного SWOT-аналізу стає зрозумілим, що Суми мають некомфортне залізничне, автомобільне транспортне сполучення та непрацюючий аеропорт, слабку розвиненість громадського, електричного та велосипедного транспорту. Відповідно публічна інфраструктура є слабо доступною для людей з обмеженими можливостями. Громадськість звертає увагу на низький рівень доступності важливих даних про місто.

Місто для свого розвитку має бути доступним: у рамках транспортних сполучень, інформаційно, інклюзивно та ментально. Туристи, інвестори, партнери мають швидко і комфортно отримувати інформацію про Суми, дістатись до нього, бачити в сумських інституціях спроможних партнерів. Доступність міста - це зручність і функціональність його інфраструктури та інформаційних систем для мешканців, починаючи від людей з особливими потребами.

Світ розвивається дуже швидкими темпами завдяки процесам глобалізації. Тому Сумам потрібно розвивати надійні міжнародні мережі співпраці, завдяки яким до міста можуть бути залучені нові ідеї, інновації та інвестиції.

Отже, там, де міська рада не має повноважень самостійно вирішувати проблеми з доступністю міста та його інфраструктурою, необхідно створювати коаліції між державними, регіональними органами влади та органами місцевого самоврядування, які будуть спрямовувати свою роботу на впровадження позитивних змін. Сумській міській раді, бізнес асоціаціям, закладам вищої освіти, громадському сектору, всім сторонам, зацікавленим в успішній реалізації цієї стратегії, потрібно бути готовими до міжсекторного лобювання рішень центральних органів влади про спрямування цільових інвестицій, необхідних для підвищення рівня доступності міста Суми.

Напрям **В** Місто для людей

Мешканці міста Суми відчують недоліки зношеної інфраструктури та застарілих технологій у сферах тепло-, водопостачання та в житловому фонді. У таких умовах не беруться до уваги проблеми енергоефективності і екології. Також вони зазначають відсутність міської системи поводження з твердими побутовими відходами та сміттєпереробного заводу.

Є зауваження щодо промоції здорового способу життя та системної роботи із зеленими насадженнями та благоустроєм. Недостатньо фінансуються проекти та програми з освіти і культури.

Перевагою сумчан є надзвичайна активність. Тому необхідно залучати всіх бажаючих до реального та ефективного управління містом. Така партиципація вже відбувається в рамках Громадського бюджету та через включення мешканців до формування стратегії розвитку міста Суми. У подальшому таку політику необхідно поширювати і відкривати діалог з мешканцями в таких сферах як: просторове планування, організація дозвілля, безпечне та здорове життя.

Здоров'я - це найважливіша цінність людства, тому долученість мешканців до культури здорового способу життя є вкрай важливою. Фізична культура та спорт, з одного боку, є основою здорового способу життя, а, з іншого - виховує цілеспрямованість та привчає до систематичної праці. Використовуючи професійний рівень спортивної спільноти та інфраструктури, місто має бути центром змагань та розваг, зокрема, на міжнародному рівні.

Відчуття безпеки є базовим фактором потреб суспільства. Це, наприклад, означає успішну роботу медичних установ та профілактичних програм. Важливою є ефективна робота локальної поліції, пожежної та інших екстрених служб.

Суттєвими для майбутнього розвитку міста буде забезпечення якісних та конкурентноздатних освітніх та культурних послуг, у тому числі, недержавних. Освіта нам дає рівень розуміння, а культура - розкриває горизонти. Якісна освіта протягом усього життя має реально задовольняти потреби ринку праці в робітничих та в спеціалізованих професіях, зокрема, для нових інвесторів. Унікальна місцева духовна та матеріальна культура повинна надихати, тому має бути відкрита, креативна та інноваційна. Вона буде фундаментом реального бренду міста.

Напрям **С** Конкурентоспроможна економіка

Аналіз економічної ситуації міста показує недостатній рівень знань місцевих потенційних підприємців щодо започаткування та ведення бізнесу. Спостерігається невідповідність міжнародним стандартам локальної економіки. Рівень залучення місцевого бізнесу в мережі міжнародної торгівлі та співпраці є повільний та слабкий. Загальнодержавною проблемою є наявність процесів «тіньової» економіки, що в подальшому впливає на зменшення доходів до бюджету міста. У Сумах створюються умови для розвитку підприємництва, але робота ще не є системною.

Останніми роками в Україні збільшується дефіцит робочої сили за окремими робітничими професіями. Така ситуація пов'язана з масовою трудовою міграцією українців за кордон. Системною довготривалою проблемою органів місцевого самоврядування є отримання дозвільних процедур, необхідних для започаткування підприємницької діяльності, початку будівництва, підключення до мереж. Низький рівень туристичної екосистеми негативно впливає на розвиток економіки.

Для сприяння сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх необхідні нові підходи до освіти, які б орієнтувалися на запити місцевих підприємств та освітні потреби мешканців міста. Для забезпечення конкурентоспроможності економіки необхідно створити сприятливі умови для розвитку підприємництва. Для цього потрібен професійно підготовлений людський капітал, який має завдяки своїй креативності та професійності розвивати нові бізнес-ідеї, в тому числі, на світових ринках. Залучення нових інвесторів не тільки має створювати нові робочі місця та, водночас, повинно бути шансом для імпорту інноваційних технологій у промисловість.

Одним із шляхів розвитку сучасних міст є розвиток туризму. Кожен турист, який відвідує місто - це реальне джерело фінансування економіки міста. Залучення туристів буде можливим тільки завдяки формуванню позитивного іміджу. Покращення конкурентоспроможності міста має відбуватися також через залучення грантових коштів.

Напрямок **D** Ефективне управління

У сучасному світі глобальної конкуренції за місце в міжнародних ланцюгах створення доданої вартості Україна стрімко втрачає свої шанси через низьку якість системи управління. Необхідно створювати ефективні екосистеми у всіх сферах управління містом, щоб використовувати таланти мешканців для розвитку громади.

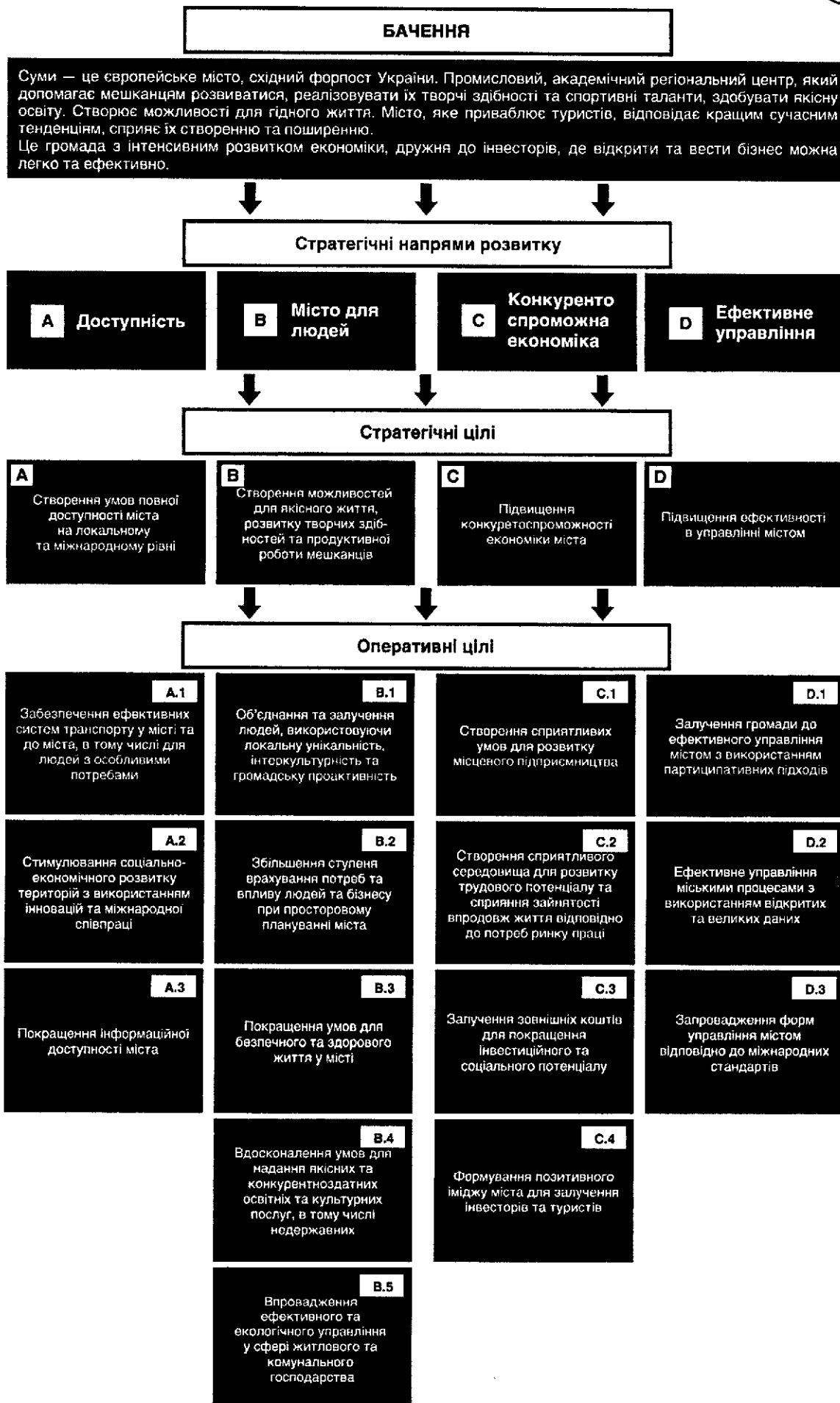
В органах місцевого самоврядування мешканці констатують неефективне виконання власних та делегованих повноважень. Містяни вважають, що така ситуація викликана недостатньою відповідальністю виконавців публічних замовлень. Для ефективного управління громада запропонувала створити умови для громадського контролю. Учасники стратегічних сесій відзначають відсутність використання сучасних інструментів управління, в тому числі, ІТ технологій у публічних установах. Неупорядкованість міських баз даних ускладнює прийняття рішень. Негативною тенденцією є недостатній рівень управління міськими програмами і проектами розвитку.

У сучасних умовах ефективне управління містом відбувається у відповідності до принципів партиципативності, інноваційності та відкритості до змін, компетентності та лідерства. Цифрове урядування, або управління за допомогою цифрових технологій, є ключовою складовою розвитку. На шляху цифрової трансформації міста важливо застосовувати принципи цифрового урядування: постійний реінжиніринг внутрішніх процесів органів публічного управління; цифровий обіг документів, даних та процесів; єдині технічні стандарти та інтероперабельність; єдина інформаційна база; орієнтація цифрових послуг на потреби споживача; платформонезалежність та орієнтація на мобільні пристрої; деперсоналізованість та принцип «єдиного вікна».

Лідерами ефективного управління мають бути: міський голова, його заступники, депутати міської ради, публічні інституції, позаурядові організації та бізнес. Ці суб'єкти мають об'єднуватись у рамках міжсекторної співпраці.

Покращення управління містом Суми має відбуватись завдяки:

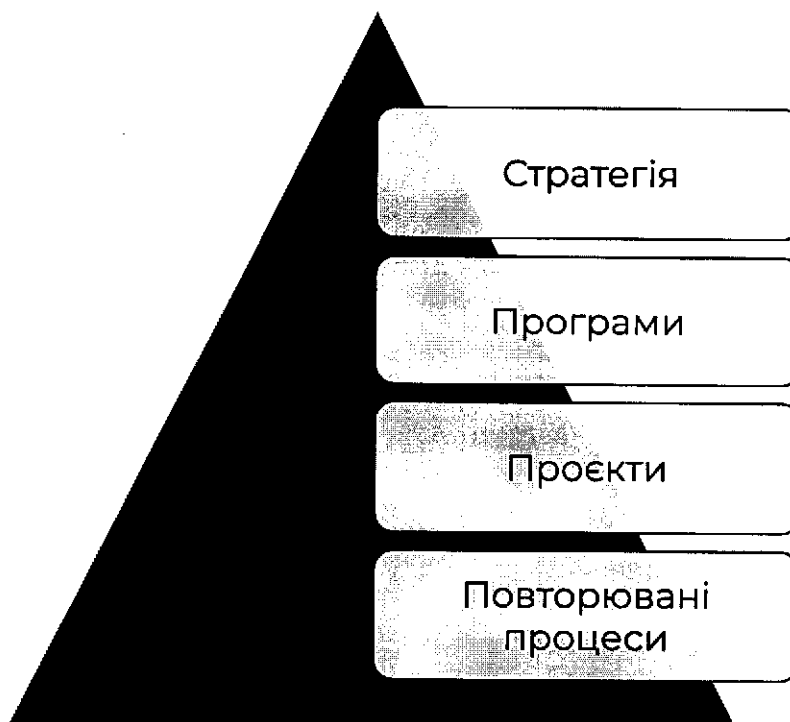
- відстеженню якості життя та якості надання публічних послуг;
- організації обміну досвідом;
- моніторингу кращих світових практик управління з подальшою їх адаптацією та застосуванням;
- впровадженню міжнародних стандартів, наприклад: 12-ти принципів належного врядування на локальному рівні Ради Європи, системи управління якістю ISO 9001, управління сталим розвитком в громадах ISO 37101 та інших;
- використанню відкритих даних.



3.6 Стратегічні цілі

Завдяки баченню та напрямам розвитку розуміємо те, які маємо очікування. Завдяки ним стають більш зрозумілими способи вирішення проблем міста.

Для того, щоб громада розуміла, як конкретно сприяти своєму розвитку, необхідно розписати наші бажання та можливості на дерево цілей. Тому розписуємо цілі ієрархічно, щоб розуміти зв'язки між ними та можливості досягнення ефектів синергії. Завдяки цьому кожен наступний рівень управління буде більш деталізований та зрозумілий.



Процеси управління існують на чотирьох рівнях. Стратегічний рівень - це рівень формування стратегічних та оперативних цілей. У подальшому цілі дають можливість визначати програми та проекти як інструменти впровадження стратегії. Проекти та програми дадуть конкретні результати та вигоди, завдяки яким вирішимо слабкі сторони міста досягнемо поставленої мети. Через вдале використання сильних сторін та зовнішніх можливостей отримаємо нову якість публічних послуг та кращі умови життя для мешканців.

