

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора
про затвердження теми

«До захисту допускається»
завідувач кафедри

_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему
**«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Студентки гр.АМ.м-11

Самодай Катерини Станіславівни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Самодай К.С.

Науковий керівник: _____ к.е.н. Сулим Вікторія Василівна

Суми 2022 р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Рекуненко І. І. _____
„_____” _____ 20_____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,
освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»
студенту групи АМ.м-11 Самодай Катерині Станіславівні

1. Тема роботи “*Стратегічне планування розвитку Сумської територіальної громади*” затверджена наказом по СумДУ.
2. Термін подання студентом закінченої роботи:
3. Мета кваліфікаційної роботи: аналіз основних напрямків діяльності Сумської міської територіальної громади та розробки трьох сценаріїв розвитку громади на найближчі роки у рамках реалізації адаптованої на повоєнний період Стратегії.
4. Об’єкт дослідження: система стратегічного планування та управління Сумської міської територіальної громади.
5. Предмет дослідження: соціально-економічні відносини, що виникають у процесі розробки Стратегії розвитку та повоєнного відновлення Сумської міської територіальної громади.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах: вимоги законодавства України, насамперед, Законів України «Про засади державної регіональної політики», «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про стимулювання розвитку регіонів», Стратегія розвитку міста Суми до 2030 року.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Стратегічне планування розвитку територіальної громади	
II	Аналіз основних напрямків розвитку Сумської міської територіальної громади	
III	Сценарний підхід до вибору стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади	

Зміст завдання для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити аспекти та методологію розробки стратегічних документів громади, SWOT-матрицю існуючої стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади.

У розділі 2 студент має провести аналіз основних напрямків розвитку Сумської міської територіальної громади, а саме: характеристика населення, трудових ресурсів та безпеки, аналіз економічного розвитку та фінансовий стан й бюджет Сумської міської територіальної громади.

У розділі 3 студент має запропонувати три варіанти сценарного підходу до вибору стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади (інерційний, оптимістичний та базовий сценарій розвитку громади).

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Сулим В. В., к.е.н.		
2	Сулим В. В., к.е.н.		
3	Сулим В. В., к.е.н.		

9. Дата видачі завдання

Керівники кваліфікаційної роботи _____ Сулим В. В.

Завдання до виконання одержав _____ Самодай К. С.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено особливості стратегічного планування в Сумській міській територіальній громаді. Розглянуто аспекти та методологію розробки стратегічних документів громади, SWOT-матрицю існуючої стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади. Досліджено основні напрямки розвитку Сумської міської територіальної громади, а саме: характеристика населення, трудових ресурсів та безпеки, аналіз економічного розвитку та фінансовий стан. Розроблено сценарні підходи до вибору стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади. Матеріали роботи будуть корисними для виконавчих органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: громада, стратегія, планування, розвиток, відновлення, бачення, аналіз, стратегічне планування

РЕФЕРАТ

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається з 40 найменувань. Загальний об'єм роботи складає 48 сторінок, у тому числі 10 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел на 5 сторінках.

Мета роботи: аналіз основних напрямків діяльності Сумської міської територіальної громади та розробки трьох сценаріїв розвитку громади на найближчі роки у рамках реалізації адаптованої на повоєнний період Стратегії.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Характеристика основних аспектів стратегічних документів громади.
2. Дослідити процес та методологію розробки стратегії розвитку міста.
3. Ідентифікувати основні фактори впливу SWOT-матриці
4. Проаналізувати економічну, фінансову, трудову, демографічну та безпекову сфери громади.
5. Розробити три можливі сценарії розвитку громади.

Об'єкт дослідження: система стратегічного планування та управління Сумської міської територіальної громади.

Предмет дослідження: соціально-економічні відносини, що виникають у процесі розробки Стратегії розвитку та повоєнного відновлення Сумської міської територіальної громади.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають загальнонаукові принципи пізнання, фундаментальні положення і принципи теорії стратегічного планування громадою, розглянуто елементи існуючої стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади. Практичну основу роботи складає функціонування та аналіз основних сфер діяльності громади, а також розроблено інерційний, оптимістичний та базовий сценарій розвитку громади.

Ключові слова. ГРОМАДА, СТРАТЕГІЯ, ПЛАНУВАННЯ, РОЗВИТОК, ВІДНОВЛЕННЯ, БАЧЕННЯ, АНАЛІЗ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	11
1.1 Основні аспекти та методологія розробки стратегічних документів громади.....	11
1.2 SWOT-матриця існуючої стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	22
2.1 Характеристика населення, трудових ресурсів та безпеки в громаді.....	22
2.2 Аналіз економічного розвитку громади.....	27
2.3 Фінансовий стан та бюджет Сумської міської територіальної громади	31
РОЗДІЛ 3 СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	34
3.1 Інерційний (песимістичний) сценарій розвитку громади	34
3.2 Оптимістичний сценарій розвитку громади.....	38
3.3 Базовий сценарій розвитку – поступове відновлення та реновація.....	41
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Стратегія розвитку Сумської громади – це фундаментальний документ, який визначає бачення розвитку територіальної громади на найближчі роки, механізм досягнення сталого зростання громади, спираючись на ресурси та чітко знаючи її сильні та слабкі сторони. Актуальними залишаються питання оновлення стратегій розвитку регіонів та територіальних громад відповідно до реалій сьогодення, частинами яких можуть бути плани відновлення, як перший етап їх реалізації в умовах воєнної агресії РФ та повоєнного відновлення.

З точки зору на потенційне кандидатство нашої країни до Європейського Союзу, під час розробки стратегічних документів важливо приймати до уваги горизонтальні політики ЄС: концепцію сталого розвитку, рівність можливостей, рівень розвитку інформаційності суспільства. Кожен майбутній стратегічний проєкт доцільно оцінювати через призму додержання вищезазначених трьох принципів. Тобто, поступове вдосконалення міст проходить не за рахунок природного середовища, а шляхом раціонального та оптимізованого використання ресурсів. Усі громади повинні підтримувати тенденцію популяризації екологічно чистих технологій, не допускати будь-який вид дискримінації. Актуально наразі поширювати цифровізацію процесів у містах, це напряму підвищує рівень якості життя його мешканців.

Основною частиною процесу стратегування є програмування. Приймаючи до уваги те, що під час цього процесу варто використовувати базові рамки стратегічних та оперативних цілей, обираючи орієнтовні проєкти та заходи, завдяки яким будуть досягнуті головні цілі. Конкретні заходи та проєкти використовують для розробки відповідних програм, призначаються відповідальні за їх виконання. Програми в стратегічних документах - головний компонент Стратегії громади/міста/області/країни.

У процесі розробки чи адаптації стратегічних документів варто брати до уваги проєкти державної стратегії регіонального розвитку та стратегії області за однакові періоди, на які вже виділено фінансування. У такий спосіб, в процесі

програмування стратегії розвитку міста Суми буде прийнято до уваги вертикально інтегровані цілі стратегічних документів, що знаходяться на вищих рівнях. Вищезазначені сучасні фактори зовнішнього впливу на розвиток громади мають бути проаналізовані та враховані в процесі формування та реалізації стратегічного курсу повоєнного відновлення та розвитку Сумської громади.

Таким чином, актуальність питання зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи «Стратегічне планування розвитку Сумської міської територіальної громади».

Об'єкт дослідження – система стратегічного планування та управління Сумської міської територіальної громади.

Предмет дослідження – соціально-економічні відносини, що виникають у процесі розробки Стратегії розвитку та повоєнного відновлення Сумської міської територіальної громади.

Метою дослідження є аналіз основних напрямків діяльності Сумської міської територіальної громади та розробки трьох сценаріїв розвитку громади на найближчі роки у рамках реалізації адаптованої на повоєнний період Стратегії.

Враховуючи поставлену мету були поставлені такі задачі:

6. Характеристика основні аспекти стратегічних документів громади.
7. Дослідити процес та методологію розробки стратегії розвитку міста.
8. Ідентифікувати основні фактори впливу SWOT-матриці
9. Проаналізувати економічну, фінансову, трудову, демографічну та безпекову сфери громади.
10. Розробити три можливі сценарії розвитку громади.

Актуальність даного дослідження полягає в тому, що воєнні дії в Україні на сьогоднішній день полягають не тільки у людських витратах та падінні економіки, війна несе за собою наслідки, які обмежують наш вчасний розвиток

в майбутньому. Аби мінімізувати негативний вплив цих викликів на існування та розвиток Сумської ТГ в цілому варто вже зараз впроваджувати стратегічні документи в громадах. Пріоритетним є аналіз ситуації та правильно сформульовані стратегічні та оперативні цілі з урахуванням особливостей сьогодення.

Наукове значення полягає в тому, що автором обґрунтовані основи планування в громадах і концептуальні підходи до використання нових сценаріїв бачення громади, через призму аналітики основних напрямків діяльності та вже існуючої SWOT-матриці, що сприятиме комплексній адаптації стратегічного документу на виклики війни під час розвитку громади.