Стратегічна ціль **A**:

Створення умов повної доступності міста на локальному та міжнародному рівнях

Оперативні цілі

- A.1** Забезпечення ефективних систем транспорту у місті та до міста, в тому числі для людей з особливими потребами
- A.2** Стимулювання соціально-економічного розвитку територій з використанням інновацій та міжнародної співпраці
- A.3** Покращення інформаційної доступності міста

Стратегічна ціль **B**:

Створення можливостей для якісного життя, розвитку творчих здібностей та продуктивної роботи мешканців

Оперативні цілі

- B.1** Об'єднання та залучення людей, використовуючи локальну унікальність, інтеркультурність та громадську проактивність
- B.2** Збільшення ступеня врахування потреб та впливу людей та бізнесу при просторовому плануванні міста
- B.3** Покращення умов для безпечного та здорового життя у місті
- B.4** Вдосконалення умов для надання якісних та конкурентноздатних освітніх та культурних послуг, в тому числі недержавних
- B.5** Впровадження ефективного та екологічного управління у сфері житлового та комунального господарства

Стратегічна ціль **С**:

Підвищення конкурентоспроможності економіки міста

Оперативні цілі

- С.1** Створення сприятливих умов для розвитку місцевого підприємництва
- С.2** Створення сприятливого середовища для розвитку трудового потенціалу та сприяння зайнятості впродовж життя відповідно до потреб ринку праці
- С.3** Залучення зовнішніх коштів для покращення інвестиційного та соціального потенціалу
- С.4** Формування позитивного іміджу міста для залучення інвесторів та туристів

Стратегічна ціль **Д**:

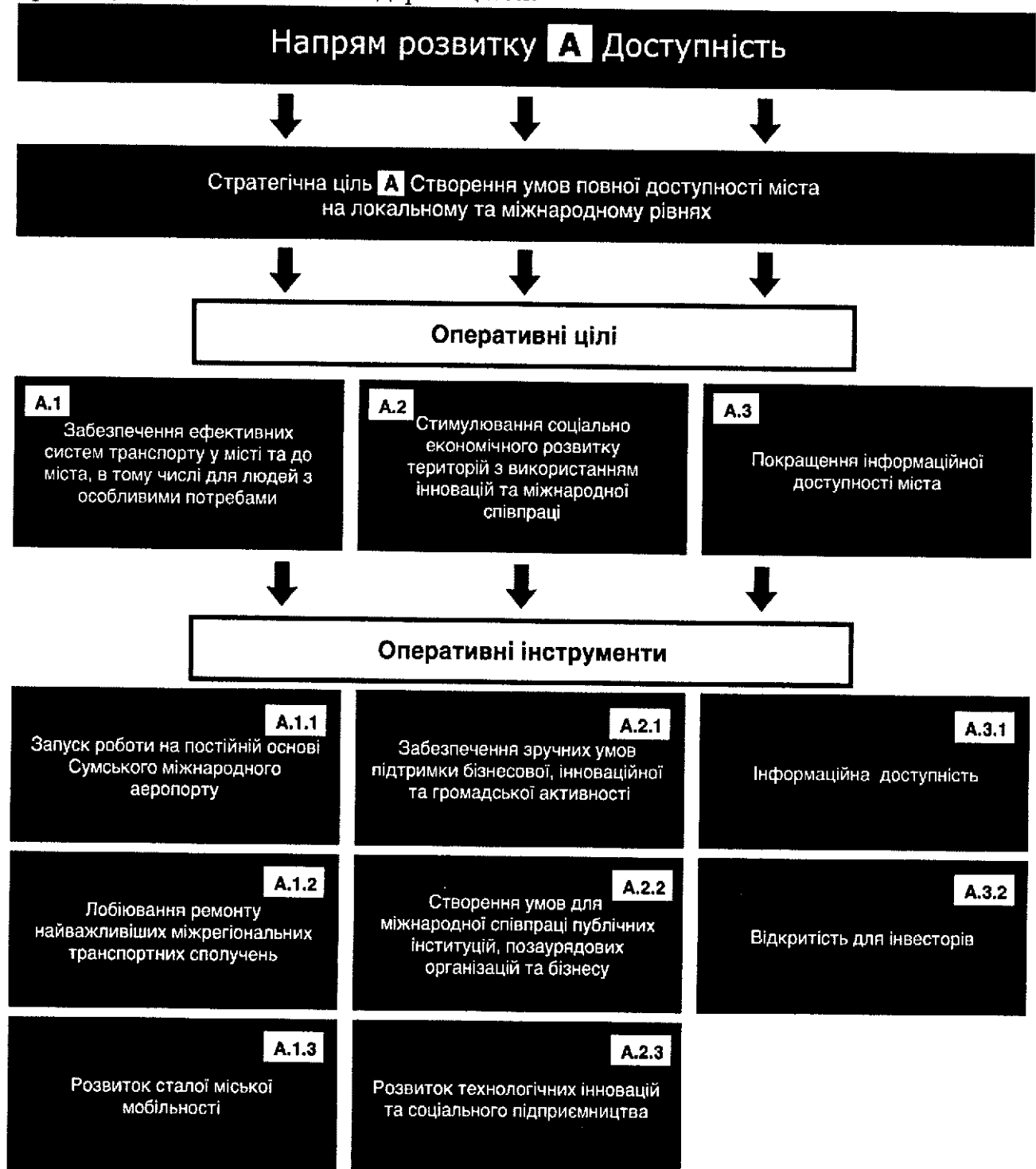
Підвищення ефективності в управлінні містом

Оперативні цілі

- Д.1** Залучення громади до ефективного управління містом з використанням партиципативних підходів
- Д.2** Ефективне управління міськими процесами з використанням відкритих та великих даних
- Д.3** Запровадження управління містом відповідно до міжнародних стандартів

3.7. Оперативні цілі та інструменти

Інструментами реалізації стратегічного планування є програми та проекти. За європейськими принципами програми розробляються на 7 років. Проекти найчастіше тривають від півроку до двох. В управлінні містом проектів та програм, як інструментів, буде велика кількість, тому в документі стратегії розвитку вказані лише найважливіші, які реально вплинуть на розвиток міста. Після воркшопів, які відбулись у рамках процесу творення цієї стратегії, громадськістю були запропоновані ініціативи, які будуть доповнені в процесі формування нових програм. Перелік ініціатив громади, сформований в творчому процесі, наведений нижче в дереві цілей.



Стратегічна ціль А Створення умов повної доступності міста на локальному та міжнародному рівнях

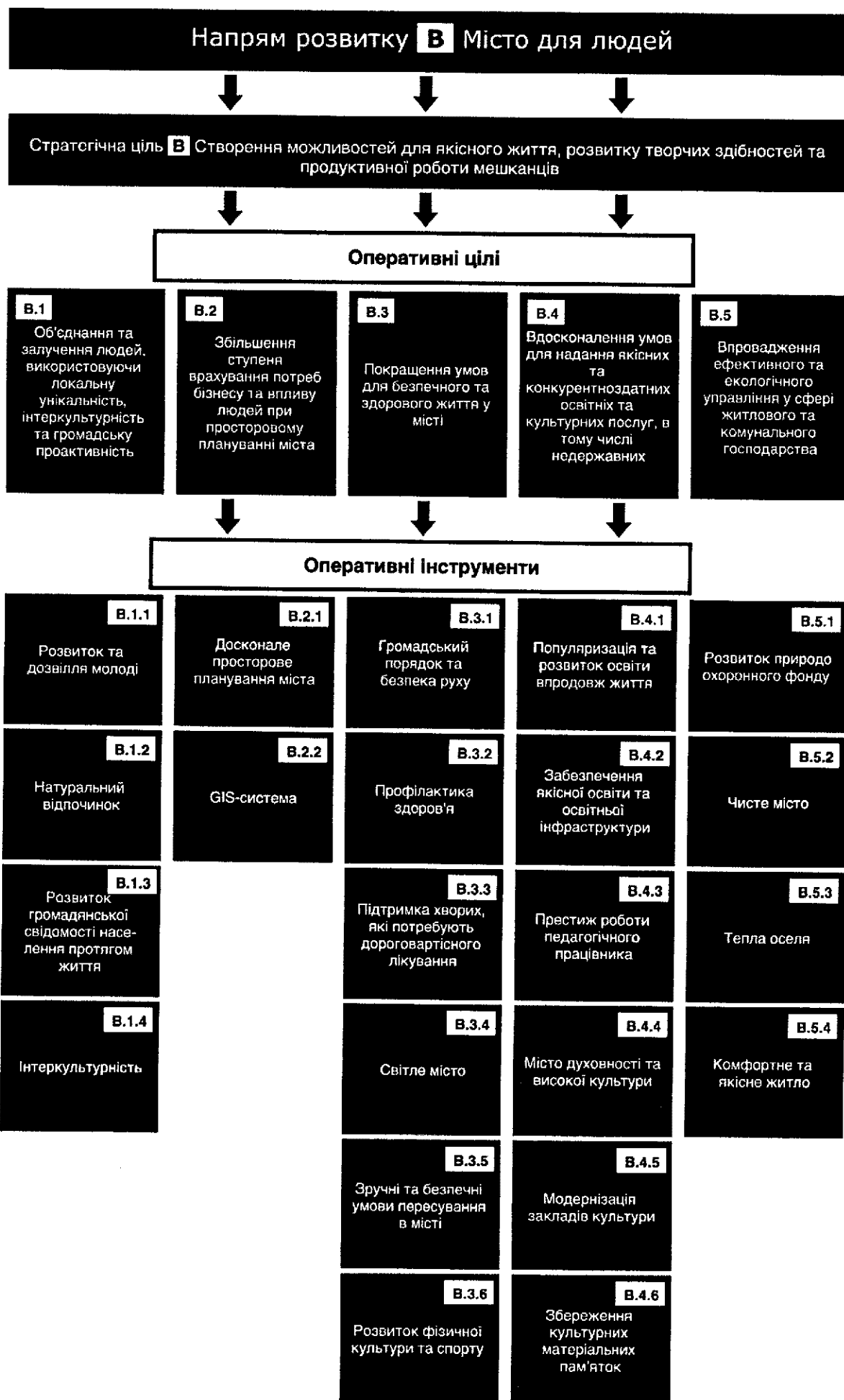
Оперативна ціль А.1 Забезпечення ефективних систем транспорту у місті та до міста, в тому числі для людей з особливими потребами

Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
А.1.1 Запуск на постійній основі Сумського міжнародного аеропорту	Це проєкт підготовки безпечних умов роботи злітної смуги та створення ефективних умов праці терміналу. Забезпечення постійних рейсів до авіахабу в Києві та до інших закордонних аеропортів. Збільшення кількості та напрямів чартерних рейсів. Ефективний розподіл обов'язків та фінансових зобов'язань між Сумською обласною радою, Сумською міською радою, Сумською обласною державною адміністрацією та Кабінетом Міністрів України.
А.1.2 Лобіювання ремонту найважливіших міжрегіональних транспортних сполучень	Це процес підтримки прийняття рішень про ремонт доріг, мостів та колій до Харкова, Києва, Полтави відповідно до євростандартів. Потрібно відремонтувати автошляхи Н07, Н12, Р44, Р45, Р61, Т1901 та міст через річку Сула на трасі Р60 біля населеного пункту Млини Полтавської області. Необхідно електрифікувати ділянку Південної залізниці між населеними пунктами Ворожба Сумської області та Смородино (Тростянець) Сумської області.
А.1.3 Розвиток сталої міської мобільності	Це програма забезпечення зручного, екологічного, безпечного, комфортного пересування мешканців та гостей на території міста. Програма передбачає створення Плану сталої міської мобільності. План є інструментом стратегічного планування розвитку транспортної системи та формування транспортної політики міста. Він створює умови для задоволення потреб у мобільності мешканців та бізнесу задля забезпечення кращої якості життя

Оперативна ціль А.2 Стимулювання соціально-економічного розвитку територій з використанням інновацій та міжнародної співпраці

Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
A.2.1 Забезпечення зручних умов підтримки бізнесової, інноваційної та громадської активності	Це програма створення мережі бізнес-інкубаторів, які використовують локальний науковий потенціал та досвід бізнесу для підтримки інноваційних стартапів. В її рамках має також бути створений проєкт запуску індустріальної зони. Підтримка інвестицій категорій «brown field». Підтримка побудови офісів категорії «А». Забезпечення достатньої кількості громадських просторів для проведення заходів.
A.2.2 Створення умов для міжнародної співпраці публічних інституцій, позаурядових організацій та бізнесу	Це програма створення міжнародної мережі для партнерств, які залучають світові інновації у місто.
A.2.3 Розвиток технологічних інновацій та соціального підприємництва	Це програма готовності міських інституцій до залучення технологічних інновацій та розвитку соціального підприємництва.

Оперативна ціль A.3 Покращення інформаційної доступності міста	
Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
A.3.1 Інформаційна доступність	Це програма формування пакету зрозумілих інформаційних матеріалів, у тому числі для людей з обмеженими можливостями та іноземців. Вони мають бути розроблені із використанням іноземних мов та функцій, доступних для людей з особливими потребами.
A.3.2 Відкритість для інвесторів	Це програма створення інформаційної системи, яка передбачає, наприклад, розробку інвестиційних паспортів об'єктів та ділянок передбачених для продажу.



Стратегічна ціль **В** Створення можливостей для якісного життя, розвитку творчих здібностей та продуктивної роботи мешканців.

Оперативна ціль В.1 Об'єднання та залучення людей, використовуючи локальну унікальність, інтеркультурність та громадську проактивність	
Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
В.1.1 Розвиток та дозвілля молоді	Це програма створення можливостей для всебічного розвитку молоді міста для реалізації їх потенціалу, з метою виховання більш відповідального покоління молоді.
В.1.2 Натуральний відпочинок	Це проєкт створення публічного простору, який робить промоцію серед мешканців життя без стресу в природних умовах.
В.1.3 Розвиток громадянської свідомості населення протягом життя	Це програма розвитку патріотизму, формування активної громадянської позиції, починаючи з дошкільних навчальних закладів, шкіл, університетів. Заохочувати соціальну відповідальність та громадянську позицію. Для пенсіонерів проводити тренінги і залучати їх до громадської активності. Підвищувати рівень національної свідомості та патріотизму громадян міста за рахунок системної роботи різних патріотичних організацій, плекати культ України. Сприяти тому, щоб український патріотизм став невичерпним джерелом енергії суспільства.
В.1.4 Інтеркультурність	Програма інтеркультурного розвитку міста необхідна не тільки для формування його позитивного іміджу в світі, залучення іноземних студентів, туристів та мешканців, запобігання виникненню міжетнічних конфліктів, але, передусім, і для використання культурного різноманіття як джерела інновацій, креативності і зростання. Програма передбачатиме сприяння участі національних меншин у партиципативному управлінні містом, розвиток спроможності представницьких інституцій різних культур у місті та залучення фінансування для підкреслення ролі їх впливу на локальну унікальність.

Оперативна ціль В.2 Збільшення ступеня врахування потреб бізнесу та впливу людей при просторовому плануванні міста	
Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
В.2.1 Досконале просторове планування міста	Це програма впорядкування, актуалізації містобудівної документації від генерального плану до детального плану територій. Впровадження паспортів вулиць. Залучення урбаністів та кращих світових практик просторового планування міста. Врахування зелених зон для відпочинку
В.2.2 GIS - система	Це проєкт запуску муніципальної геоінформаційної GIS-системи з різноманітними інформаційними шарами

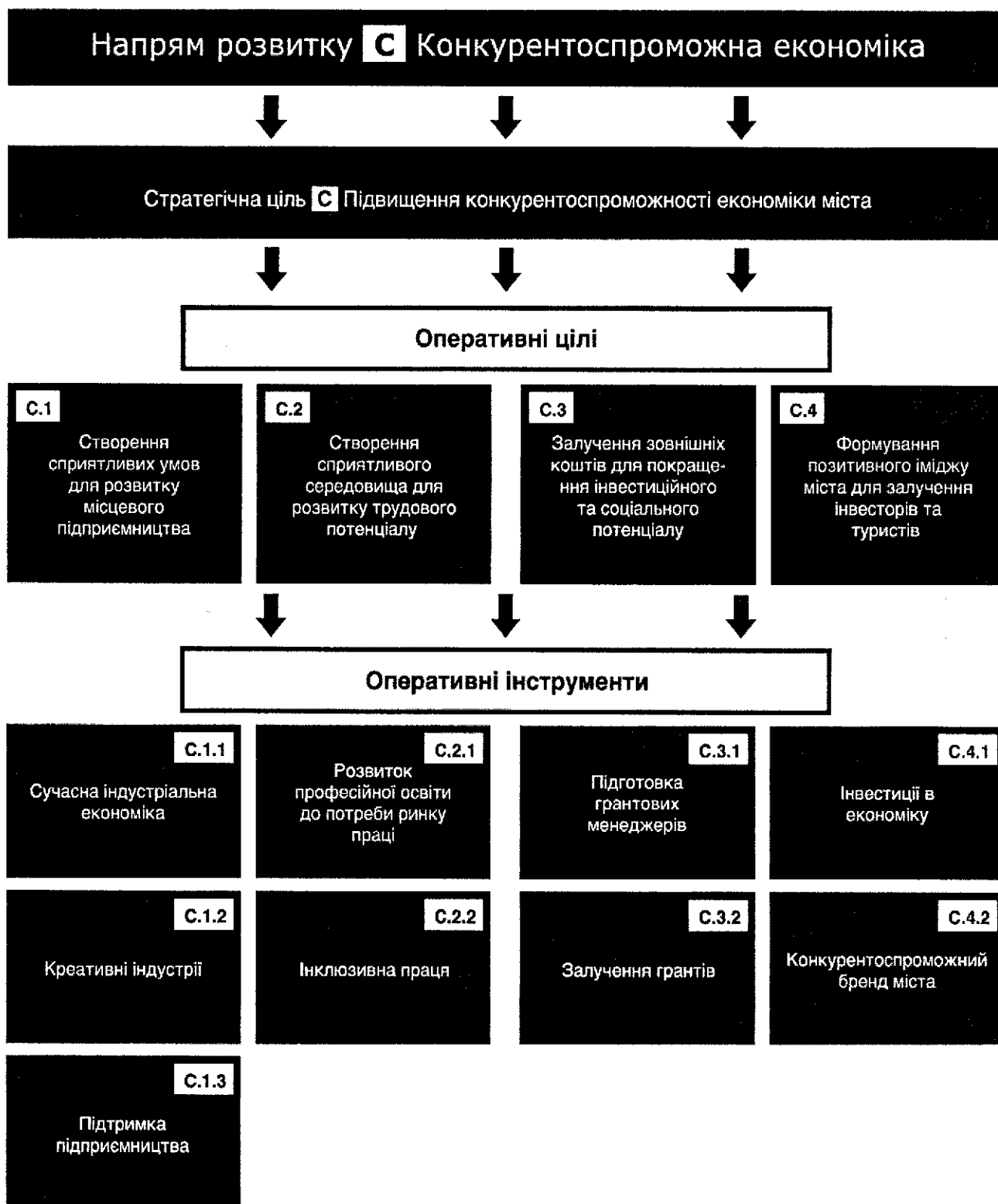
Оперативна ціль В.3 Покращення умов для безпечного та здорового життя у місті	
Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
В.3.1 Громадський порядок та безпека руху	Це програма підвищення рівня публічного порядку і громадської безпеки. Створення безпечної інфраструктури на дорогах та підтримка безпеки учасників дорожнього руху. Впровадження якісної системи працюючого без збоїв механізму системи інформаційної безпеки, а саме попередження, випередження, захист від масштабних загроз.
В.3.2 Профілактика здоров'я	Це програма покращення здоров'я та збільшення тривалості життя мешканців через профілактичні та інформаційні заходи.
В.3.3 Підтримка хворих, які потребують дороговартісного лікування	Лобіювання розробки державної програми з метою зменшення вартості дороговартісного лікування для соціально незахищених мешканців. Створення інституцій для реабілітації та хоспісів.
В.3.4 Світле місто	Це програма освітлення вулиць, дворів, публічних просторів та будинків для створення безпечних умов життя.
В.3.5 Зручні та безпечні умови пересування в місті	Це програма впровадження зручного та безпечного пересування містом різних соціальних категорій

	населення. Наявність якісних тротуарів та велосипедних доріжок.
В.3.6 Розвиток фізичної культури та спорту	Це програма розвитку, спрямована на покращення якості та кількості спортивної інфраструктури необхідної для професійного та безпечного заняття спортом. Необхідно створити умови для проведення заходів та турнірів міжнародного рівня. Сприяти вихованню традицій прихильності до оздоровчої рухової активності як важливого компоненту здорового способу життя особистості.

Оперативна ціль В.4 Вдосконалення умов для надання якісних та конкурентноздатних освітніх та культурних послуг, в тому числі недержавних	
Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
В.4.1 Популяризація та розвиток освіти впродовж життя	<p>Це програма створення умов для набуття мешканцями незалежно від віку необхідних професійних та громадянських компетентностей, сучасних знань, умінь, навичок (професійні курси, підприємницька та фінансова освіта, інформаційна та комп'ютерна грамотність, мовні курси, освіта для доброго здоров'я, «школа» для батьків, планування сім'ї, курси активного громадянства, театральні та художні студії тощо), необхідні як для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, так і для зростання якості щоденного життя.</p> <p>Програма передбачає популяризацію освіти впродовж усього життя та розробку механізму фінансування освіти дорослих у місті, в тому числі через муніципальну підтримку надання актуальних освітніх послуг закладами формальної та неформальної освіти. Освіта дорослих у цьому контексті розглядається як фактор економічного та соціального розвитку міста.</p>
В.4.2 Забезпечення якісної освіти та освітньої інфраструктури	Це програма забезпечення якісною освітою та освітньою інфраструктурою всіх учасників освітнього процесу, соціалізації та адаптації осіб з особливими потребами; формування толерантного ставлення до учасників освітнього процесу
В.4.3 Престиж роботи педагогічного працівника	Це програма підвищення ролі педагогічного працівника, з метою організації освітніх процесів

	відповідно до сучасних потреб. Педагог на всіх освітніх рівнях створює конкурентоспроможне суспільство. Інструментами його роботи буде актуальний рівень знань, умінь, навичок та сучасні інформаційні технології. Метою є підвищення освітнього рівня суспільства.
В.4.4 Місто духовності та високої культури	Це програма організації культурного дозвілля сумчан, підвищення їх культурного рівня, підвищення іміджу міста Суми на світовій культурній ниві. Утвердження європейських культурних та духовних цінностей, збагачення культурної спадщини міста та її промоція.
В.4.5 Модернізація закладів культури	Це програма модернізації закладів культури, які відповідатимуть сучасним запитам та стануть привабливими для суспільства.
В.4.6 Збереження культурних матеріальних пам'яток	Це програма організації заходів, які сприятимуть популяризації матеріальної культурної спадщини та її збереженню.

Оперативна ціль В.5 Впровадження ефективного та екологічного управління у сфері житлового та комунального господарства	
Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
В.5.1 Розвиток природоохоронного фонду	Це програма зниження забруднення земельних та водних ресурсів і атмосфери, з метою збереження здоров'я людей і природи.
В.5.2 Чисте місто	Це програма усвідомленого поведінки з твердими побутовими відходами.
В.5.3 Тепла оселя	Це програма створення схеми теплопостачання міста Суми, модернізації теплових мереж та забезпечення міста теплом.
В.5.4 Комфортне та якісне житло	Це програма стимулювання свідомого утримання житла, співфінансування проведення капітальних ремонтів будинків та відновлення міських мереж.



Стратегічна ціль **С** Підвищення конкурентоспроможності економіки міста

Оперативна ціль **С.1** Створення сприятливих умов для розвитку місцевого підприємництва

Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
С.1.1 Сучасна індустріальна економіка	Це програма стимулювання виробництва високоякісної, сучасної, конкурентоспроможної продукції, модернізації виробничих потужностей з використанням енергоефективних технологій, пер за все в галузях машинобудування, хімічної, легкої та переробної промисловості.
С.1.2 Креативні індустрії	Це програма створення умов для збільшення кількості нових видів бізнесу з огляду на креативність та здатність молоді генерувати нові ідеї для інноваційного бізнесу; вмотивування молоді для того, щоб залишатися в місті та реалізовувати власний творчий потенціал.
С.1.3 Підтримка підприємництва	Це програма надання супровідних послуг для мешканців з метою започаткування підприємницької діяльності. Створення сталого центру підтримки бізнесу.

Оперативна ціль **С.2** Створення сприятливого середовища для розвитку трудового потенціалу

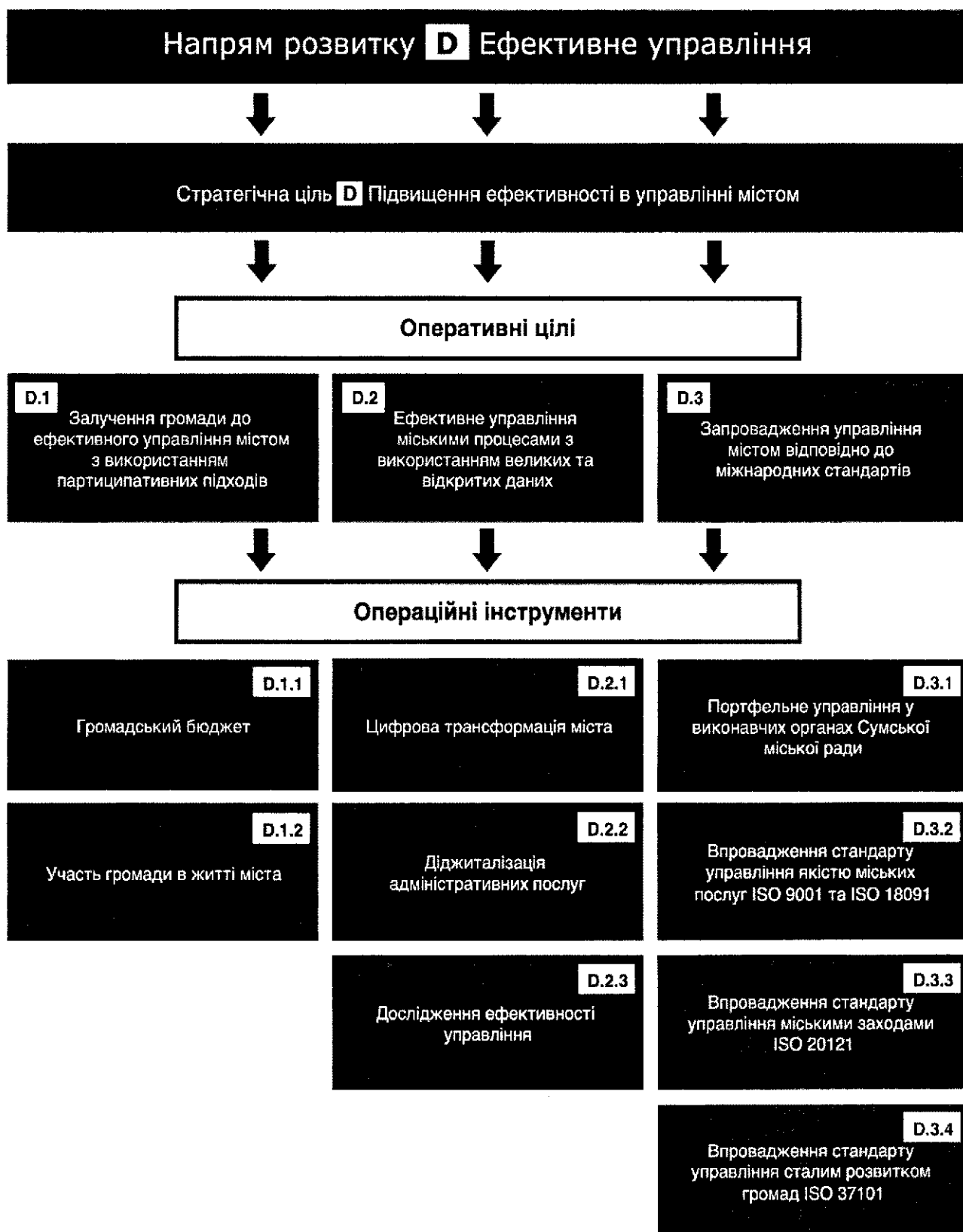
Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
С.2.1 Розвиток професійної освіти до потреб ринку праці	Це програма забезпечення умов розвитку професійної формальної та неформальної освіти, яка спрямована на навчання та перекваліфікацію людей відповідно до потреб ринку праці. Це має відбуватися в процесі діалогу між владою, працедавцями та освітніми установами. Дослідження ринку праці.
С.2.2 Інклюзивна праця	Це програма залучення людей з обмеженими можливостями та їх підготовка відповідно до ринку праці.

Оперативна ціль **С.3** Залучення зовнішніх коштів для покращення інвестиційного та соціального потенціалу

Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
С.3.1 Підготовка грантових менеджерів	Це процес підготовки професійних кадрів міських інституцій з управління грантовими проєктами.
С.3.2 Залучення грантів	Це процес постійного моніторингу грантових конкурсів та участь у них відповідно до потреб.

Оперативна ціль **С.4** Формування позитивного іміджу міста для залучення інвесторів та туристів

Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проєктів, програм)
С.4.1 Інвестиції в економіку	Це програма створення максимально вигідних умов для внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Формування лояльної міської податкової політики. Запровадження сучасних інструментів фінансування підприємництва. Забезпечення гарантій тривалих умов ведення бізнесу.
С.4.2 Конкурентоспроможний бренд міста	Це програма маркетингу міста, яка має сформувати унікальний імідж міста через позиціонування його історичних, архітектурних, культурних ресурсів. Поеднати в концепції бренду спадщину міста та бачення майбутнього. Створити індивідуальний образ міста Суми. Уніфікувати його сприйняття як в Україні, так і за кордоном. Створити умови для застосування місцевого брендингу для розвитку привабливого іміджу та позитивної репутації.