Прикладне значення даного дослідження полягає в тому, що у ньому розкрито основи методології розробки стратегічних документів громади, розроблено можливі сценарії розвитку громади для впровадження у діяльності місцевого органу влади, як однієї з головних сфер покращення діяльності завдяки посиленню функцій планування.

Практичне значення – можливість використання результатів дослідження в роботі органів місцевого врядування, зокрема Сумської міської ради.

РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1 Основні аспекти та методологія розробки стратегічних документів громади

Стратегічне планування в громаді - візія, що відображає собою можливе бачення картини майбутнього. Таке бачення чітко дає зрозуміти проблематику в громаді та дає розуміння того, який вид громади має бути громаду є після внесення цих змін. Стратегія, як аргументована мрія, має спрямовувати кожного мешканця громади на періодах змін до спільного якісного майбутнього й надати обґрунтованості заходам розвитку. Вдала візія повинна мати чітке відображення взаємно пов'язаних внутрішній і зовнішній вимірів розвитку. Внутрішній вимір відображає спільні плани зацікавлених сторін, те що вони планують реалізувати протягом визначеного періоду роботи документу. Внутрішній та зовнішній виміри конкурентної позиції мають бути засновані на обґрунтованих перевагах, що громада створила може запропонувати, виходячи з власних можливостей [1].

Розробка стратегії – це процес, який із самого початку передбачає підвищення інтересів населення до участі в житті міста. Він включає в себе наступні кроки:

- оцінка та аналіз поточної соціально-економічної ситуації в місті;
- визначення цілей і пріоритетів соціально-економічного розвитку;
- вибір основних напрямів реалізації стратегічних цілей;
- визначення підпрограм;
- формування механізмів реалізації стратегії.

Необхідна умова ефективної реалізації стратегії розвитку є поєднанням трьох основних підходів у його розвитку: економічного і математичні, соціологічні та комунікативні та сценарні.

На сьогоднішній день не існує єдиної комплексної методики оцінки

процесу стратегічного управління містом. Кожна стратегія повинна містити систему показників для оцінки стратегії, але оцінювати лише процес стратегічного управління містом неефективно за допомогою них. Потрібен комплексний підхід [2]. Методи оцінки стратегічного управління в муніципалітетах, зокрема документи для їх стратегічного розвитку, можуть бути розроблені як науковою спільнотою на вимогу міської влади та з власної ініціативи.

Стратегія – обґрунтований документ, що розробляється на вищому рівні, й визначає на середньостроковий період стратегічні, оперативні цілі, завдання, заходи, проекти для підвищення рівня економічного розвитку територіальної громади, підвищення якості життя та інвестиційної привабливості. Даний документ, розроблений з урахуванням основних положень законів «Про засади державної регіональної політики», Бюджетного кодексу України, «Про містобудівну діяльність» та інших законів України.

Аби громада чітко визначилася, як саме посприяти комплексному розвитку свої території, варто відобразити бажання та можливості громади у дереві цілей. Компоненти дерева цілей (стратегічні та оперативні цілі) мають бути розписані послідовно, аби зрозуміти зв'язки й можливості досягнення результатів [3].



Рисунок 1.1 - Компоненти стратегічного управління

Прийнято вважати, що є чотири рівні в процесах управління. Найважливіший стратегічний рівень - це розробка операційних цілей. Оперативні цілі досягають через реалізацію завдань (програм) та заходів або проєктів як інструментів реалізації стратегії. Стратегічні компоненти, такі як програми та проєкти дають точні вигоди та результати, через які громаді треба вирішувати сторони, що вважаються слабкими та цим самим досягнути поставленої мети [4] .

Стратегічні цілі – це стисле формулювання ймовірних результатів, які є наслідком із стратегічного бачення, та яких планується досягти в результаті впровадження стратегічного документу за раніше визначений період. Кожна стратегічна ціль конкретизується в оперативних цілях, що містять окремі завдання, які спрямовуються на задоволення потреб бенефіціарів, розв’язання основних проблем та використання можливостей територіальної громади [5]. Оперативні цілі – це сформульовані позитивні результати, які необхідно досягти для реалізації стратегічної цілі.

Відповідно до нормативних документів та рекомендацій термін реалізації Стратегії територіальної громади синхронізовано з ДСРР та Стратегією розвитку області, що розраховані до 2027 р. включно [6] .

Під час оновлення/актуалізації Стратегії у 2022 році варто провести:

- аналіз основних тенденцій різних сфер розвитку громади, що базуються на даних 2020-2022 років;
- переглянути внутрішні та зовнішні чинники розвитку громади з огляду на обставини, що склалися внаслідок широкомасштабної війни;
- розробити прогностні сценарії розвитку (на основі різних сценарних умов);
- внести зміни до структури оперативних цілей та завдань;

- розширити змістовну частину проектних ідей та заходів із виконання завдань Стратегії;
- формувати орієнтований фінансовий план реалізації Стратегії;
- розроблено План реалізації на весь період дії стратегічного документу, тобто на 2023–2027 рр.;
- опрацювати систему моніторингу на основі визначення вичерпного переліку відповідних індикаторів та показників результативності за цілями та завданнями.

Зазначена робота повинна ґрунтуватися на наступних методологічних підходах:

- В умовах війни, що триває в Україні, фокус діяльності Робочої групи що працює над розробкою місцевої Стратегії, було зосереджено на вирішенні питань прогнозування та стратегування/програмування повоєнного відновлення та розвитку.
- Дотримання принципів та рекомендацій ОЕСР, ООН, Євростату, ЮНІДО щодо прогнозування, формування систем моніторингу і оцінки управлінських рішень (в тому числі в умовах повоєнного відновлення та розвитку).
- Наскрізного врахування на всіх етапах роботи базових принципів RBM (управління, орієнтованого на результат), гендерної рівності, партисипації та інклюзії.

Для розробки стратегії розвитку можна обрати методологію планування розвитку міст та регіонів, з призми стратегії, що сформоване Європейським союзом [7]. Планування потрібно починати з формування платформи, яка представлена аналітичною та партисипативною частинами ймовірної стратегії. [8]. Частина стратегічного документу, яка відповідає за операційну інформацію є практичним посібником процесу реалізації стратегічного документу, що

починає свою роботу одразу після затвердження представниками місцевої влади з погодженням громадськості. Практична послідовність реалізації стратегії складається з розробки програм, реалізаційних схем, вчасне інформування стейкхолдерів щодо відповідальності та їх ролі, самої реалізації документу, його моніторингу та оцінки та можливих змін.

Початком планування розвитку громади з використанням стратегії є розробка спеціалізованої платформи. Проходить процес інтеграції галузевих та компонентних потенціалів громади, урівнюються пріоритети з приводу яких були питання, йде фокусування на конкурентні сфери міста і концентрація обмежених ресурсів розвитку для отримання визначених раніше цілей стратегії, що пов'язані послідовно з планами й стратегічними документами стратегіями розвитку вищого рівня. Платформа, що містить покроковий процес реалізації стратегії має довгостроковий характер, що спрямований на те, щоб сприяти розвитку міста комплексно [9].

Таким чином, Стратегія розвитку територіальної громади на 2023 – 2027 роки повинна відповідати на ключові виклики та питання, що стоять перед територіальною спільнотою: збереження її природного та соціального середовища, підвищення рівня комфортного життя для мешканців, формування сприятливого економічного клімату, заохочення та підтримка ініціативності та підприємницької активності. Зазначені у Стратегії напрями розвитку територіальної громади одночасно відповідають її власним інтересам, а також загальним принципам стратегічних документів вищого рівня в т.ч. й в умовах повоєнного відновлення [10].