Стратегічна ціль **D** Підвищення ефективності в управлінні містом

Оперативна ціль **D.1** Залучення громади до ефективного управління містом з використанням партисипативних підходів

Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проектів, програм)
D.1.1 Громадський бюджет	Це програма про громадський (партисипаторний) бюджет м. Суми, яка визначає основні засади процесу взаємодії органів місцевого самоврядування міста та його громадян. Це інноваційний механізм залучення громадськості до розподілу визначеної Сумською міською радою частини коштів міського бюджету.
D.1.2 Участь громади в житті міста	Це програма підтримки та розвитку партисипації в загальноміських процесах. Громада має бути залучена до використання та контролю бюджетних коштів, до участі у прийнятті рішень з важливих питань для розвитку міста.

Оперативна ціль **D.2** Ефективне управління міськими процесами з використанням великих та відкритих даних

Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проектів, програм)
D.2.1 Цифрова трансформація міста	Це програма формування цифрової економіки і суспільства. Подолання «цифрової нерівності», цифрового розриву, забезпечення кібер-захисту. Розвитку цифрових компетенцій у мешканців міста.
D.2.2 Діджиталізація адміністративних послуг	Це програма переходу до сервіс-орієнтованої моделі міста, оптимізації та повного переведення адміністративних послуг в онлайн.
D.2.3 Дослідження ефективності управління	Це процес дослідження виконання основних індикаторів управління містом та аналізу зворотного зв'язку від отримувачів міських послуг.

Оперативна ціль **D.3** Запровадження управління містом відповідно до міжнародних стандартів

Оперативні інструменти	Опис інструментів (процесів, проектів, програм)
------------------------	---

D.3.1 Портфельне управління у виконавчих органах Сумської міської ради	Це програма трансформації системи управління у виконавчих органах Сумської міської ради відповідно до кращих світових практик та методик.
D.3.2 Впровадження стандарту управління якістю міських послуг ISO 9001 та ISO 18091	Це проєкт впровадження системи управління якістю міських послуг відповідно до стандарту ISO 9001 та його доповнення для міських рад ISO 18091
D.3.3 Впровадження стандарту управління міськими заходами ISO 20121	Це проєкт впровадження системи управління міськими заходами відповідно до стандарту ISO 20121 з урахуванням процесів сталого розвитку
D.3.4 Впровадження стандарту управління сталим розвитком громад ISO 37101	Це проєкт впровадження системи управління сталим розвитком громад та стандартів його вимірювання ISO 37120, ISO 37122, ISO 37123

4. ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІСТА

У бізнесі існує проста формула: Ефективність = Планування x Виконання. Якщо один з множників цього добутку близький до нуля, то ефективність буде також близькою до нуля. Багато стратегій потрапили до «горезвісної шухлядки» та не були реалізовані через недоступність системних механізмів їх планування та виконання.

На основі сформованої в попередньому розділі стратегічної платформи у вигляді системи «Бачення - Напрями - Стратегічні цілі - Оперативні цілі» базується практична реалізація стратегічних концепцій, які, у свою чергу, здійснюються через виконання міських програм. Міські програми складаються із заходів утримання та проєктів розвитку, за допомогою яких реалізується стратегія. Саме через них вирішуються найскладніші питання та виявлені вузькі місця, розвивається потенціал у цільових галузях.

Після затвердження Сумською міською радою стратегії розвитку як стратегічної платформи починається етап впровадження стратегії. Цей етап складається з програмування, розробки схеми реалізації, інформування зацікавлених сторін про ролі та відповідальність, реалізації стратегії, її моніторингу та оцінки.

Важливо, щоб після затвердження стратегії не відбувся спад активності зацікавлених сторін, який був у процесі підготовки стратегічної платформи. Для цього важливо знати, хто і що робить вже наступного дня після ухвалення стратегії. З цією метою обов'язково зробити три важливі речі. Перша - у 2020 році створити організаційний підрозділ з урахуванням окремих структурних підрозділів виконавчих органів ради, який буде відповідальним за координацію, збір інформації, моніторинг заходів та проєктів, записаних у стратегії, та комунікацію із зацікавленими сторонами в процесі її реалізації. Іншим важливим напрямом діяльності цього підрозділу є збір інформації і аналіз можливостей здобуття коштів із зовнішніх джерел та пошук партнерів для стратегічних проєктів. Ресурсне забезпечення створення цього підрозділу провести невідкладно після затвердження цієї стратегії. Друга важлива річ - розробити схему реалізації.

Впровадження стратегії - це управління змінами. Управління змінами - достатньо складний процес, який ми не здатні до кінця передбачити, оскільки зміни відбуваються в різних групах або спільнотах громади. Один з чинників, який впливає на перебіг процесу стратегічних змін, є опір окремих посадових осіб місцевого самоврядування цим змінам, бо вони відчують недостатність власної компетенції, складність ефективних методів управління, достатньо низький рівень сучасних навичок таких як: комплексне розв'язання проблем, критичне мислення, креативність, управління людьми, координація дій з іншими, емоційний інтелект, складання суджень та ухвалення рішень, сервіс-орієнтування, взаємодія та ведення перемовин, когнітивна гнучкість. Не дивно, що за достатньо низького власного рівня таких важливих навичок та вмінь у сучасному світі посадова особа почуває себе невпевнено та боїться змін.

Зважаючи на ключову роль людського капіталу у процесі впровадження стратегії, потрібно врахувати вплив даного чинника та у 2020 році зробити третю важливу річ - створити організаційну структуру управління персоналом в Сумській міській раді. Планування та ресурсне забезпечення її створення провести невідкладно після затвердження цієї стратегії. Вона має відповісти на запитання: які знання, компетенції та навички нам будуть потрібні в процесі реалізації цілей стратегії? Як ми будемо їх здобувати? Як мотивувати людей у довгостроковому періоді? Як забезпечити гнучкість кадрів по відношенню до змін? Як стратегічно забезпечити майбутні керівні кадри? Без відповіді на ці питання досягнення цілей стратегій може бути нездійсненним. Вищезазначена структура має розробити та впровадити в роботу систему навчання кадрового резерву та підготовки кадрів, а також систему атестації та управління знаннями.

З метою підтримки та супроводження процесу впровадження стратегії та оцінювання її результатів має бути сформована «Координаційна рада з впровадження стратегії розвитку міста до 2030 року» Вона має бути сформована з представників депутатського корпусу, представлених у Сумській міській раді, громадського сектору та найважливіших міських інституцій.

4.1 Підготовка міських програм

Підготовка міських програм (програмування) - перший крок до реалізації стратегії. Вона має розглядатися в контексті системи компонентів регіонального розвитку України: економічний розвиток, соціальний розвиток та захист навколишнього середовища. Це означає, що розробка міських програм соціального та економічного розвитку має відбуватися з урахуванням охорони навколишнього середовища, просторового розвитку та збереження природних ресурсів.

Проекти або заходи міських програм мають проходити стратегічну екологічну оцінку відповідно до Закону України «Про стратегічну екологічну оцінку». Розробка міських програм має враховувати мету та принципи стратегічної екологічної оцінки, а також оцінку ризиків для здоров'я людини, довкілля та якості життя.

Концепція сталого розвитку наголошує на необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Саме ця концепція є базовою при постановці Цілей Сталого Розвитку ООН до 2030 року. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», визначає базові показники для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), у якій представлені результати адаптації 17 глобальних Цілей сталого розвитку з урахуванням специфіки національного розвитку. Доповідь включає 86 завдань розвитку та 172 показники для моніторингу їх виконання. Підготовка міських програм має відбуватись з урахуванням ЦСР.

З огляду на прагнення України до вступу до Європейського Союзу, при підготовці міських програм мають бути враховані горизонтальні політики Європейського союзу: сталий розвиток, рівні можливості, інформаційне суспільство. Кожен захід або проект має оцінюватись у контексті дотримання цих трьох політик. Це означає, що розвиток міст відбувається не за рахунок природного середовища, а завдяки використанню ресурсів має бути раціональним та економним. Місто має сприяти поширенню екологічно чистих технологій. Заходи та проекти міських програм мають не допускати дискримінацію за віком, статтю, походженням, поглядами, релігією чи інвалідністю. Також вони мають поширювати цифрові технології у повсякденне життя мешканців задля зручності отримання послуг та підвищення якості життя.

У процесі програмування обов'язково мають враховуватись профінансовані заходи державної стратегії регіонального розвитку та стратегії Сумської області на відповідні періоди. Доповнення цієї стратегії цілями, в рамках досягнення стратегічних цілей регіональної стратегії, які визначені на засадах смарт-спеціалізації відповідно до частини другої статті 9¹ Постанови Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 року №932 «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», має відбутися не пізніше ніж через 12 місяців після затвердження регіональної стратегії. Таким чином, стратегія розвитку міста Суми в процесі програмування врахує вертикальну інтеграцію в цілі стратегічних документів вищих рівнів.

Програмування є частиною загального процесу планування, в якому, керуючись встановленими рамками стратегічних та оперативних цілей, визначаються заходи утримання та проекти розвитку, які сприяють досягненню цих цілей. Визначені заходи та проекти групуються у відповідну програму, визначаються відповідальні за їх виконання. Програми є основним інструментом стратегії розвитку, вони інтегрують взаємопов'язані за змістом та часом заходи та проекти.

Для управління заходами, проектами та програмами, в тому числі міжнародними, виконавчі органи Сумської міської ради мають використовувати кращі світові стандарти та практики управління. Без їхнього використання доступ до потужних ресурсів Європейського Союзу та інших міжнародних структур буде практично неможливим.

Для ефективного програмування важливо враховувати ієрархічні взаємозв'язки між цілями, програмами, проектами і заходами. У цьому сенсі програми підпорядковані цілям і сприяють їх реалізації. Індикатори, визначені для оцінки прогресу в досягненні цілей, служать важливими інструментами для визначення внеску кожної програми. Індикатори для моніторингу реалізації міських програм, у більшості випадків, синтезуються з індикаторів проектів і заходів. Орієнтовні витрати на реалізацію програми визначаються шляхом підсумовування витрат на проекти і заходи.

Розробка нових та перегляд існуючих міських програм має відбуватись на робочих групах за участі всіх компетентних представників виконавчих органів Сумської міської ради, установ, організацій, підприємств, неурядових організацій, мешканців, що є зацікавленими сторонами і могли б зробити внесок у вигляді проектних ідей або вже розроблених проєктів.

Упродовж усього процесу програмування проєкти поступово оновлюються і вдосконалюються – до плану реалізації включаються їхні останні удосконалені версії. Зібрані проєктні ідеї обробляються і уточнюються, коригуються, вносяться до програм, що відповідають визначеним і затвердженим стратегічним або оперативним цілям і завданням компонентів розвитку.

Після цього проходить процес пріоритизації та балансування програм відповідно до можливостей дохідної частини бюджету міста з урахуванням інвестиційної складової. Результатом пріоритизації та балансування має стати план реалізації та фінансовий план.

4.2 Встановлення рамок реалізації або розробка схеми реалізації

Рамки реалізації є найважливішим елементом для ефективної реалізації стратегії розвитку. Існує достатньо стратегій, які не були правильно застосовані через відсутність відповідних рамок реалізації. Незалежно від того, наскільки добре визначені цілі розвитку, їх досягнення вимагає щоденної роботи з точним розподілом ресурсів і відповідальності. Після завершення програмування необхідно розробити рамки реалізації. Вони повинні надати чітку картину механізмів реалізації стратегії.

Мінімальна структура рамок реалізації: план реалізації, фінансовий план, план моніторингу і оцінки, план зміцнення спроможності.

Рекомендована структура рамок реалізації: мінімальна структура плюс план управління персоналом, план комунікацій, план управління ризиками.

4.2.1 План реалізації

Першим елементом рамок реалізації є план реалізації заходів та проєктів, які були відібрані на етапі програмування. По суті, план реалізації - це матриця проєктів та заходів. Вона повинна містити: оціночну вартість і очікувані джерела фінансування; назву проєкту або заходу; передбачений термін реалізації; виконавчий орган (організацію), що відповідає за реалізацію; індикатори впливу, результату або продукту.

Проєкти та заходи в матриці мають бути розподілені за пріоритетами. Має бути створений пріоритетний та розширений перелік проєктів та заходів.

Матриця проєктів є корисним інструментом для виконавців стратегії, яким необхідно цілісно бачити обсяг робочого навантаження і фінансування, що дозволяє їм адекватно оцінювати весь спектр робіт, правильно планувати і

стежити за виконанням. Деталі проєктів та графік їх впровадження дозволяють робити швидкий моніторинг та оцінку реалізації стратегії в цілому. Матриця проєктів повинна оновлюватися на щорічній основі. Крім проєктів та заходів щорічно проводиться перегляд пріоритетів та джерел фінансування.

4.2.2 Фінансовий план

Для переважної більшості завдань стратегії потрібне фінансування. Дуже важливо не тільки правильно розрахувати витрати на відповідні заходи та проєкти, а й реально потім надати фінансування. Якщо завдання стратегії (програму, захід або проєкт) необхідно виконати за три роки, то слід розглядати його як багаторічне завдання, а не тричі вирішувати, як саме вносити його до річних бюджетів. Тому впровадження багаторічної перспективи до фінансового та інвестиційного планування у сучасних умовах розвитку є критичною необхідністю. Досвід міст багатьох країн світу це підтверджує. Багаторічне планування забезпечує безперервне фінансування реалізації завдань стратегії. Тобто, фінансовий план має бути багаторічним.

Якісний фінансовий план має виконувати наступні функції: своєчасний розгляд очікуваних витрат на реалізацію стратегії та її складових елементів; їх корекцією відповідно до наявних фінансових ресурсів або джерел; систематичне і своєчасне планування та надання необхідних джерел фінансування; своєчасне і якісне включення фінансових ресурсів для здійснення завдань стратегії у донорські, регіональні, державні та інші бюджети, як це передбачено в резюме проєктів і матриці виконання.

Базою для підготовки фінансового плану є: резюме проєктів та заходів із зазначенням обсягів та джерел фінансування; оцінка бюджетних можливостей і кредитних потенціалів (опрацьовані у співпраці з фінансовими експертами); оцінка інших доступних джерел фінансування (кошти ЄС та кошти донорів, державні та регіональні кошти, а також кошти приватного сектору) і можливість їх використання для співфінансування реалізації пріоритетних проєктів та заходів.

Таким чином, на основі розроблених проєктних ідей на етапі програмування, готується детальний фінансовий план для проєктів та заходів, які реалізуються в перший рік (річний план для пріоритетних проєктів); трирічний індикативний фінансовий план.

Фінансовий план є не тільки інструментом планування, але й засобом для здійснення моніторингу стратегії. Фінансовий план має відображати план реалізації і збігатися з річним бюджетним циклом. У разі виникнення суттєвих відхилень (у зв'язку із труднощами в реалізації, відсутністю коштів або появою нових джерел фінансування) перегляд фінансового плану має проводитися щоразу, коли такі відхилення відбуваються.

4.2.3 План моніторингу та оцінки

Моніторинг має стати корисним інструментом для виконавчих органів Сумської міської ради, оскільки саме виконавчі органи планують та виконують міські програми, міський бюджет, впроваджують проекти, організовують тендери, приймають оперативні рішення, працюють у середовищі, яке постійно змінюється. Процес моніторингу має бути достатньо простим, щоб не залежати від компетенції та вільного часу посадової особи місцевого самоврядування на виконання завдань зі збору інформації, а сам процес збору інформації має стати систематичним.

План моніторингу має підготувати виконавчий орган Сумської міської ради, який відповідає за управління впровадженням стратегії розвитку. Дані для нього мають своєчасно надавати виконавчі органи Сумської міської ради, які відповідають за впровадження проектів та заходів міських програм. Результати моніторингу мають бути доступними онлайн з наданням відповідного рівня доступу для всіх зацікавлених сторін.

4.2.4 План зміцнення спроможності

Впровадження стратегії розвитку міста вимагає залучення значних людських та фінансових ресурсів. Хоча наявність фінансів часто здається найбільш важливим фактором для реалізації стратегії, насправді - це не так. Найважливішими є організаційні структури і людський потенціал. Слабкість або відсутність організаційних структур не може бути легко і швидко компенсована фінансовими коштами. У перші місяці після схвалення стратегії виконавчими органами Сумської міської ради має бути підготовлений детальний аналіз наявних людських ресурсів та їх компетенцій і оцінено їхню доступність для реалізації стратегії. Аналіз повинен надати рекомендації щодо оптимальних організаційних рішень і потреб розвитку людських ресурсів. Також дуже важливо створити підрозділ, який буде координаційним центром для реалізації стратегії в цілому. Йому мають бути поставлені завдання, пов'язані з запуском проектів, моніторингом та звітністю про хід реалізації.

Аналіз також має вказати наявні зацікавлені сторони, здатні взяти на себе виконання певних заходів з плану реалізації. Ці зацікавлені сторони (організації, установи, НУО, ФОП тощо) мають бути запрошені до участі в реалізації стратегії і повинні отримати завдання в тих сферах, де вони можуть зробити максимальний внесок. Такі зацікавлені сторони мають бути залучені на етапі програмування.

У залежності від результатів аналізу потенціалу організаційних структур має бути підготовлений і реалізований план розвитку організаційної спроможності для посилення потенціалу виконавчих органів та всіх зацікавлених сторін, необхідних для реалізації завдань стратегії.

4.3 Інформування зацікавлених сторін про ролі та відповідальність

Після затвердження Сумською міською радою стратегії розвитку кожній зацікавленій стороні важливо знати, що буде відбуватись вже наступного дня, яка її роль у процесі впровадження. Беручи до уваги той факт, що більшість посадових осіб місцевого самоврядування в різний спосіб братимуть участь у роботах, пов'язаних з реалізацією заходів та проектів стратегії, інформування зацікавлених сторін про їх ролі та відповідальність має бути розпочате з виконавчих органів Сумської міської ради та підпорядкованих їм підприємств, установ та організацій. Наступним кроком має стати робота по інформуванню всіх зацікавлених сторін та партнерів про стратегію, цілі, інструменти, методи та принципи впровадження, ролі та відповідальність, систему моніторингу та оцінювання. Ця діяльність має супроводжуватись виконавчим органом міської ради, який відповідає за координацію роботи по впровадженню стратегії розвитку міста. Широке інформування вимагає витрат фінансових ресурсів, які мають бути виділені на нього в 2020 році.

4.4 Моніторинг та оцінювання стратегії

Впровадження стратегії розвитку потребує системи для вимірювання прогресу її реалізації. Система моніторингу сприяє процесам прийняття рішень і забезпечує належне управління реалізацією стратегії. Система моніторингу забезпечує вчасну доступність відповідної інформації для всіх зацікавлених сторін та проведення всіх заходів відповідно до плану реалізації у встановлені терміни. Це дозволяє своєчасно виявляти будь-які відхилення, які можуть відбутися, та провести коригувальні дії, щоб отримати реалізацію заходів стратегії у відповідності з початковим планом.

Процес моніторингу стратегії полягатиме в систематичному збиранні інформації, аналізуванні кількісних, якісних та описових показників впровадження стратегії розвитку та періодичній перевірці відповідності результатів принципам та цілям стратегії.

Моніторинг має проводити виконавчий орган СМР, який відповідає за координацію впровадження стратегії розвитку. Він також створює план моніторингу та оцінювання. Результати моніторингу мають бути доступні онлайн 24/7 для всіх зацікавлених сторін.

Здатність правильної інтерпретації індикаторів розвитку лідерами змін є важливою складовою в процесі досягнення стратегічних та оперативних цілей. До кінця 2020 року має бути проведена підготовка лідерів змін для роботи з системою моніторингу та оцінювання, а сама система має запрацювати не пізніше другого кварталу 2021 року.

Вимірювання деяких показників розвитку дуже часто потребує витрат часу та ресурсів. Витрати ресурсів на вимірювання показника розвитку та можливість

впливу на його покращення визначаються разом з підготовкою міських програм відповідно до цієї стратегії в 2020 році.

Оцінювання - це процес комплексної оцінки реалізації стратегії та її впливу на всі сфери життя. Оцінювання впровадження стратегії використовується для визначення довгострокових ефектів від впровадження програм, заходів та проєктів. Оцінювання має відповісти на запитання: чи правильно були обрані напрями розвитку? Чи точно сформульовані цілі? Чи достатній обсяг запланованих та виконаних проєктів відповідно до потреб? Чи достатні ефекти та вигоди від впровадження програм та проєктів? Чи призвела реалізація конкретних завдань до досягнення тривалих та відчутних позитивних змін? Чи були адекватними витрати ресурсів для досягнення результатів, які повинні були забезпечити отримання необхідних ефектів та вигід? Відповіді на ці та інші питання дадуть уяву щодо ступеня досягнутості цілей стратегії, який вимірюється співвідношенням отриманих вигід до витрат.

Оцінювання результативності стратегії проводиться в наступні роки: 2022, 2025, 2029 роки зовнішньою по відношенню до Сумської міської ради організацією з можливим залученням підготовлених представників громади. Безпосередньо перед оцінюванням проводяться соціологічні дослідження.

Щорічне оцінювання стратегії та формування пропозицій по змінам до неї має бути партиципативним та плюралістичним, а тому - визначатися в органах, що складаються не лише з представників влади, але й неурядових організацій та зовнішніх експертів, представників громадянського суспільства.

Нижче приведена частина індикаторів, які мають відслідковуватися в процесі впровадження стратегії розвитку міста Суми.

Індикатори досягнення результату:

1. Обсяги фактичних доходів місцевого бюджету на душу населення
2. Обсяги фактичних видатків місцевого бюджету на душу населення
3. Середньомісячна заробітна плата (розмежовані за статтю дані)
4. Обсяг інвестицій в основний капітал
5. Загальний обсяг експорту
6. Чисельність населення, зайнятого у всіх сферах економіки (розмежовані за статтю дані)
7. Кількість зареєстрованих безробітних (розмежовані за статтю дані)
8. Обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку міста на душу населення
9. Обсяг реалізованої промислової продукції на душу населення
10. Частка промислової продукції, виробленої малими підприємствами в загальному обсязі
11. Кількість та ставки запроваджених місцевих податків
12. Кількість та інформативність веб-сайтів виконавчих органів Сумської міської ради та підпорядкованим їм підприємств, установ, організацій - надавачів публічних послуг
13. Кількість новостворених робочих місць на підприємствах міста на рік

(розмежовані за статтю дані)

14. Кількість компаній, що надають бізнес-послуги
15. Загальний обсяг пасажирських перевезень всіма видами транспорту
16. Кількість туристів на рік
17. Кількість подій (фестивалів, конференцій, святкувань) на рік
18. Кількість відреставрованих архітектурних та історичних пам'яток
19. % реконструйованих доріг
20. Час очікування на зупинках громадського транспорту (порівняно з попереднім роком)
21. Кількість аварій водогону на рік (порівняно з попереднім роком)
22. Частка альтернативних і відновлюваних енергоресурсів у міській енергетиці
23. % відходів, які використовуються як вторсировина
24. % паркомісць для автотранспорту в порівнянні з розрахованою потребою
25. Кількість мешканців, які користуються громадськими просторами міста
26. Кількість впорядкованих територій за участі мешканців
27. Кількість малих і середніх підприємств на 10 тис осіб населення
28. Обсяг залучених коштів міжнародної технічної допомоги у сферу економіки, малого та середнього підприємництва міста
29. Економія бюджетних коштів у результаті впровадження енергоефективних заходів
30. Обсяг фінансування заходів з охорони навколишнього природного середовища
31. Кількість осіб, залучених до заходів з екологічної освіти
32. Кількість відвідувачів з інших регіонів України
33. Динаміка чисельності населення міста
34. Природний приріст / скорочення населення
35. Рівень безробіття (розмежовані за статтю дані)
36. Кількість спортивних споруд і об'єктів введених в експлуатацію
37. Кількість громадян, охоплених спортивними секціями
38. Кількість учасників-призерів предметних олімпіад різних рівнів
39. % вступу випускників шкіл міста до ЗВО
40. Результат ЗНО в цілому у навчальних закладах міста
41. Кількість змагань усіх рівнів, в яких взяли участь вихованці спортивних секцій міста
42. Кількість конкурсів усіх рівнів, в яких взяли участь вихованці творчих колективів міста

5. СПІВАВТОРИ СТРАТЕГІЇ

Співавторами стратегії є робоча група та активні мешканці, які взяли участь у 13 секторальних стратегічних сесіях, на яких були виявлено проблеми у різних сферах з їх пріоритезацією та пропозиціями щодо вирішення; 3-х воркшопах по формуванню бачення, місії, стратегічних напрямів і стратегічних цілей; воркшопу з питань цілей сталого розвитку. Координувала роботу по розробці стратегії Координаційна рада з розробки стратегії розвитку міста.

Робоча група

Андрій Баранов	голова робочої групи, секретар Сумської міської ради, співголова Координаційної ради
Кшиштоф Лонтка	експерт зі стратегічного управління, Республіка Польща
Евеліна Грабан	експерт з управління проектами, Республіка Польща
Маріуш Саган	експерт зі стратегічного управління, Республіка Польща
Бартош Соботка	доктор економічних наук, Республіка Польща
Оксана Кубрак	співголова робочої групи, начальник управління стратегічного розвитку міста, секретар Координаційної ради
Андрій Скрипняк	начальник відділу проектного управління та методологічного забезпечення управління стратегічного розвитку міста
Володимир Никоненко	начальник відділу маркетингу промоції та туризму управління стратегічного розвитку міста
Марина Басанець	секретар робочої групи, завідуючий сектору адміністрування ініціатив стратегічних змін управління стратегічного розвитку міста
Юлія Терещенко	завідуючий сектору грантової діяльності управління стратегічного розвитку міста
Юлія Яценко	головний спеціаліст відділу проектного управління та методологічного забезпечення управління стратегічного розвитку міста

Софія Дрозд	головний спеціаліст сектору адміністрування ініціатив стратегічних змін управління стратегічного розвитку міста
Тетяна Закревська	головний спеціаліст відділу маркетингу промоції та туризму управління та методологічного забезпечення управління стратегічного розвитку міста
Євгенія Головенко	старший інспектор відділу маркетингу промоції та туризму управління та методологічного забезпечення управління стратегічного розвитку міста
Сергій Янченко	головний спеціаліст відділу у справах молоді та спорту
Олеся Будко	менеджер грантових проектів, місто Дніпро
Олена Хмельник	голова ГО «Агенція сталого розвитку м. Рівне»
Сергій Гемберг	заступник голови Рівненської обласної державної адміністрації
Юрій Петрушенко	завідувач кафедри міжнародних економічних відносин СумДУ, голова правління ГО «Центр освіти впродовж життя»

Координаційна рада

Лисенко Олександр Миколайович	міський голова м. Суми, голова Координаційної ради
Баранов Андрій Володимирович	секретар Сумської міської ради, співголова Координаційної ради
Волонтирець Віктор Мефодійович	член виконавчого комітету Сумської міської ради, заступник голови Координаційної ради
Пак Степан Якович	заступник міського голови, керуючий справами виконавчого комітету, заступник голови Координаційної ради

Кубрак Оксана Миколаївна	начальник управління стратегічного розвитку міста, секретар Координаційної ради
Александров Вадим Трофимович	к.т.н., доцент, професор кафедри фінансів і кредиту Сумського державного університету (за згодою)
Васильєва Тетяна Анатоліївна	д.е.н., професор, директор навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького, (за згодою)
Войтенко Володимир Володимирович	перший заступник міського голови
Волошина Ольга Михайлівна	член виконавчого комітету Сумської міської ради
Галицький Максим Олегович	заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради
Гец Ігор Вікторович	представник громади
Гончаров Василь Миколайович	депутат Сумської міської ради VII скликання, керівник депутатської фракції ВО «Батьківщина» (за згодою)
Дмітрєвская Альона Іванівна	заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради
Журба Олександр Іванович	заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради
Зименко Олександр Вікторович	депутат Сумської міської ради VII скликання, керівник депутатської фракції «Об'єднання «Самопоміч» (за згодою)
Левченко Юлія Олексіївна	депутат Сумської міської ради VII скликання, керівник депутатської фракції ВО «Свобода» (за згодою)
Липова Світлана Андріївна	директор департаменту фінансів, економіки та інвестицій
Мотречко Віра Володимирівна	заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради

Перепека Ігор Олександрович	депутат Сумської міської ради VII скликання, керівник депутатської фракції політичної партії «Опозиційний блок» (за згодою)
Теліженко Олександр Михайлович	д.е.н., професор, завідувач кафедри управління Сумського державного університету (за згодою)

Учасники стратегічних сесій та воркшопів

Абрамчук Марина	викладач СумДУ, доцент
Авдєєва Ірина	виконавчі органи СМР
Азанієва Світлана	завідувач Сумського ДНЗ №22
Алдаєв Андрій	директор КЗ КДЮСШ єдиноборств
Ананченко Михайло	народний депутат України
Андрійчук Ольга	заступник директора КУ СМР "Берегиня"
Андрухова Ірина	бібліотекар
Аніщенко Валентина	викладач художньої школи
Антипенко Богдан	управління архітектури та містобудування СМР
Антонець Олександр	архітектор
Антонюк Наталія	викладач СумДУ, доцент
Антошкіна Тетяна	Дитяча художня школа ім. М.Г. Лисенка
Ахтирцева Вікторія	лікар
Бабенко Наталія	викладач Палацу дітей та юнацтва
Бабинець Віталій	головний механік КП "Сумижилкомсервіс"
Бабіченко Яніна	департамент соціального захисту населення СМР
Багатенко Анна	студентка СумДУ
Байстрюченко Анастасія	студентка СумДУ
Бакун Юлія	студентка СумДУ
Балагурський Олексій	громадський діяч
Балинський Марк	студент СумДУ
Балицький Володимир	депутат Сумської районної ради
Басова Аліна	департамент комунікацій та інформаційної політики СМР
Батарчук Аліна	завідувач Сумського ДНЗ № 17
Батраченко Валентина	активна мешканка
Баштовий Микола	доцент, викладач СНАУ