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

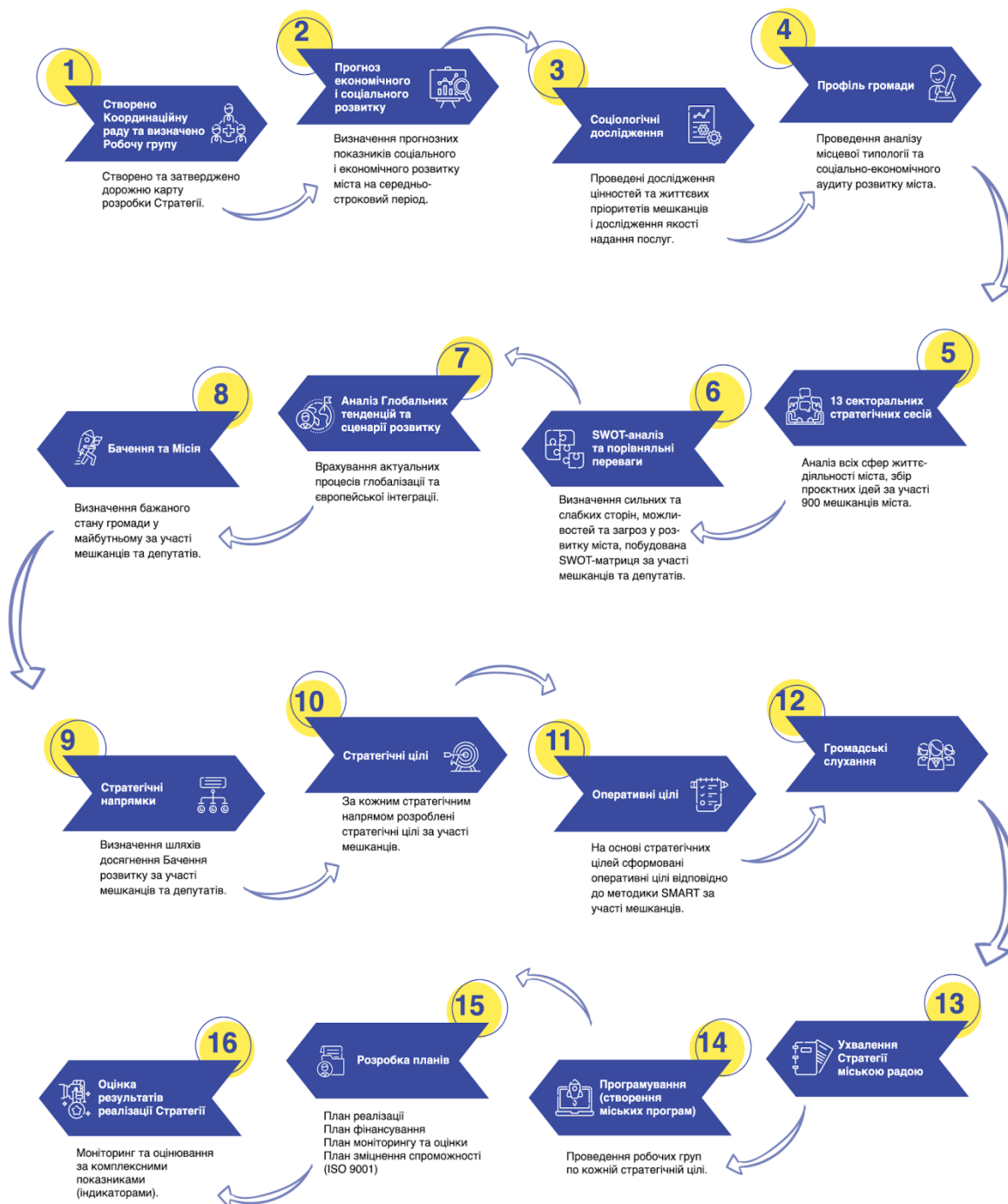


Рисунок 1.2 - Методологія розробки стратегії

1.2 SWOT-матриця існуючої стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади

Стратегія розвитку Сумської громади – це фундаментальний документ, який визначає бачення розвитку територіальної громади на найближчі роки, механізм досягнення сталого зростання громади, спираючись на ресурси та чітко знаючи її сильні та слабкі сторони. Основною функцією стратегічного планування громадою є системний підхід, що полягає у визначення спільних компонентів між головними внутрішніми процесами в місті. Використовуючи цей підхід автоматично внутрішня поведінка налаштовується на цілісне формування базових змін, що взаємодіють з зовнішнім середовищем. Через це, для оптимального визначення та проведення аналітики основних внутрішніх та зовнішніх факторів варто використовувати SWOT-аналіз. Дана методологія є ефективним способом розпізнавання позитивних і негативних аспектів та ідентифікації можливостей й загроз. SWOT-аналіз відображає, як доцільніше використовувати потенціал громади, цим самим - мінімізувати показник внутрішніх слабкостей [11].

Аби генерувати ідеї для SWOT-аналізу найчастіше використовують такий метод колективної роботи, як мозковий штурм. За результатами використання цього інструменту, що проводиться на аналітичних матеріалах громади та за участі представників з інших сфер можливо розробити якісний та цілісний стратегічний документ. Залучення осіб з різними видами діяльності, дає змогу описати реальну картину в громаді з усіх боків, наприклад депутати міської ради, посадові особи органів місцевого самоврядування, представництво громадських організацій та активні мешканців громади. Після отримання результатів генерації ідей та їх обробки в SWOT-аналіз потрібно провести моделювання сценарії розвитку міста. Сценарне моделювання розробляється враховуючи процеси глобалізованої інтеграції на європейські сили, які прямо чи опосередковано впливають на майбутній розвиток України.

Зі SWOT-аналізу рекомендують починати фокусування на компонентах громади. Цей процес має базуватися на результатах всебічного аналізу, що включає в себе соціально-економічний аналіз, загальний SWOT-аналіз, визначення стратегічних напрямків з погодження відповідно до стратегій/планів вищого рівня управління [12]. SWOT-аналіз повинен містити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Дані елементи забезпечують компонентне планування в громаді, відповідно спираючись на стратегічне фокусування та соціально-економічний аналіз території. Після розробки SWOT-аналізу варто побудувати відповідну матрицю, що дозволяє впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок й оцінок. SWOT-матрицю можна назвати аналізом вже виявлених зв'язків, що доповнюють SWOT-аналіз. Використання матриці дає можливість ефективно виявляти навісті взаємозв'язків між різними факторами. Використання зовнішніх можливостей є необхідною умовою в рамках етапу формування цілей[13].

Але ж і з іншого боку, управлінській групі, що займається стратегічними документами потрібно бути готовими до використання підходу мінімізації негативного впливу слабких сторін. Для управлінської групи дана методологія є корисною, як ще один спосіб побачити ситуацію громади під призмою впливів один на одного усіх елементів SWOT-аналізу та вивести стратегічний баланс з документу розвитку громади. На прикладі SWOT-аналізу стратегії розвитку Сумської міської територіальної громади створено три SWOT-матриці, в яких можливості підтримують сильні сторони, можливості зменшують слабкі сторони та загрози посилюють слабкі сторони.

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 в світі дозволяє ефективніше управляти містом.
7. Тенденція збільшення рівня зайнятості населення працездатного віку, яке проживає в місті Суми.	1,2,3,9,10	7. Дерегуляція законодавчих умов, які стримують розвиток малого і середнього підприємництва.
8. Внутрішньообласний, міжобласний та міжнаціональний приплив молоді до міста Суми за рахунок існування університетів.	2,5,7,8,9,10	8. Світова тенденція до створення та використання інформаційних систем, які спрощують життя.
9. Широка мережа освітніх закладів та центрів підвищення кваліфікації.	2,5,9,10	9. Схильність перекваліфікації працівників задля забезпечення сфер економіки із дефіцитом робочих кадрів через систему освіти впродовж життя.
10. Близькість розміщення логістичних центрів - Харкова та Полтави.	1,2,3,4,5	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. Істотна частка малого бізнесу (до 25 % у загальному обсязі реалізованої продукції) у виробничій сфері.	1,2,3,4,5,7,10,11	11. Тенденція постійного збільшення рівня організаційних та технічних інновацій завдяки співпраці науки та бізнесу.
12. Наявність індустріального парку "Суми".	1,2,3,4,5,7	
13. Наявність фонду автентичних архітектурно-історичних пам'яток та пам'яток монументального мистецтва.	3,4,6,8	
14. Спадщиною міста є видатні історичні особистості, вчені, родини цукрозаводчиків, видатні спортсменами.	4,8	
15. Запроваджені інновації в туристичній галузі.	4,6,8	
16. Природний потенціал території Сумської міської ОТГ.	2,3,4,5	
17. Гастрономічно-екологічний потенціал міста.	1,3,4	
18. Потенціал краєзнавців міста. Широка мережа архітектурно-історичних музеїв та краєзнавчих гуртків.	1,4,8	
19. Осередок професійного спорту.	1,4	
20. Джерела унікальної артезіанської питної води.	3,4	

Рисунок 1.3 - Сектор "Виклики". Тип стратегії -агресивна, наступальна.

Метою аналізу є пошук зв'язку між характеристиками та факторами із різних секторів SWOT та розробка стратегій посилення й нівелювання на їх основі.

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

Слабкі сторони	Зменшують	Можливості
1. 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. Незадовільне виконання власних та делегованих повноважень. Низький рівень відповідальності чиновників і виконавців публічних замовлень.	4,6,7	6. Розвиток IT-технологій в 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. Низький рівень доступності до 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, необхідних для започаткування підприємницької діяльності, початку 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 сміттєпереробного 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	

Рисунок 1.4 - Сектор «Виклики». Тип стратегії - динамічна, конкурентна.

Продемонстрована SWOT-матриця в нашому дослідженні доводить те, що основною можливістю, яка найбільше зменшує вплив слабких сторін є зростання ВВП за останні роки. Дана тенденція призводить до високого потенціалу використання зв'язків між локальним бізнесом, освітою і культурою.

Сектор «Ризики». Тип стратегії – оборонна.

Слабкі сторони	Посилують	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. Незадовільне виконання власних та делегованих повноважень. 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 в системі освіти України.
8. Недостатній рівень знань потенційних підприємців щодо започаткування та ведення бізнесу.	2,5,7,9	8. Потенційне стримання реформи децентралізації та зменшення субвенцій до міського бюджету.
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. Низький рівень доступності до 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, необхідних для започаткування підприємницької діяльності, початку 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	

Рисунок 1.5 - Сектор “Виклики”. Тип стратегії - оборонна.

Проаналізувавши SWOT-матрицю існуючої стратегія розвитку Сумської міської територіальної громад, можемо дійти висновку, що наразі є критична необхідність актуалізації аналітичної частини, SWOT-аналізу, різних варіантів бачення та сценаріїв розвитку громади.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСНОВНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1 Характеристика населення, трудових ресурсів та безпеки в громаді

Станом на 01.01.2022 року населення становило 267 046 осіб, що становить 61% до населення району і 26% - області. На початок 2021 року наявне населення в межах Сумської громади складала 272,972 тис осіб, включаючи міське населення - 262,119 тис осіб, сільське населення - 10,853 тис осіб. З них працездатного населення - 162531. Густота населення - 739/км² По статевому розподілу населення переважають жінки [14] . У структурі населення переважають групи працездатного віку. Розподіл населення за статтю і віком зображені на статево-вікових пірамідах.

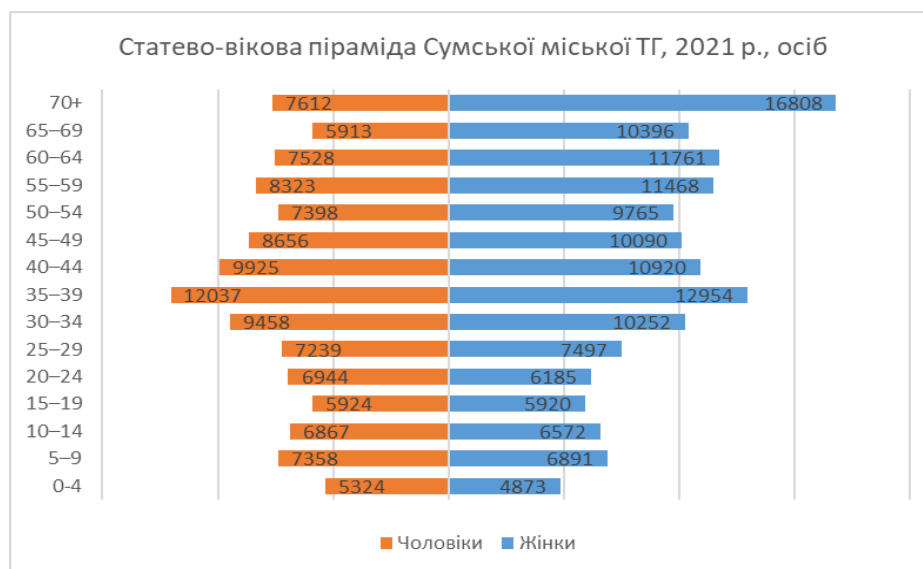


Рисунок 2.1 - Статево-вікова піраміда СМТГ за 2021 рік

Таблиця 2.1 - Природний та міграційний рух населення, осіб

Показники	2020	2021
Народжені	1714	1554
Померлі	2317	4581

Природний приріст	-603	-3027
Вибулі	125	159
Загальне збільшення (зменшення)	-2442	-3186

З початком повномасштабного вторгнення значно зросла кількість внутрішньо переміщених осіб. Так, станом на жовтень 2022 року на обліку перебуває 19 857 внутрішньо переміщених осіб, з них з 24 лютого – 15 292 особи (в 4 рази більше ніж в 2021 році).

Таблиця 2.2 - Вразливі групи населення СМТГ

Вразливі групи	Кількість осіб
ВПО	19857
Люди з інвалідністю	20721
Сім'ї з дітьми з інвалідністю	1277
Люди похилого віку	60913
Самотні матері	3146
Самотні батьки	5
Багатодітні сім'ї	1138
Діти в багатодітних сім'ях	3729
Безробітні	3573
Повнолітні недієздатні особи	409

Станом на 01.07.2022 за даними Сумського міського центра зайнятості нараховано 3573 осіб із числа безробітних, що є зареєстрованими (+39,1% до відповідної дати 2021 року); із них жінок – 2019 осіб; молоді (віком до 35 років) – 941 особа; людей робітничої професії – 1484 особи; посадовців – 1699 осіб; людей без офіційного працевлаштування – 390 осіб. Враховуючи те, що оновлена база запропонованих вакансій налічувала 374 посади. Навантаження на 1 вільне робоче місце – 8 безробітних [15]. Загальна база вакансій на момент 01.01.2022 налічувала 778 одиниць, а навантаження на одне вільне місце зареєстрованих безробітних становила – 3 особи [16].

За I півріччя 2022 року в громаді створено 335 робочих місць, що менше ніж в аналогічному періоді 2021 року на 741 місце або в 3 рази. Серед новостворених робочих місць: 149 – у юридичних осіб та 186 – трудових договорів укладено між підприємцями та найманими працівниками. Найбільше робочих місць створено в торгівлі – 109 (33%) та у сфері надання медичних послуг – 22 (7%).

Безпека в громаді

Фонд бомбосховищ міста Суми налічує 120 приміщень, в тому числі 52 державних, 30 приватних та 38 комунальних. Максимальна місткість вказаних сховищ становить близько 30 тисяч людей. За кількістю захисних споруд обласний центр займає 8 місце. На території старостатів відсутні будь-які захисні споруди та просто приміщення, де можна облаштувати бомбосховища.

Класифікація більшості наявних укриттів визначена як найпростіша. У більшості випадків мова йде про підвальні приміщення (у тому числі підземні споруди, розраховані на довготривале розміщення людей. В той же час евакуаційним виходами оснащені далеко не всі укриття. Існує суттєва проблема у забезпеченні цих приміщень сучасними системами водопостачання та водовідведення. Та сама ситуація спостерігається і з дієвістю комплексної системи протидії зброї масового ураження [17] .

У громаді діє сучасна місцева автоматизована система централізованого оповіщення населення міської територіальної громади на випадок виникнення надзвичайної ситуації, яка складається з 39 зовнішніх та 95 внутрішніх блоків, які розташовані лише на території міста, на території старостинських округів система оповіщення не працює.

З метою безпеки громадян у громаді встановлено 25 камер, що працюють в режимі реального часу. Камери встановлені біля перехресть, зупинок громадського транспорту і місць масового скупчення людей, з них 2 на

території села Піщане. 43 камерами (номерні та оглядові) обладнані в'їзди до міста Суми. Заклади загальної середньої освіти (приміщення і прилеглі території) теж обладнані камерами відеонагляду. У той же час у громаді не створено сучасної системи відеоспостереження, що дозволяє фіксувати, що відбувається у громаді, стежити за ситуацією аби разом із правоохоронними органами використовувати цю інформацію для попередження правопорушень та розслідування злочинів [18].

У напрямку екологічної безпеки проблемами Сумської міської ТГ є: у сфері охорони атмосферного повітря перевищення встановлених нормативів гранично допустимих викидів забруднюючих речовин в атмосферному повітрі стаціонарними джерелами та автотранспортом, що зумовлено збільшенням обсягів викидів забруднюючих речовин до встановлених нормативів, низькими темпами впровадження новітніх технологій та значним збільшенням кількості транспортних засобів, зокрема тих, що вичерпали термін експлуатації.

У сфері охорони водних ресурсів:

- забруднення поверхневих водних об'єктів міста (надходження поверхневого стоку від виробничих майданчиків підприємств та міської території без очищення, засмічення);
- зношеність основних фондів систем водопостачання та водовідведення (ступінь зношеності водопровідних мереж складає - 40%, каналізаційних мереж - 52%);
- незначна частка території міста охоплена системою зливової каналізації (42 вулиці міста);
- відсутність систем локальної очистки поверхневих зливових та талих стічних вод, які відводяться з території міста, що призводить до скиду неочищених вод у поверхневі водні об'єкти, тим самим забруднюючи їх;

- незадовільний технічний стан міських очисних споруд, що призводить до скидання забруднених стічних вод.

У сфері поводження з відходами:

- низький рівень охоплення роздільним збиранням, сортуванням відходів та вилученням ресурсоцінної сировини (побутові відходи в основному заховують на полігоні ТПВ, що розташований на території Верхньосироватської сільської ради Сумського району);
- невідповідність існуючої системи знешкодження медичних та небезпечних відходів (у складі побутових) вимогам санітарного й природоохоронного законодавства, що становить загрозу для навколишнього середовища та здоров'я мешканців міста;
- наявність на території міста несанкціонованих звалищ та смітників.