Безсмертний Олександр	виконавчі органи СМР
Безуглая Катерина	студентка СумДУ
Бераіа Анна	студентка Сумського вищого училища мистецтв і культури імені Бортнянського
Бережна Олександра	активний мешканець
Березенко Ірина	громадська діячка
Берестовська Тетяна	приватний підприємець
Беспалов Олексій	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Беломар Віктор	начальник відділу інформаційних технологій та комп'ютерного забезпечення
Бивалін Павло	активний мешканець
Бикова Катерина	студентка СумДУ
Біленко Олександр	архітектор
Білецька Ганна	виконавчі органи СМР
Білокур Аліна	лікар
Білоус Ірина	студентка
Білоцерківець Вікторія	студентка СумДУ
Бірюкова Оксана	економіст СМДКЛ св. Зінаїди
Благосмислов Володимир	член виконавчого комітету СМР
Близнюк Анатолій	завідувач музею "Дзвони пам'яті"
Бобирь Оксана	бібліотекар
Богатенко Анна	студентка
Богданов Віктор	департамент інфраструктури міста СМР
Богодушко Борис	депутат Сумської міської ради
Боженко Катерина	начальник відділу підприємництва, промисловості та організаційно-аналітичного забезпечення департаменту забезпечення ресурсних платежів СМР
Божко Надія	начальник відділу з організації діяльності ради СМР
Бозаджиева Ірина	ТОВ "РВО "Шоколад", керівник відділу по роботі з клієнтами
Бойко Антон	викладач СумДУ
Бойко Віра	начальник управління документообігу та публічної інформації департаменту комунікацій та інформаційної політики СМР
Бойко Володимир	виконавчі органи СМР

Бойко Людмила	відділ "Служба 15-80" СМР
Бойко Олександр	радник міського голови
Бойко Світлана	лікар КУ СМКЛ №4
Бойченко Наталія	викладач музичної школи
Бондар Анатолій	івент-менеджер ГО "Арт Хвиля"
Бондар Олена	маркетолог ГО "Центр освіти впродовж життя"
Бондаренко Ніна	активна мешканка
Бондаренко Ольга	заступник начальника управління архітектури і містобудування СМР
Бондаренко Тетяна	директор КУ СЗОШ №24
Бондхас Даліла	школярка
Борисенко Тетяна	директор НВК №11
Борисова Анна	громадський діяч
Боронос Володимир	викладач СумДУ, професор
Бортник Владислав	студент СНАУ
Босенко Тетяна	департамент соціального захисту населення СМР
Броннікова Лада	студентка СумДУ
Брязкун Григорій	відділ з питань взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи СМР
Бугаєнко Вікторія	заступник директора СМДКЛ св. Зінаїди
Будко Маргарита	медична сестра
Булига Алла	директор СДНЗ №5
Буренко Олена	відділ організаційно-кадрової роботи СМР
Бусова Олена	викладач музичної школи № 3
Бутенко Анатолій	активний мешканець
Бутова Олена	заступник директора департаменту соціального захисту населення СМР
Бушанова Тетяна	директор СДНЗ №10
Вакула Ольга	директор Піщанської ЗОШ
Васалатій Вікторія	викладач музичної школи № 2
Васильєв Юрій	викладач СумДУ
Васін Андрій	студент СНАУ
Васюнін Дмитро	директор ТОВ "Сумитеплоенерго"
Ващенко Едуард	студент СНАУ
Ващенко Тетяна	відділ охорони здоров'я СМР
Ведмедев Володимир	голова громадської комісії з транспорту

Ведмідера Ольга	заступник директора СМДКЛ св. Зінаїди
Великодній Дмитро	викладач СумДУ
Велитченко Едуард	директор КП "Сумиміськсвітло"
Велінська Людмила	директор ПК АТ "СНВО"
Вельбой Владислав	КУ СМР "Міський центр дозвілля молоді"
Венедіктова Дарина	студентка
Веретюк І.В.	студент СумДУ
Вертель Марія	директор сумського міського центру соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді
Верхуша Ніна	голова квартального комітету
Винниченко Наталія	викладач, доцент СумДУ
Височина Аліна	викладач СумДУ
Власенко Т.В.	активна мешканка
Влізько Олена	департамент соціального захисту населення СМР
Водзинський Ігор	начальник служби експлуатації полігону КП "Сумижилкомсервіс"
Вознюк Інна	студентка СумДПУ ім. А.С. Макаренка
Вознюк Інна	сфера освіти
Войтенко Світлана	виконавчі органи СМР
Волинська Світлана	пенсіонер
Волкова Лариса	голова квартального комітету кварталу № 56
Волкова Оксана	заступник директора ЦПМСД №1
Ворона Олександр	ІТ-спеціаліст
Вороненко В'ячеслав	викладач КЕПБА СумДУ
Вороновська Неля	викладач музичної школи №3
Воронянська Світлана	приватний підприємець
Востоцька К.В.	ГО "Центр євроініціатив"
Врублевська Вікторія	ТОВ "Сумитеплоенерго", керівник департаменту
Гаврилов В.С.	національна гвардія України
Гаврилова Катерина	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Гайдабрус Оксана	сфера охорони здоров'я
Гайдар Тетяна	заступник начальника управління – начальник відділу департаменту фінансів, економіки та інвестицій СМР
Галенко Ілля	студент
Галинська А.В.	сфера освіти

Галіченко Ірина	директор КУ "Берегиня"
Галузинська Анна	виконавчі органи СМР
Ганжа Єгор	студент СумДУ
Ганненко Ігор	директор КУ Сумський міський центр дозвілля молоді СМР
Ганненко Павло	ЦНАП, начальник відділу
Гапонова Валентина	пенсіонер
Гапуніч Олена	директор ДНЗ № 36
Гарасюк Михайло	Товариство польської культури м. Суми
Гасюк Марина	Сумський міський центр дозвілля молоді СМР
Гасюк Роман	приватний підприємець
Гахун Марина	студент СНАУ
Гачкова Валентина	заступник начальника архівного відділу СМР
Гвініашвілі Давид	студент СНАУ
Герасименко Марина	відділ "Служба 15-80" СМР
Герасименко Наталія	департамент соціального захисту населення СМР
Герасіка Наталія	студентка ННІБТ "УАБС" СумДУ
Гладенко Юрій	відділ промоції та туризму Сумської ОДА
Гладун Олексій	викладач СумДПУ
Глуценко Ілля	студент СумДУ
Годовас Любов	бібліотека ім. Шевченко, бібліотекар
Головань Оксана	завідувач сектору адміністрування веб-сайту департаменту комунікацій та інформаційної політики СМР
Головін Едуард	архітектор
Голоп'яров Руслан	начальник управління "Інспекція з благоустрою міста Суми"
Голуб Лідія Василівна	директор школи № 25
Гонтовенко Євгеній	директор МЦ ФЗН "Спорт для всіх"
Гончаренко Віктор	КУ "Сумська класична гімназія"
Гончарова Наталія	заступник начальника управління освіти і науки СМР
Горбась Анна	пенсіонер, голова будинкового комітету
Горбачевська Дарина	студентка СумДУ
Гордєєва Аліна	студент СумДУ
Гордієнко М.В.	сфера освіти

Горева Євгенія	Управління "Інспекція з благоустрою міста Суми" СМР
Грамма Ольга	викладач СумДУ
Гримайло Валерія	ЦНАП, начальник відділу
Гримайло Надія	директор Сумський ДНЗ №23
Гримайло Олександр	студент СНАУ
Гриник Ксенія	громадська діячка
Грицай Наталія	клінічна стоматологічна поліклініка СМР, лікар
Грищенко Вікторія	викладач музичної школи № 4
Грищенко Тетяна	активна мешканка
Грінка Олександр	газета "Панорама", журналіст
Губська Ірина	депутат Сумської міської ради
Гукова Віталіна	викладач музичної школи № 1
Гулякін Руслан	начальник відділу комунікацій з громадськістю департаменту комунікацій та інформаційної політики СМР
Гулякіна Раїса	відділ культури СМР, бухгалтер
Гусак Олександр	ПК СМПО, музикант
Гученко Людмила	приватний підприємець
Гученко Роман	асоціація ОСББ "Сумщина", голова правління
Давиденко Вадим	сфера культури
Даниленко Світлана	викладач музичної школи №2
Данильченко Антоніна	начальник управління освіти і науки СМР
Даренська Марина	департамент інфраструктури міста СМР
Даценко Галина	відділ торгівлі, побуту та захисту прав споживачів СМР
Дашкін Віталій	Укргазбанк, заступник директора
Дворниченко Володимир	громадська комісія ЖКГ при СМР
Дворніченко Людмила	виконавчі органи СМР
Дворніченко Надія	пенсіонер
Дворянинова Аліна	виконавчі органи СМР
Дегтярьова Ірина	викладач СумДУ
Дем'яненко Зоя	пенсіонер
Деменко Олена	ПК СМПО, керівник школи вокалу
Демиденко Віктор	ТОВ "Сумитеплоенерго"
Демиденко Лариса	голова правління ОСББ

Демидова Людмила	НБК №42
Деміхов Олексій	викладач СумДУ
Деміхова Надія	викладач СумДУ
Демура Володимир	директор ТОВ "Горобина"
Денисенко Павло	СумДУ, асистент
Дерновий Віктор	викладач музичної школи № 3
Денежніков Сергій	викладач СУМДПУ
Діброва Владислав	громадський діяч
Дмитренко Інна	сумський міський центр дозвілля молоді
Дмітрєвський Даниїл	коледж СНАУ, студент
Добровольський Ігор	ГО "Молодіжний клуб авторської пісні "Булат"
Довбня Анатолій	начальник управління управління державного архітектурно-будівельного контролю СМР
Довгополов Сергій	департамент інфраструктури міста СМР
Дорда Оксана	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Драган Світлана	студентка СумДПУ
Дрига Тетяна	заступник начальника управління освіти і науки СМР
Дробницька Тамара	пенсіонер, громадський діяч
Дубинська Діана	КУ Сумський міський центр дозвілля молоді СМР
Дубинський Сергій	активний мешканець
Дубінко Віктор	депутат Сумської обласної ради, лікар
Дубовик Олексій	громадський діяч
Дубоделов Вадим	громадський діяч
Дубровіна Наталія	викладач ПК СНПО
Дудукало Ніна	голова квартального комітету №2
Духно Дмитро	співробітник банку
Духно Марія	студентка СумДПУ
Дьяконова Ольга	співробітник банку
Дяговець Олена	директор КП "Інфосервіс"
Ерґашова Ольга	КП "Зеленбуд"
Євдокименко Валентина	КНП "ПМСД №1", лікар
Євдокимова Альона	викладач СумДУ
Євдокимчик Дмитро	Агенція промоції Суми, заступник директора
Євенко Юлія	директор ООО РПО "Шоколад"

Євтушенко Тетяна	ССШ № 17, вчитель
Єжова О.В.	дитяча музична школа № 3
Ємельяненко Ірина	викладач музичної школи № 4
Ємельяненко Тетяна	заступник начальника відділу організаційно-кадрової роботи СМР
Ємець Олександр	директор СМДКЛ св. Зінаїди
Ємець С.П.	представник батьківської громади
Єсипов Володимир	дитяча художня школа ім. М.Г. Лисенка
Жиж Н.В.	ДНЗ № 12
Жиренко Марина	центральна бібліотека ім. Шевченка
Жмурко Ірина	КУ ЗОШ № 13
Жукова Тетяна	викладач СумДУ
Жулавський Аркадій	заступник завідувача кафедри управління СумДУ
Журба Н.Ю.	студент
Забава Н.В.	виконавчі органи СМР
Заболотна Валерія	КУ Сумський міський центр дозвілля молоді СМР
Заговора Микола	підприємець
Загородній Олександр	клінічна лікарня № 4, лікар
Загорулько Н.	студент СумДУ
Загребельна Марія	Бібліотечна філія № 3
Заєць Тетяна	Сумський міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді
Заїка Валерій	депутат Сумської міської ради
Заїка Михайло	сфера культури
Зайнуллін Роман	студент
Зайченко Роман	студент СНАУ
Занченко Анатолій	начальник управління з питань праці СМР
Заремба Дмитро	заступник начальника сумського відділу поліції ГУНП в Сумській області
Заступ Олександр	дитяча художня школа ім. М.Г. Лисенка, викладач
Захаркін Олексій	викладач СумДУ
Захаркіна Людмила	викладач СумДУ
Захарченко Олексій	відділ інформаційних технологій та комп'ютерного забезпечення СМР
Заяц Людмила	КУ "Берегиня"
Звягинцев Володимир	СумДУ, головний інженер

Здельнік Богдан	директор КП "СУМИЖИЛКОМСЕРВІС" СМР
Зелена Тетяна	студент СНАУ
Зеленський Максим	ГО "Під крилом добра"
Зігуненко Микола	заступник директора департаменту комунікацій та інформаційної політики
Зімін Дмитро	спілка підприємців
Зленко С.В.	ПП "СОГОР"
Знайченко Альона	студент СумДПУ
Зуєв Сергій	дитяча музична школа № 1
Зуєва Ганна	дитяча музична школа № 1
Іванцов Віталій	виконавчі органи СМР
Іванченко Валентин	пенсіонер
Івенко Вікторія	ДНЗ № 8
Івженко І.	УПМСД №2 СМР
Івченко Сергій	ГАП ТОВ МК "Гранд"
Ігнат'єва Галина	ВО "Батьківщина"
Ігнащенко Валерія	ТОВ "Сандехопт"
Ілляшенко Ніна	громадська активістка
Ілляшенко Сергій	завідуючий кафедрою маркетингу та управління інноваційною діяльністю СумДУ
Ільченко М.Т.	сфера архітектури
Ільченко Олександр	СумДУ ГФ , ОГП "Спарта"
Ісаєва Світлана	активна мешканка
Іченська Світлана	голова ТОВ "КОНСАЛТИНГ -МСБ"
Каба Даніїл	КУ ССШ №2, школяр
Каблучко Євген	студент
Казанджіїва Олександра	студентка СумДУ
Кайда Олександр	виконавчі органи СМР
Калашник Альона	КП "Міськводоканал" СМР
Калинич Н.В.	студент
Калінінська Тетяна	департамент інфраструктури міста СМР
Калногуз Антон	студент
Кальченко Ігор	правове управління СМР
Каптілов Іван	ДЮСШ "Спартаківець"
Каранда Ярослав	ІТ-спеціаліст
Карапиш Світлана	ЗДО №39