Сфера охорони, утримання й розвитку природно - заповідного фонду, зелених насаджень міста характеризується зменшенням площ озелених територій у місті, що входять до переліку охорони, утримання і розвитку природно - заповідного фонду громади [19].

2.2 Аналіз економічного розвитку громади

Сумська міська ТГ має потужний промисловий комплекс. Обсяг реалізації продукції у розрахунку на 1 особу суттєво збільшує аналогічний показник по Україні в цілому (перевищення склало 21,4%). Основу формують підприємства «Добувної промисловості та розроблення кар'єрів», «Переробної промисловості».

За підсумками 2021 року до найбільших промислових підприємств міста, які реалізують майже 30% загального обсягу промислової продукції, належать ПАТ «Сумхімпром», АТ «Технологія», ТОВ «Гуалапак Україна», АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». У структурі реалізації промислової продукції 70,2% припадало на продукцію підприємств переробної промисловості.



Рисунок 2.2 -Обсяги реалізованої продукції підприємствами громади за останні 5 років

У зв'язку з війною у 2022 році чисельність економічно активних промислових підприємств зменшилася на 47 суб'єктів (495 суб'єктів господарювання проти 542 у 2021 році) [20]. Знизилася і потужність виробництва у зв'язку з відсутністю замовлень на реалізацію промислової продукції (товарів, послуг), складністю логістичних маршрутів, наявністю російського капіталу тощо. Основну частку в загальному обсязі промислової продукції (понад 60%) все так же складає продукція переробної промисловості.

Частка реалізованої промислової продукції громади в загально обласному показнику становить понад 45 відсотків.

У I півріччі 2022 року промислові підприємства міста за рахунок власних коштів продовжували впровадження новітніх у своїй діяльності (модернізацію, переоснащення, поліпшення матеріально-технічної бази тощо), зокрема: АТ «СМНВО-Інжиніринг», ТОВ «ГуалаПак Україна, АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», ТОВ «Кусум Фарм».

З 24.02.2022 можливістю релокації підприємств з території СМТГ скористались: ТОВ «Адвантісс» (Чернівецька обл. м. Сокиряни), ТОВ «СМ-ТЕК» (Закарпатська обл., м. Хуст), ФОП Бідюк Д.О. (Львівська обл. м. Львів), ФОП Ганюшин О.М. (Закарпатська обл. м. Ужгород). Також частину виробництва перемістило підприємство ТОВ «Гуала - Кложерс Технологія Україна»[21].

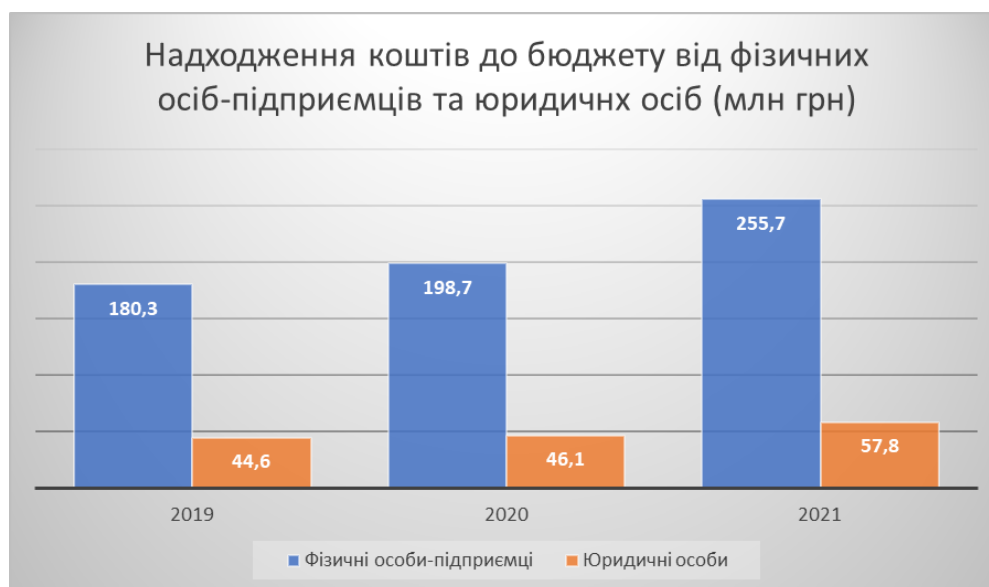


Рисунок 2.3 - Надходження коштів до бюджету (млн грн)

Кількість основних платників податків, які здійснюють діяльність, за підсумками 2021 року становить 27601 осіб (+5,0 до 2020 року), з них: юридичних осіб – 11206 (+3,9% до 2020 року), фізичних осіб-підприємців – 16395 (+5,7% до 2020 року)[23].

Станом на 1 липня 2022 року кількість суб'єктів, які здійснюють діяльність, складає 27 519 суб'єктів, з них: юридичних осіб – 11 353 проти 11 206 станом на 2021 рік, (на 147 осіб збільшення); фізичних осіб-підприємців – 16 166 проти 16 395 станом на 01.01.2022 (зменшення на 229 осіб). Середньооблікова кількість штатних працівників в сфері малого та середнього підприємництва нараховує: по юридичним особам – 61 234 (проти 72 512 за 2021 рік), по фізичним особам-підприємцям – 7 232 (проти 10 025 за 2021 рік) [24]. Такі показники свідчать про значний відтік кваліфікованих кадрів. У зв'язку війною в країні сфера розвитку підприємництва стримується відтоком висококваліфікованих кадрів з громади, а також високою вартістю кредитного ресурсу та складністю залучення інвестицій.

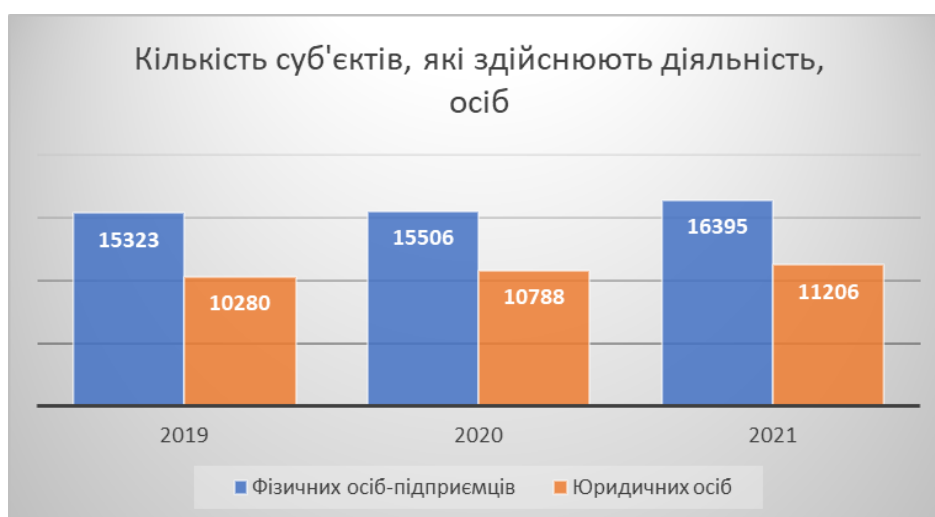


Рисунок 2.4 - Кількість суб'єктів, які здійснюють діяльність

У громаді на регулярній основі ведеться робота за напрямком впровадження інвестиційних проєктів, що реалізуються за грантові та кредитні кошти. Ведеться співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема з Європейським інвестиційним банком за наступними програмами/проєктами:

- «Міський громадський транспорт України», який реалізується спільно з Міністерством інфраструктури України і в рамках якого залучено кредитні на

реалізацію проєкту «Оновлення рухомого складу КП «Електроавтотранс» в м. Суми».

- «Програма розвитку муніципальної інфраструктури України», яка реалізується спільно з Міністерством розвитку громад та територій України і передбачає залучення кредитних коштів для впровадження проєкту «Підвищення енергоефективності в дошкільних навчальних закладах м. Суми».

2.3 Фінансовий стан та бюджет Сумської міської територіальної громади

Дохідна частина бюджету Сумської міської ТГ за 2021 рік зупинилася на відмітці 3 280,4 млн грн, що на 699,5 млн.грн (або на 27,1%) перевищує затверджений план на 2020 рік. Щодо загального фонду бюджету виконання становить 2 979,6 млн гривень, з них: 2 431,5 млн гривень власні доходи, 548,1 млн гривень офіційні трансферти [25]. По спеціальному фонду виконання склало 300,8 млн гривень. Затверджений план на рік був виконаний на 95,2 % та на 408,0 млн гривень (або на 13,6 %) стало менше надходжень за 2019 рік (2978,1 млн грн). Щодо загального фонду надходження склали 2 435,8 млн. гривень, з них: власні доходи 1 901,0 млн. гривень [26]. По спеціальному фонду - 145,1 млн гривень, з них: власні доходи - 64,3 млн грн, офіційні трансферти – 80,8 млн грн.