Карасіна Неля	Агенція промоції Суми
Карев Михайло	дитяча музична школа № 3
Карпенко Любов	дитяча музична школа № 2
Карпець Федір	активний мешканець
Карсункіна Олена	відділ культури СМР
Картава Юлія	дитяча музична школа № 4
Карч Наталія	КУ ЗОШ №9
Кастін Руслан	Молодіжна рада при Сумському міському голові
Касьян Олена	Бюро нерухомості ART-Platform
Кацов Анатолій	відділ по взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи СМР
Кацов Віталій	молодіжна рада
Кацова Ксенія	студентка СНАУ
Кащенко Є.В.	ЗСО № 26
Квітка Валерія	студентка СНАУ
Кириченко Світлана	Центр ПМСД № 1 СМР
Кібенко Олена	активна мешканка
Кібкало А.В.	активна мешканка
Кіпенко Наталія	відділ охорони здоров'я СМР
Кіхтьова М.А.	активна мешканка
Клименко Валентина	активна мешканка
Клименко С.В.	активна мешканка
Клімачова Любов	активна мешканка
Клочков Олексій	активний мешканець
Книш Володимир	активний мешканець
Кобзиста Ганна	викладач музичної школи № 4
Кобушко Ігор	викладач СумДУ, професор
Ковалевський Микита	студент СумДУ
Коваленко Вікторія	департамент соціального захисту населення СМР
Коваленко Наталія	СДПУ ім.А.С. Макаренка
Коваленко Олександр	громадський діяч
Коваленко Олександр	активний мешканець
Коваленко Ольга	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Коваленко Т.О.	активний мешканець
Ковальов Микола	активний мешканець

Ковальов Я.С.	тренер БК "СумДУ"
Ковальова Алла	викладач музичної школи № 3
Ковальова Катерина	активна мешканка
Ковальчук Є.О.	лікар-інтерн
Ковальчук Л.І.	СДНЗ №2
Козлов Ігор	відділ по взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи СМР
Колесник І.А.	дитяча музична школа № 1
Колесникова О.	активна мешканка
Колесніченко Ірина	дитяча музична школа № 1
Колесніченко Тетяна	ПК "Хімік"
Колієнко Антоніна	центральна бібліотека ім. Шевченка
Коломієць М.О.	студентка СумДУ
Комаров Віктор	будинок-музей А.П. Чехова
Кондратенко Дмитро	волонтер
Конікова Світлана	заступник начальника відділу з організації діяльності ради СМР
Коновалова Віра	КУ "СМКЛ №5"
Кононенко Станіслав	начальник відділу по взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи СМР
Константинова Марія	голова квартального комітету № 47
Копил Людмила	департамент комунікацій та інформаційної політики СМР
Коргчага Андрій	КП СМР "Електроавтотранс"
Кордяк Юлія	КУ ЗОШ № 15
Коренєв Іван	департамент інфраструктури міста СМР
Корж Михайло	департамент забезпечення ресурсних платежів СМР
Корінцева О.І.	СумДУ
Корнієнко Максим	громадський діяч
Коротич Юлія	департамент забезпечення ресурсних платежів СМР
Корсун Н.І.	виконавчі органи СМР
Корягіна Світлана	Сумський ДНЗ № 30
Коряк Лариса	Служба у справах дітей СМР
Косенцева Каріна	студентка СумДУ

Костель М.В.	викладач СумДУ
Костур Леонід	музей -майстерня
Костюченко Наталія	викладач СумДУ
Косяненко Євген	депутат Сумської міської ради
Косячов О.В.	громадський діяч
Котенко Наталія	викладач СумДУ, доцент
Котков Володимир	ЦМКЛ №1, лікар
Котляр Алла	заступник директора департаменту соціального захисту населення СМР
Котлярова Юлія	директор КУ "Міський міжшкільний навчально-виробничий комбінат" СМР
Коток Олена	заступник директора ЗОШ №4
Кохан Антоніна	директор департаменту інформаційної політики та комунікацій СМР
Кохан Людмила	дитяча музична школа № 4
Кошелевська Катерина	голова квартального комітету
Кошесєва Юлія	дитяча художня школа ім. М.Г. Лисенка
Кравченко К.	студентка
Кравченко А.	UA Суми
Кравченко Інна	студентка СумДУ
Кравченко Тетяна	заступник директора департаменту фінансів, економіки та інвестицій СМР
Красуля Валентина	КУ ССШ № 10
Кретшмар О.О.	асоціація юристів з питань нерухомості
Кривенко А.І.	КП СМР "Електроавтотранс"
Криворотенко Наталія	ЗДО № 26
Кривошеєнко Євгенія	студентка СумДУ
Кривцов Андрій	начальник управління архітектури та містобудування СМР
Кривцов Олег	архітектор
Круподьорова Людмила	департамент соціального захисту населення СМР
Крюковенко Алла	ЗОШ № 22
Крюковенко Б.О.	КНП "ЦПМСД № 2" СМР
Крячко Ірина	КП СМР "Електроавтотранс"
Крячко С.М	КУ СМКЛ

Кузомель Олексій	дитяча художня школа ім. М.Г. Лисенка
Кузьменко В.В.	активний мешканець
Кукушка Галина	Сумська міська клінічна стоматологічна поліклініка
Кулик Тетяна	секретар ради голів квартального комітету
Куликова Тетяна	бібліотекар
Куліш М.В.	активний мешканець
Кумеда Дар'я	Керівник програми сприяння громадській активності "Долучайся"
Купенко Олена	викладач, доцент СумДУ
Купенко Олена	викладач СумДУ, доцент
Купрійчук Тетяна	ТОВ РВК "Бінго"
Курилко Світлана	начальник архівного відділу СМР
Курінна Світлана	департамент комунікацій та інформаційної політики
Кутас І.В.	виконавчі органи СМР
Кухіш Ю.І.	громадський діяч
Кучеренко Тетяна	КУ СЗОШ № 8
Кучерявенко О.М.	активний мешканець
Кушнір Ігор	депутат Сумської міської ради
Куш Владислав	студент
Лаврик Володимир	директор КП СМР "Зеленбуд"
Лаврик Людмила	бібліотекар
Лазненко Дмитро	СумДУ, викладач
Лапин Олександр	активний мешканець
Лапоногова	КУ СМКЛ № 5
Лата Наталія	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Левадна Тетяна	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Левенець Микола	відділ по взаємодії з правоохоронними органами та оборонної роботи
Леоненко Андрій	спортивна діяльність
Леонов Сергій	викладач СДПУ ім. А.С. Макаренка
Леонтенко Олена	відділ бухгалтерського обліку та звітності СМР
Лещенко Світлана	дитяча музична школа
Лисенко Альона	СумДУ

Лисенко М.В.	департамент соціального захисту населення СМР
Лисянська Вікторія	студентка СДПУ ім. А.С. Макаренка
Лисянський Іван	активний мешканець
Лисянський Іван	ОСББ
Литвиненко Вікторія	департамент соціального захисту населення СМР
Литвиненко Марія	відділ промоції та туризму ОДА
Литвинова Марія	громадська діячка
Лиховоз Анастасія	департамент соціального захисту населення СМР
Літвінова Дар'я	студентка СумДУ
Літовцева Тетяна	директор КУ МКЗ КДЮСШ "Суми"
Лободін Володимир	директор ТРЦ "Мануфактура"
Логвин Андрій	ГО "Академія альтернативних наук"
Логвин Анна	СНАУ
Логвінова О.М.	виконавчі органи СМР
Ломака Вікторія	ГО "Єврошлях"
Луговий Володимир	КУ СМР "Агенція промоції Суми"
Луговська Неля	КУ СМР "Берегиня"
Лукаш Дмитро	виконавчі органи СМР
Лучко Тетяна	дитяча музична школа № 3
Лушпенко Світлана	ДКЛ св. Зінаїди
Мазіна Людмила	дитяча музична школа № 1
Мазур Віталій	КУ СМР "Міський центр дозвілля молоді"
Майборода Ірина	СФ ХНУВС
Майборода Ольга	студентка СумДУ
Макарчук Валентина	дитяча музична школа № 4
Макерська Вікторія	приватний підприємець
Максименко Владислав	студент СНАУ
Максимова Валерія	студентка СумДУ
Мала Ірина	управління з питань праці СМР
Малярчук С.	КУ ССШ № 7 ім. М.Савченка
Мамай Світлана	бібліотекар
Мамай Алла	відділ охорони здоров'я СМР
Мандрика Вікторія	департамент забезпечення ресурсних платежів СМР
Мараховський Андрій	громадський діяч

Маринченко Світлана	заступник директора департаменту соціального захисту населення СМР
Мартиненко В.С.	студент СумДУ
Мартиненко Володимир	ГО "Побратими України"
Мартиненко Володимир	СДПУ ім. А.С. Макаренка
Мартиненко Лідія	КП СМР "Зеленбуд"
Мартиненко Світлана	начальник відділу екології, енергозбереження та розрахунків за енергоносії департаменту фінансів, економіки та інвестицій СМР
Мартинів Вячеслав	активний мешканець
Мартюшова Олена	центральна бібліотека ім. Шевченка
Марюхна Валерій	начальник відділу "Служба 15-80"
Масік Тетяна	директор департаменту соціального захисту населення СМР
Матузна Ксенія	КУ ССШ №7
Маценко Олександр	викладач СумДУ
Машченко Наталія	централізована бухгалтерія відділу культури СМР
Мельник Анна	громадська діячка
Мельник В.І.	ПП "Автогаз - Суми"
Мельник Любов	дитяча музична школа № 4
Мельник Юлія	департамент інфраструктури міста СМР
Микитченко Анна	студент
Мипенко С.В.	СумДУ
Мирошніченко Ніна	активний мешканець
Мисенко Роман	відділ організаційно-кадрової роботи СМР
Михайленко Наталія	голова правління ОСББ
Михайлик Тетяна	заступник директора департаменту забезпечення ресурсних платежів
Михайлик Наталія	бібліотекар
Михайличенко В.В.	НВК № 4
Михальова Галина	відділ у справах молоді та спорту СМР
Міленіна Наталія	МК "Вільна"
Мілош Олександр	Арт-директор
Мірошніченко Валентина	завідувач ДНЗ №12
Мірошніченко Л.Д.	громадський діяч
Мішеніна А.М.	ГО "Подумай"

Могильний В.В.	СумДУ, начальник відділу ліцензування, акредитації та статистики
Могіленко Інна	дитяча музична школа № 1
Мозгова Надія	відділ культури СМР
Мозговий Данило	викладач СумДУ
Мозговий Іван	викладач СумДУ, професор
Мокан Наталія	ОУН
Моргунова Тетяна	виконавчі органи СМР
Мордванюк Олександр	директор КУ СМР "Центр учасників АТО"
Морева Наталія	дитяча музична школа № 3
Москаленко Л.М.	НВК №9
Москаленко Наталія	департамент соціального захисту населення СМР
Мосунов Богдан	голова ГО "Молодь та підприємництво"
Моша Андрій	департамент комунікацій та інформаційної політики СМР
Мудрова Ярослава	дитяча художня школа ім. М.Г. Лисенка
Мусієнко Оксана	тренер
Муха Андрій	начальник охорони СНАУ
Муцер Олександр	ГО "Сила права"
Нагорна Ірина	виконавчі органи СМР
Нагорна Надія	виконавчі органи СМР
Назаренко Дар'я	студентка СНАУ
Назаренко Ігор	UA:SUMY
Назаренко Олена	заступник начальника управління освіти і науки СМР
Назаров Микола	викладач СумДУ, доцент
Наконечна Тетяна	КП СМР "Електроавтотранс"
Наталуха Дмитро	депутат Сумської міської ради
Наумов Олег	Сумський відділ поліції
Невальона Валерія	студент СумДУ
Невальонная Марина	дитяча музична школа № 2
Невидовська Анна	активна мешканка
Недбайко Р.Б.	ТОВ "А-Муссон"
Некрасов Дмитро	художній керівник театральної платформи "Інші"
Никоненко Вікторія	студентка СумДУ
Нікітін Олександр	служба у справах дітей СМР

Нікіфорова Наталія	дитяча музична школа № 3
Ніколаєва Ю.М.	кореспондент, "Бюро новин" UA : Sumy
Ніконорова Любов	голова ради квартального комітету
Новак Олена	центральна бібліотека ім. Шевченка
Новосьолова Наталія	вчитель
Носаченко Марина	ГО "System and G"
Носик Олена	викладач, дитяча музична школа № 2
Нянькін Володимир	ГО "Арт Хвиля"
Овчаренко Марина	ЗДО №5
Однорог В.Л.	КП СМР "Електроавтотранс"
Олейніченко Вячеслав	приватний підприємець
Олійник Зінаїда	активна мешканка
Олійник Людмила	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Опанасюк Юлія	викладач СумДУ
Опаренко Христина	ТОВ "ТРК" ВІДІКОН"
Осіння Ірина	активна мешканка
Островський Станіслав	дитяча музична школа № 2
Острога Віта	освітянин
Острога Світлана	бібліотекар
Осюхіна Марина	СумДУ
Очкаленко Людмила	активна мешканка
Павленко Віктор	в.о. директора департаменту інфраструктури міста СМР
Павленко Олег	Громадська рада при ВК СМР
Павленко Олена	викладач СумДУ, доцент
Павленко Таїсія	ТОВ "ТРК "Громада"
Павлюченко Алла	журналіст
Палун Олександр	дитяча музична школа № 1
Панкратова Людмила	бібліотекар
Панок Ольга	Служба у справах дітей СМР
Панченко Микола	активний мешканець
Пархоменко Богдан	СумДУ
Пархоменко Євгенія	голова квартального комітету
Пархоменко Олег	ГО МНК
Пархомчук Олексій	Громадська рада при ОДА

Патолатій С.О.	СумДУ
Педоренко Микола	ГО "Рука Допомоги"
Педько Марина	громадська діячка
Педяш Н.О.	КУ ЗОШ №23
Переяслова Ольга	дитяча художня школа ім. М.Г. Лисенка
Петренко Вячеслав	директор КУ СМКЛ №5
Петренко Наталія	студент
Петренко Наталія	КУ СМР "Агенція промоції Суми"
Петров Артур	начальник відділу з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення СМР
Петров Дмитро	СНАУ
Петросян В. В.	ЗДО №6
Петрушенко Юрій	викладач СумДУ, професор
Пиденко Ю.Б.	лікар
Пищик Анастасія	ПК СМНПО
Пімоненко Тетяна	СумДУ
Пімоненко Тетяна	ТОВ "Жилищник"
Плетньова Алла	активна мешканка
Плікус Ірина	викладач СумДУ, доцент
Плотницька Ольга	директор ССШ № 27
Плющ Тетяна	дитяча музична школа № 1
Поважний Аркадій	журналіст
Погрібна Ольга	служба у справах дітей СМР
Подольська Вікторія	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Подопрігора Валерія	начальник служби у справах дітей СМР
Покутня Надія	ТОВ "Сумитеплоенерго"
Полежаєва Олеся	дитяча музична школа № 2
Полковникова Олександра	студентка
Пономаренко Оксана	СумДУ
Потапова Олена	ОСББ, заступник голови, харківська 2
Почерніна Ірина	КУ СМР "Міський центр дозвілля молоді"
Привал Надія	виконавчі органи СМР
Присяник Андрій	театр драми та музичної комедії ім. М.С. Щепкіна
Пугач Наталія	дитяча музична школа № 4
Пугач Тетяна	освітянин

Пушкар Віктор	активний мешканець
Пушкар Катерина	активна мешканка
Радченко Еліна	ТОВ РВО "Шоколад"
Радько Федір	активний мешканець
Рахматоль О.О.	КП СМР "Інфосервіс"
Рева Олена	департамент соціального захисту населення СМР
Ревенко Віра	КП СМР "Електроавтотранс"
Ревенко Тетяна	департамент соціального захисту населення СМР
Рекун Ігор	ГО "Асоціація ОСН Сумщини"
Репін Олександр	Громадська спілка "Об'єднання суб'єктів охоронної діяльності"
Решитько Олександр	Сумське вище училище мистецтв і культури ім. Бортнянського
Рибалка Ірина	управління державного архітектурно-будівельного контролю СМР
Рибальченко Ірина	депутат Сумської міської ради
Рибальченко Світлана	економіст
Рибачок Сергій	ПП "Фішер- архітектори та інженери"
Рибін Іван	активний мешканець
Рикалова Катерина	Сумський міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді
Рикун Анна	студентка СФ ХНУВС
Римар Вікторія	активна мешканка
Рідченко Олена	управління "Інспекція з благоустрою СМР"
Рогова Віра	директор КУ ССШ № 29
Родін Дмитро	КП "Інфосервіс" СМР
Розторгуєв Владислав	вчитель
Романенко Валерій	громадський діяч
Романова Надія	активна мешканка
Романченко Яна	студентка
Романюк Т.В.	Сумська ДНЗ №21
Рубанов Павло	СумДУ
Руденко Сергій	виконавчі органи СМР
Руденко Аліна	виконавчі органи СМР
Руденко І.М.	активний мешканець

Руденко Ольга	член правління ОСББ
Рудиченко Артем	студент
Русанова Ольга	сфера освіти
Рябіко Ганна	дитяча музична школа № 2
Рябоконт Роман	приватний підприємець
Рябченко-Захарова Наталія	сфера освіти
Савченко Тарас	директор Центру інформаційної підтримки бізнесу
Савчук Юлія	дитяча музична школа № 1
Сагайдак Оксана	КУ ССШ №25
Сазонов Євген	вчитель
Сазонова Наталія	вчитель
Сазонова Юлія	лікар
Сайко Володимир	учасник бойових дій
Сайко Людмила	заступник директора ДЮСШ "Україна"
Салтикова Ганна	СумДУ
Самко Лідія	голова СМГО "Чорнобиль - Суми"
Самойлова Аліна	приватний підприємець
Самойлова Ірина	центральна бібліотека ім. Шевченка
Самусевич Ярина	викладач СумДУ
Сапожников Сергій	ГО "Феліцитас"
Сауляк Наталія	департамент соціального захисту населення СМР
Сахненко Тетяна	департамент соціального захисту населення СМР
Сахно М. О.	коледж СНАУ
Саченко Микола	Піщанська ЗОШ
Свистун Віктор	УПП в Сумській області
Світайло Ніна	викладач СумДУ, доцент
Своякова Тетяна	бухгалтер
Святець Ганна	Сумський обласний художній музей ім. Онацького
Семененко Євгеній	галузь спорту
Семениста Ольга	департамент комунікацій та інформаційної політики СМР
Сенченко Олена	КУ СМР "Агенція промоції Суми"
Сергєєв Руслан	департамент соціального захисту населення СМР
Сергієнко В.П.	СМ ДЮСШ "Спартак", заступник директора

Сердюк Наталья	ГО "Євромайдан"
Сердюк Ольга	приватний підприємець
Сердюк Тамара	бібліотекар
Середа Артем	громадський діяч
Середа Юлія	студент СумДУ
Серпенінов Олександр	вчитель
Сечін Андрій	театр драми та музичної комедії ім. М.С. Щепкіна
Сєдих Олена	департамент соціального захисту населення СМР
Сємашко Олексій	художній музей (сфера культури)
Сидоренко Микола	КП СМР "Сумиміськсвітло"
Сизоненко М.М.	департамент соціального захисту населення СМР
Силич Костянтин	ПАТ "Суміхімпром"
Симоненко Л.І.	Сумська гімназія №2
Синяговська Людмила	дитяча музична школа № 4
Сиріцин Вячеслав	ТОВ "ФОРЕКС ПЛЮС"
Сідельник Надія	Сумське вище училище будівництва та автотранспорту
Сікора В.П.	активний мешканець
Сіпко-Вакуленко В.П.	громадський діяч
Сіробаба Дмитро	дитяча музична школа № 1
Сітало Роман	директор КУ "ДЮСШ з вільною боротьби"
Скачедуб Надія	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Скачков Данило	КУ СМР "Міський центр дозвілля молоді"
Скиртач Лариса	заступник директора департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Скиртаченко Іван	Сумський міський пологовий будинок
Скляр В.М.	Сумський ЗЗСО № 19 СМР
Скляр Ірина	викладач СумДУ
Скомороха Юлія	КУ СМР "Агенція промоції Суми"
Скопов Сергій	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Скопова Олена	викладач коледжу СНАУ
Скоробагатський Євген	депутат Сумської міської ради
Скосир Аліна	центральна бібліотека ім. Шевченка
Скрипка Валерій	КУ СМКЛ № 6

Скрипка Євген	студент СумДУ
Скрипник Ольга	КУ СМР "Агенція промоції Суми"
Славгородський Олег	КП СМР "Паркінг"
Слободян Володимир	голова громадської організації «Людей з інвалідністю» «Доля»
Слюсар А.С.	ЗДО № 13
Слюсар Лариса	департамент соціального захисту населення СМР
Слюсарчук Олександр	ТОВ "АС ТРЕЙД КОМПАНІ"
Смертьак Ігор	КП "МСК "Тенісна академія" СМР
Сметанін Михайло	Клінічна стоматологічна поліклініка СМР
Сміянов Владислав	завідуючий кафедри СумДУ
Смоленко Є.Б.	центр реінтеграції бездомних громадян
Смоленніков Денис	викладач СумДУ, доцент
Снежко Тетяна	активна мешканка
Соболь Валентина	активна мешканка
Сова Людмила	психолог
Соколов Михайло	студент Сумського будівельного коледжу
Соловей Аліна	економіст
Соловей Інна	студентка СумДУ
Соловійова Катерина	департамент комунікацій та інформаційної політики СМР
Солодовник Ольга	ДНЗ № 28 "Ювілейний"
Солодовніков Сергій	викладач СумДУ
Солодовнікова Олена	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Соломко Юлія	СумДУ
Соніна Алла	Сумський ДНЗ №33
Сопіна Лариса	ССШ "Унікум"
Сорока Зоя	активна мешканка
Сотник Ірина	викладач СумДУ
Спічакова Наталія	міська клінічна лікарня св. Зінаїди
Стадник Анна	художник
Станченко Сергій	активний мешканець
Старостенко Віталій	ТРК "Відікон"
Стегній Анна	департамент забезпечення ресурсних платежів СМР

Степченко Вячеслав	депутат Сумської міської ради
Стеценко Тетяна	голова квартального комітету
Сторожилов Д.В.	активний мешканець
Стрельченко Єлизавета	студентка СумДУ
Ступаченко Аїда	приватний підприємець
Супрун Вікторія	Сумська ДНЗ №21
Супрунова Олена	активна мешканка
Сухомлин Андрій	КНП "КЛ № 4" СМР
Сухорученко Ксенія	МГО "Дерматологи дітям"
Сущенко Вадим	виконавчі органи СМР
Счастливцева Руфіна	громадська діячка
Таран Наталія	працівник культури
Тараненко Віталій	відділ з питань ситуацій та цивільного захисту населення СМР
Таранюк Каріна	викладач СумДУ
Таранюк Леонід	викладач СумДУ
Тарбар Наталія	дитяча музична школа № 1
Татаренко Сергій	депутат Сумської міської ради
Татарченко Юлія	учениця КУ ССШ №7
Тверда Олена	департамент соціального захисту населення СМР
Терещенко Марина	департамент комунікацій та інформаційної політики СМР
Тертишна Жанна	лікар
Тисівський Йосип	КП СМР "Міськводоканал"
Тихонкова Людмила	архітектор
Тищук Юрій	помічник народного депутата України
Тімошова Ольга	КУ СМР "Агенція промоції Суми"
Ткач Тетяна	КУ СМКЛ №5
Ткаченко Вікторія	Сумське ВПУ будівництва і дизайну
Токаренко Олег	КУ ССШ №2
Токаренко Тетяна	КУ ССШ №1
Токарева Г.К.	активна мешканка
Токмань Світлана	дитяча музична школа № 4
Толстошеева Анна	журналіст
Томіна А.І.	студент СумДУ
Торба І.В.	СумДУ

Трало Ольга	дитяча музична школа № 3
Трепалін Роман	начальник відділу з конкурсних торгів СМР
Трипольська Т.Г.	ГО "Центр освіти впродовж життя"
Трошечко Валентина	Сумський місцевий центр з надання БВПД
Трояновська Наталія	департамент комунікацій та інформаційної політики СМР
Туляков Олег	ГО "Фонд регіональних досліджень"
Удовенко Юрій	член виконавчого комітету СМР
Упенюк Анастасія	школяр, КУ ССШ №7
Усенко О.Г.	СумДУ
Ушкал Тетяна	ГО "Феліцитас"
Феденко Олена	відділ бухгалтерського обліку та звітності СМР
Федина С.	СумДУ
Федоренко Олександр	Дитяча художня школа ім. М.Г. Лисенка
Федорчук С.П.	СумДУ
Фещук Олексій	волонтер
Фільченко В.І.	СумДУ
Фірсов Давід	приватний підприємець
Фролов Олександр	управління архітектури та містобудування СМР
Фрунзе Людмила	ГО "Наша родина"
Халімова М.П.	СумДПУ ім. А.С. Макаренка
Халтупаєва Наталія	КУ СМР "Берегиня"
Харченко Ганна	дитяча музична школа № 2
Харченко Микола	СумДУ
Харченко Юрій	голова Сумського осередку спілки дизайнерів України
Хекало Світлана	відділ охорони здоров'я СМР
Хижняк Валентина	департамент фінансів, економіки та інвестицій СМР
Хижняк Юлія	центральна бібліотека ім. Шевченка
Хілько Євгеній	СумДУ
Хованська Анна	департамент комунікацій та інформаційної політики СМР
Ходорева Юлія	помічник депутата
Хомук Ю.А.	активний мешканець
Хомутиннік Сергій	приватний підприємець

Хрупа С.Ю.	ТОВ "Жилищник"
Целік О.О.	представник ОСББ
Цибульська Наталія	начальник відділу культури СМР
Циганська Г.К.	громадська діячка
Циліорик Віктор	заступник начальника відділу бухгалтерського обліку та звітності СМР
Цюкало Л.О.	ЦПМСД № 2
Чабада Галина	активна мешканка
Чайченко Олег	начальник правового управління СМР
Чепік Володимир	депутат Сумської міської ради
Чепік Катерина	правове управління СМР
Черненко Світлана	служба у справах дітей СМР
Черняк Інна	КУ ССШ № 17
Чигрин Олена	СумДУ
Чирва Ольга	КНП КПБ Пресвятої Діви Марії
Чірка Інна	відділ транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг СМР
Чуб Р.П.	СумДПУ
Чумаченко Олена	в.о. начальника відділу охорони здоров'я
Чупрун Євген	активний мешканець
Шабло Світлана	начальник відділу звернення громадян департаменту комунікацій та інформаційної політики СМР
Шайтанова С.А.	приватний підприємець
Шаповал Владислав	громадський діяч
Шаповал Оксана	Сумська ОДА
Шаповал Ольга	департамент комунікацій та інформаційної політики СМР
Шаповалова І.В.	СМКЛ №4
Шатрюк Анна	студентка медичного інституту СумДУ
Шведова Оксана	виконавчі органи СМР
Шевченко Анастасія	дитяча музична школа № 1
Шевченко Людмила	центральна бібліотека ім. Шевченка
Шевченко Олексій	голова Сумського обласного товариства "Просвіта"
Шевченко Тетяна	студент СумДУ
Шепелев Олександр	відділ у справах молоді та спорту СМР

Шепіль Валентина	активна мешканка
Шепіль Ірина	активна мешканка
Шепунова Віра	активна мешканка
Шерстюк Єлизавета	БО "Хесед Хаїм"
Шерстюк Світлана	центральна бібліотека ім. Шевченка
Шестопол Іван	КЗ СМР "Палац дітей та юнацтва"
Шилепко Л.М.	виконавчі органи СМР
Шинкаренко Анна	активна мешканка
Шинкаренко Олексій	активний мешканець
Шкарупа О.В.	СумДУ
Шкурят Алла	активна мешканка
Шрамченко О.П.	Сумський ДНЗ №33
Шулікова Тетяна	ПК "Хімік"
Шуліпа Єлизавета	помічник депутата
Шум Віталій	ТОВ "Інститут Суми проект"
Шумило Олександр	ГО "Доля"
Щедренкова Олена	приватний підприємець
Щербань Ніна	КУ Сумська ЗОШ № 8 СМР
Щокіна Анжеліка	студентка СумДУ
Юр'єва Людмила	НВК №37
Юсупова Богдана	завідувач сектору державної регуляторної служби Сумської області
Якименко Наталія	ЗДО № 14
Яковенко Микола	управління "Інспекція з благоустрою" СМР
Яковенко Сергій	начальник відділу транспорту, зв'язку та телекомунікаційних послуг СМР"
Яковлева А.В.	студентка
Якубовська Світлана	відділ торгівлі, захисту прав споживачів СМР
Якущенко Юлія	СумДУ
Янченко О.А.	ФОП Янченко FOOD LAB
Яременко Григорій	сфера ЖКГ
Яременко Ю.О.	НВК № 37
Яременко Юлія	волонтер, ГО "Крок на зустріч"
Яроменко Михайло	виконавчі органи СМР
Яровенко Інна	КУ СМР "Центр учасників АТО"
Ярошук Роман	викладач СНАУ

Ярцова Любов

San - Eou - Lan

Дитяча художня школа ім. М.Г. Лисенка

волонтер СЕІ

Сумський міський голова

О.М. Лисенко

Виконавець: Кубрак О.М.

Ініціатор розгляду питання – виконавчий комітет Сумської міської ради
Проект рішення підготовлено управлінням стратегічного розвитку міста
Доповідач: управління стратегічного розвитку міста