Рисунок 2.5 - Динаміка наповнення бюджету СМТГ за останні три роки

Помірно диверсифікованими визначено надходження до бюджету громади, за джерелами й платниками. Від загального обсягу податкових надходжень за першу частину 2021 року, отриманих до бюджету громади маємо питому вагу податків сплачених ТОП-20 у розмірі 24% [27].

Перевищуємо показник по країні в цілому за обсягом власних доходів бюджету громади за 2021 рік у розрахунку на 1 мешканця, що становить 4,5 тисяч гривень [28]. Найбільшу частку у загальній сумі власних доходів має

податок на доходи фізичних осіб, якого надійшло 1 657,2 млн грн, від місцевих податків надійшло 524 млн грн, від акцизного податку - 174,8 млн грн [29] .

Таблиця 2.3 - Структура надходжень до місцевого бюджету

Показники	2019	2020	2021
Прибутковий податок з громадян/ Податок з дох фізичних осіб	1 152,2	1 266,9	1 657,2
Єдиний податок(крім с/г виробників)	224,9	244,8	311,9
Єдиний податок від с/г виробників	0,6	0,6	1,6
Доходи від відчуження нерухомості та землі	5,2	7,5	9,4
Податок на прибуток підприємств комунал власності	0,3	0,8	6,7
Плата за землю	185,1	166,8	189,8
Податок на нерухомість	15,6	14,8	19,2
Акцизний збір	135,3	156,6	174,8
Інші місцеві податки та збори	1,7	1,6	1,5
Податкові надходження разом	1 720,3	1 857,3	2 369,1
Дохід від оренди комунального майна	23,9	23,3	28,9
інше	1 244,0	697,3	879,4
в т.ч. офіційні трансферти	1 117,8	615,7	770,2
Разом доходів	2 988,9	2 581,0	3 280,4

За I півріччя 2022 року до бюджету територіальної громади надійшло доходів 1543,0 млн грн, 43,9% затвердженого річного плану громади й на 83,0 млн грн (або 5,7%) більше надійшло за I півріччя 2021 року.

У порівнянні з 2021 роком надходження збільшуються на 215,3 млн грн, або на 8,6 відсотка. По загальному фонду (94,7% в загальному обсязі доходів) очікувані надходження у 2022 році складуть 2 582,2 млн грн, що на 150,7 млн грн, або на 6,2% більше надходжень за 2021 рік.

На першому місці бюджетних призначень - «Освіта», на другому - «Житлово-комунальне господарство», третє - «Охорона здоров'я», саме з цих

профільних призначень складається основа структури видатків бюджету Сумської міської територіальної громади.

Основними проблемними питаннями щодо наповнення бюджету є зміни у діючому законодавстві України, зокрема надання податкових пільг, скорочення ділової активності суб'єктів, виходячи з воєнного стану та ліквідації наслідків збройної агресії; недостатність обігових коштів у суб'єктів господарювання (падіння попиту та рівня споживання, зниження платоспроможності споживачів (воєнний стан та інші негативні явища в економіці, зокрема проблеми з логістикою, ланцюгами постачання сировини, масштабні руйнування виробничих комплексів) та відповідно зменшення темпів сплати податків до бюджетів усіх рівнів, в тому числі бюджету СМТГ [30] .

Пріоритетними завданнями для місцевої влади у напрямку забезпечення громади фінансовими ресурсами мають стати: оптимізація видаткової частини бюджету; здійснення щоденного моніторингу стану виконання дохідної частини бюджету громади; підвищення рівня фінансового потоку громади проведення інвентаризації земель; посилення контролю за розподілом земель; створення умов для збереження промислового потенціалу; формування позитивного іміджу міста Суми як інвестиційно, кадрово, інфраструктурно, бізнесово, логістичного, енергоефективного привабливого міста.

РОЗДІЛ 3 СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1 Інерційний (песимістичний) сценарій розвитку громади

Сценарне моделювання виступає в якості фундаментальної методологічної бази стратегічного вибору, яке враховує що, окрім об'єктивного аналізу ситуації, слід проводити аналіз зовнішнього середовища та можливих позитивних і негативних тенденцій в державі та світі. Формування можливих сценаріїв розвитку громади здійснено на основі розробленої прогнозової моделі, що базується на використанні статистичних інструментів, враховує особливості функціонування певних сфер громади, насамперед, демографічні тенденції, а також спираються на основні тенденції внутрішньої та зовнішньої ситуації в Україні та за кордоном.

В даний час визначення наслідків російської агресії, а також негативний вплив від воєнних дій в цілому ускладнюють процеси прогнозування економіко-соціального впливу на стан Сумської територіальної громади [31]. Тому пропоную розглянути три сценарії розвитку громади на найближчі роки.

Змоделюємо ситуацію, відповідно до якої рух розвитку громади проходить про інерційному шляху. Послідовність станів системи в громаді змінюється за інерцією, тоді варто звернути увагу на песимістичний/інерційний сценарій місцевого розвитку [32].

Таблиця 3.1 - Базові припущення інерційного сценарію на рівні

Країни	Громади
1. Довготривала війна. Війна продовжується до 2025 року, лінія фронту періодично змінюється, відкриваються нові напрямки (Одеса, Київ) проте без суттєвої переваги жодної зі сторін, частина територій залишаються під російською окупацією.	1. Структура економіки громади виразно зорієнтована на економіку адміністративного центра, економіка решти віддалених сільських територій базується на вирощуванні рослинної с/г продукції але обмежена наявністю

<p>2. Чисельність населення країни суттєво зменшується до 25 млн у 2035 році. Це призведе до тенденції збільшення відсотку пенсіонерів (на 20%).</p> <p>3. Зростають видатки державного бюджету на утримання ЗСУ та ВПК, рештва видатків зменшується.</p> <p>4. Обсяг міжнародної фінансової та іншої допомоги стабілізується на рівні не більше 20 млрд. грн. або зменшується.</p> <p>5. Прожитковий мінімум для працездатних осіб фіксується на рівні 2023 року.</p> <p>6. Рівень корупції в країні знижується незначно.</p> <p>7. Питома вага капітальних видатків Зведеного бюджету становить не більше 0,5 відсотків ВВП.</p> <p>8. Продовжується руйнування об'єктів інфраструктури внаслідок обстрілів ворога. Вичерпуються можливості щодо оперативного ремонту об'єктів інфраструктури.</p> <p>9. В умовах довготривалої війни можливості місцевого самоврядування обмежуються.</p> <p>10. Стагнація економіки, ВВП країни продовжує падіння, що негативно впливає на подолання руйнівних наслідків від війни.</p> <p>11. Процес підтримки української валюти проводиться виключно інтервенціями НБУ на валютному ринку та міжнародними кредитами.</p> <p>12. На «нульовому» рівні інвестиційна привабливість країни.</p> <p>13. У «тіньовому» секторі економіки залишається більше 50% малого і середнього бізнесу, процеси впливу податкового тиску на підприємців збільшуються.</p> <p>14. Номінальні доходи населення повільно зростають, а реальні – демонструють нульову або від'ємну динаміку (зменшуються). При цьому зростає розрив між високими і низькими доходами.</p> <p>15. Зменшення реальних доходів населення та збільшення навантаження на бюджет</p>	<p>замінованих та забруднених земель, а також врожайністю культур.</p> <p>2. Клімат, що пов'язаний з підприємницькою та інвестиційною діяльністю погіршується або позитивні зміни не прослідковуються.</p> <p>3. Рівень купівельної спроможності населення, особливо мешканців приєднаних сільських населених пунктів, постійно знижується.</p> <p>4. Бюджетна забезпеченість в громаді не покращується або зменшується.</p> <p>5. Обмежені кошти на відновлення пошкоджених або зруйнованих об'єктів, модернізацію об'єктів інфраструктури, благоустрій, покращення умов надання послуг у різних сферах.</p> <p>6. Демографічна динаміка від'ємна.</p> <p>7. Наявні вакансії громади не задовольняють потреб ринку праці, через те що можливість змінити кваліфікацію відсутня, що призводить до високого рівня безробіття.</p> <p>8. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб призводить до збільшення навантаження на місцевий бюджет, систему соціального захисту, ринок праці.</p>
--	---

всіх рівнів в частині підтримки соціальних стандартів життя.	
16. Процес суттєвого зростання тарифів підвищується, що призводить до поглиблення кризи в ЖКГ причиною є ймовірність збільшення рівня не профінансованих платежів населення, що призводить цим самим збільшується зростання тиску на бюджет.	

Результати песимістичного сценарію

Ймовірна тенденція зменшення кількості населення на найближчі роки. Відтік кадрів й робочої сили до європейських країн світу та безпечних регіонів України.

Демографічна ситуація погіршується - рівень народжуваності та смертності мають негативну динаміку, зберігається тенденція переважної частки жінок у загальній чисельності населення. Чисельність молоді зменшується випереджаючими темпами. Доходи від промислового комплексу громади скорочуються внаслідок продовження релокації підприємств та припинення діяльності малого бізнесу через зменшення конкурентоспроможності [33].

Зменшуються доходи агропромислового комплексу через відсутність інвестицій в інноваційні технології ведення сільського господарства та переробки с/г продукції. Діяльність агропромислового комплексу продовжує залежати від природних факторів, не підтримують цю сферу відчутні інвестиції, так як значна кількість територій, що призначені для виробництва пошкоджені через обстріли чи мінування. Дана тенденція на пряму впливає на рівень доходів місцевого населення.

Через те що, робочі місця суттєво скорочуються - прослідковується активізація трудової міграції кваліфікованих робочих кадрів за межі громади. Території за межами міста Суми занепадають через відсутність достатньої кількості робочих місць та зменшення реальних доходів населення[34]. Рівень

тінізації економіки підвищується, що спричинено несприятливим кліматом для підприємництва та низькою інвестиційною привабливістю громади. Реальний сектор економіки повільно скорочується, активна робота ведеться тільки в бюджетній сфері за рахунок державних трансфертів.

Внаслідок зменшення доходів місцевого та обмежених можливостей державного бюджету відновлення зруйнованого житла та відновлення інфраструктури займає довгі роки. Через зруйновану інфраструктуру погіршується якість послуг в різних сферах: ЖКГ, освіта, охорона здоров'я, культура, транспорт та інші. Відсутність ефективної системи поводження з ТПВ, поглиблюють екологічну кризу та створюють несприятливі умови для життя мешканців громади.

3.2 Оптимістичний сценарій розвитку громади

Оптимістичний сценарій розвитку базується на припущеннях та внутрішніх й зовнішніх факторах впливу. Зовнішні фактори - глобальні та національні, внутрішні фактори - ті, що громада створює самостійно. Оптимістичний сценарій розвитку ймовірний в той час, якщо територіальна громада активно приймає всі можливості в умовах швидкого повоєнного відновлення основних сфер розвитку.

Таблиця 3.2 - Базові припущення оптимістичного сценарію

Національний рівень	Місцевий рівень
<ol style="list-style-type: none"> 1. Війна завершується перемогою України та поверненням територій в першому півріччі 2023 року. 2. Українці активно повертаються в країну. Україною цікавляться та приїжджають таланти з усього світу, інвестори вкладають кошти в проривні українські стартапи. 3. В перспективі 5 років видатки на оборону країни стабілізуються. 4. Рішуче впроваджуються системні реформи для набуття Україною членства в Європейському Союзі: судова, податкова, антикорупційна та ін. Приймається політичне рішення щодо найскорішого членства України в ЄС. 5. На європейській арені бізнесу починає працювати український бізнес, що веде за собою значне залучення капіталів. 6. Сформовані та активно працюють державні та міжнародні фонди повоєнного відновлення України та регіонів. 7. Інвестиційна привабливість країни покращується, реалізуються масштабні проекти з відновлення та розвитку громад та регіонів. 8. До 2025 року Україна стає найпривабливішою країною для розвитку будь-якої сфери діяльності. людини. ВВП зростає більше ніж $n7\%$ на рік. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Місцева влада активно заохочує мешканців до процесів відновлення та розвитку громади. Мешканці згуртовані, відчують себе єдиною спільнотою. 2. Розроблені базові планувальні документи громади: стратегія, комплексний план просторового розвитку території територіальної громади, генеральні плани населених пунктів громади, схеми зонування земель громади тощо. 3. Сумська громада стає привабливою для інвесторів – створюються та розвиваються високотехнологічні промислові підприємства, підприємства у сфері сільського господарства та переробки с/г продукції. 4. Внаслідок зростання реальних доходів населення громади суттєво зменшуються показники міграція робочої сили. 5. Сумська ТГ є активним учасником реалізації Стратегії розвитку Сумської області та реципієнтом ДФРР та інших (в тому числі міжнародних) фондів відновлення та розвитку України та регіонів, інших джерел коштів фінансування розвиткових проектів (наприклад, міжнародної технічної допомоги). Отримані кошти

<p>9. Гривня стабільна або її курс зростає до основних резервних валют.</p> <p>10. Активізація мікро-, мале та середнього підприємництво, шляхом модернізації податкової реформи.</p> <p>11. Державні джерела регіонального і місцевого розвитку мають стабільне наповнення, а розподіл коштів із них відбувається прозоро і кошти спрямовуються на реальні розвиткові проекти («точки зростання») та відновлення й підтримку інших функціональних територій.</p> <p>12. Розвиток ВПК та створення продуктів подвійного призначення забезпечать ефективні оборонні системи для самої країни, а також продукти, що затребувані в усьому світі, з високою доданою вартістю.</p> <p>13. Україна стає головним енергетичним носієм для всієї Європи, через наявну значну кількість нафтових та газових ресурсів.</p> <p>14. Україна посилює свої роль важливого елемента системи світової продовольчої безпеки.</p>	<p>направляються не тільки на оновлення інфраструктури громади, але й на створення «точок економічного зростання».</p>
---	--

Результат оптимістичного сценарію:

- Сумська ТГ стає інвестиційно привабливою громадою, сформовано імідж та впізнаваність серед донорів. Збільшується кількість позитивних інвестиційних проєктів [35].
- На інвестиційних ринках активно просувається портфель привабливих інвестиційних пропозицій громади, який розроблений після інвентаризації земель.
- Існуючі сільськогосподарські виробництва на території Сумської громади модернізуються та збільшують обсяги виробництва продукції [36].

- Набуває нового імпульсу розвиток промислового виробництва на основі новітніх технологій та інновацій, в т.ч. через залучення інвестицій та ефективне функціонування індустріального парку «Суми».
- Україна стає цікавою для інвесторів, так як тривають євроінтеграційні процеси, що сприяє створенню нових підприємств і зменшенню трудової міграції.
- Мережа навчальних закладів Сумської міської територіальної громади та Сумської області повністю задовольняє пропозицію робочої сили відповідно до потреб місцевого ринку праці громади[37] .

3.3 Базовий сценарій розвитку – поступове відновлення та реновація

Під час базового(цільового) сценарію громада використовує усі свої зусилля для розвитку, враховуючи те, що стан країни у сфері суспільно-економічного розвитку залишається ускладненим для повноцінного розвитку. Базовий сценарій є результатом критичного оцінювання та ймовірних припущень, що зазначені в оптимістичному сценарії [38].

Таблиця 3.3 - Базові припущення базового сценарію

Національний рівень	Місцевий рівень
<p>1. Повернення в II кварталі 2023 р. до лінії станом на 24.02.2022. Відносний мир, контроль на лінії розмежування до 24.02.2022. АРК та ОРДЛО залишаються непідконтрольними Україні з подальшим звільненням в наступні роки.</p> <p>2. Економіка України адаптувалась до умов війни та повоєнного відновлення.</p> <p>3. Рівень інфляції є контрольованим з тенденцією до зменшення.</p> <p>4. Партнери України зацікавлені в стабільній Україні та наближенні рівня життя українців хоча б до показників сусідніх Румунії, Польщі або Прибалтики. З літа 2023 року відбувається активна поствоєнна відбудова за рахунок коштів міжнародної спільноти та конфіскованих російських активів в рамках виплат репарацій Україні.</p> <p>5. Відбудова зруйнованих об'єктів даватиме сприятиме зростанню ВВП на рівні 2-3 відсотки. Але це замало для подолання руйнівних наслідків війни самотужки.</p> <p>6. Видатки на оборону країни і підтримку ЗСУ та ВПК стабілізуються (зменшуються), а вивільнені кошти спрямовуються на розвиток, у тому числі регіональний та місцевий (підтримка територіальних громад різних функціональних типів територій).</p>	<p>1. Громада формує власну ідентичність, мешканці громади (особливо з сільських територій) активно залучені до суспільного життя та повоєнного відновлення.</p> <p>2. З II кварталу 2023 року починається активне повоєнне відновлення з поступовим переходом до соціального та економічного розвитку.</p> <p>3. По мірі відновлення інфраструктури та створення умов для безпечного та комфортного проживання мешканці громади повертаються додому з інших регіонів та країн.</p> <p>4. Сформовані базові планувальні документи громади: стратегія, комплексний план просторового розвитку території територіальної громади, генеральні плани населених пунктів громади, схеми зонування земель громади, інвестиційний паспорт громади тощо.</p> <p>5. До громади зростає інтерес з боку інвесторів, країн-донорів та МФО.</p> <p>6. Підприємницький та інвестиційний клімат громади в короткостроковій перспективі мають невисоку позитивну</p>

<p>7. В рамках виконання Україною зобов'язань щодо членства в ЄС поступово впроваджуються необхідні реформи на національному та місцевому рівнях.</p> <p>8. Інвестиційна привабливість України в перші повоєнні роки залишається низькою. В середньо- та довгостроковій перспективі вітчизняні та іноземні інвестори вкладають кошти в ІТ, переробку агропродукції (в тому числі глибинну), відновлення житла та комунальної інфраструктури, енергетичну сферу. Інвестиції в розвиток логістики та будівництво.</p> <p>9. Застосування механізмів субсидювання соціально незахищених прошарків населення, запровадження регуляторних механізмів.</p> <p>10. Механізм державного інвестування у розвиток інфраструктури (дороги, транспортна, комунальна та енергетична інфраструктури) та розподілу коштів по областям і громадам залишається непрозорим.</p> <p>11. Доходи населення зростають повільно, зменшуючи відтік працездатного населення, проте недостатня кількість робочих місць та відсутність паритету у заробітній платі не забезпечує його повернення в країну.</p>	<p>динаміку, що не дає можливість активно розвивати малий та середній бізнес.</p> <p>7. Громада ефективно використовує державні трансферти на розвиток інфраструктури та створення власних «точок економічного зростання».</p> <p>8. Громада активно залучає кошти з грантових та інвестиційних джерел, впроваджуючи при цьому принципи гендерного і партисипативного бюджетування.</p> <p>9. Сумська область активно впроваджує власну Стратегію розвитку до 2027 року та План відновлення і розвитку, в тому числі розвиткові проєкти на території Сумської міської територіальної громади, за рахунок коштів державного бюджету, країн-донорів, МФО, інших джерел незаборонених законодавством.</p>
---	--

Результат базового сценарію:

- Проводиться поступова адаптація сільськогосподарського виробництва на основі сучасних науково-технологічних технологій, запроваджуються сучасні та безпечні технологічні процеси, існуючі сільськогосподарські виробництва на території Сумської громади.
- Громада покроково реалізує ефективну систему надання комунальних послуг, у тому числі транспортно-логістичні, енерго-, водо-, теплопостачання, поводження з відходами [39].
- Рівень доходів населення поступово стабільно зростає, що стимулює баланс внутрішнього ринку.
- В громаду поступово надходять інвестори, а саме у сферу туризму, в тому числі й «зеленого» (активно розвивається туристично-рекреаційна галузь,

включаючи садиби зеленого туризму, туристичні маршрути вихідного дня тощо).

- Продовжуються процеси децентралізації, що забезпечує можливість ефективніше залучати ресурси в громаду з бюджету розвитку.
- В громаді створено умови для ефективної роботи бізнес-інкубаторів, індустриального парку «Суми», модернізації системи освіти, залучення інвестицій у стартапи, тощо.
- Проходить процес активізації мешканців в громаді, активність містян підвищується, в результаті наявні нові соціальні програми, що спрямовані на залучення позабюджетних коштів.

На підставі офіційних досліджень сьогодишньої економічної ситуації та прогнозів у питаннях відновлення та розвитку громади сформовано сценарну матрицю, яка представляє декілька варіантів розвитку.

Таблиця 3.4 - Сценарна матриця розвитку подій

Сценарний розвиток подій	Оптимістичний	Реалістичний (Базовий)	Песимістичний
Завершення війни в I півріччі 2023 року з виходом на кордони 2014 року	+	+ Сценарій 2	-
Завершення війни в II кварталі 2023 року з виходом на кордони 2021 року	+/-	+ Сценарій 3	-
Довготривала війна	-	+ Сценарій 1	+

Зауважимо, що цілком можливою є поступова корекція основних прогнозів, компонентів заснованих на уточненні статистичних даних, змін поточних військових, соціально-економічних умов життя в громаді [40].

ВИСНОВКИ

Повномасштабна війна російської федерації проти України з 24 лютого 2022 року призвела до руйнувань українських міст та сіл, знищення критичної інфраструктури, в тому числі й в Сумській міській громаді, великої кількості вимушених переселенців, деіндустріалізації міст, суттєвого падіння економіки, значного погіршення демографічної ситуації. Ці негативні фактори ще достатньо довго матимуть вплив на подальший розвиток громади та країни в цілому. Попередня Стратегія розвитку розвитку міста Суми до 2030 року, не враховує, та й об'єктивно не могла в той час наперед передбачити вище наведені зміни в Сумській громаді та в Україні і світі.

Проведений аналіз характеристики населення, трудових ресурсів, економічного, безпекового та фінансового стану громади засвідчив, що незважаючи на воєнний стан в громаді є перспективи основних аспектів розвитку, економічного і соціального, що пов'язані з можливостями використання найцінніших ресурсів в повоєнний період (людських, природних і промислових). Значна міра територіальних громад країни в період війни та повоєнного відновлення має слабкі сторони, в Сумській міській громаді наявні такі слабкі сторони: відтік населення, демографічні проблеми, руйнування інфраструктури, брак ресурсів місцевого бюджету для фінансування в повному обсязі закладів, що забезпечують життєдіяльність міста.

Опрацьовуючи процес врахування наявних зовнішніх і внутрішніх можливо об'єктивно зважити потенціал соціально-економічного розвитку міста та оцінити правильність вибору запланованих інструментів реалізації розробленої стратегії в період повоєнного відновлення та розвитку.

Загалом, вчасна та системна актуалізація стратегічних документів громади у нас час є необхідною процедурою. Оскільки стратегія визначає пріоритети для довгострокового розвитку, є ефективним інструментом, який адаптує

громаду до викликів у будь-якій сфері розвитку (ринкової економіки, міжнародного конкурентного ринку та соціальної сфери) здатна підвищити імідж громади, зміцнивши зв'язок місцевої влади з населення шляхом спільної роботи, також є інструментом залучення донорів в громаду та підвищення її інвестиційної привабливості. Адаптуючи стратегію розвитку громади варто спиратися на характерні ознаки. Адже все залежить від того, як розвиватимуться події на фронті, чи повертатимуться бойові дії на певні території, тощо. Також, наскільки ефективними будуть реформи, міцним буде діалог влади з бізнесом, із суспільством, наскільки сервісно надаватимуться державні послуги, чи матиме місце тиск на бізнес у будь-яких його форматах.

Ніхто з нас не зможе точно спрогнозувати як розвиватиметься наша країна та її громади в роки повоєнного відновлення, так як все залежить від невизначеності ситуації на політичному та військовому фронтах. Але ж варто окреслити ймовірні сценарії. Перевіряти їх на практиці, доцільно в процесі виконання Стратегії в залежності від змін зовнішніх та внутрішніх умов. Базові припущення лежать в основі кожного вищевказаного сценарію. Вони ьтягнуть за собою появу відповідних факторів впливу. До основних сценаріїв розвитку, котрі представлені в цьому дослідженні, відносяться інерційний (песимістичний), оптимістичний та базовий (цільовий).

Розроблення песимістичного сценарію розвитку громади базується на комплексі припущень. Водночас, прослідковується відносний баланс між зовнішніми і внутрішніми факторами впливу на стан громади. В більшості випадків він залишається незмінним.

Найсприятливіші припущення зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які громада здатна створити самостійно) фактори. Якщо стан країни в цілому залишається складним для активного розвитку, а в цей час територіальна громада докладає зусиль, що розвивають її різнопланово, то варто використовувати базовий сценарій, що є результатом критичної оцінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України [Електронний ресурс] : Закон України від 28.06.1996 No 254к/96-ВР (зі змінами). – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Про добровільне об'єднання територіальних громад [Електронний ресурс] : Закон України від 05.02.2015 No 157-VIII (зі змінами). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
3. Про доступ до публічної інформації [Електронний ресурс] : Закон України від 13.01.2011 No 2939-VI (зі змінами). – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
4. Про засади державної регіональної політики [Електронний ресурс] : Закон України від 05.02.2015 No 156-VIII. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/156-19>.
5. Про місцеве самоврядування в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 21 травня 1997 року No 280/97-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1997. – No 24. – с. 379–429.
6. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України [Електронний ресурс] : Закон України від 23 березня 2000 року No 1602-III. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1602-14>
7. Про співробітництво територіальних громад [Електронний ресурс] : Закон України від 17.06.2014 No 1508-VII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1508>.
8. Питання впровадження єдиної державної політики реформ в Україні [Електронний ресурс] : Указ Президент України від 19.01.2015 р. No 22/2015. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/22/2015>.
9. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12.01.2015 No 5/2015. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
10. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 No 385 (зі змінами). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-п>.
11. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від

08.04.2015 N214 (зі змінами). – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-п>.

12. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. No 932. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/>.
13. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 No 333-р. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р>.
14. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 берез. 2016 р. No 79 [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2016/05/Nakaz-Minregionu.-79_31.03.16.pdf.
15. Від перспективного плану до стратегії розвитку громади (через призму досвіду об'єднаних територіальних громад) / Ткачук А.Ф. – К.: ТОВ «Видавництво «ЮСТОН», 2018. – 76 с. Герасимчук З. В. Стратегічне управління сталим розвитком міст: теорія, методологія, практика : монографія / З. В. Герасимчук, О. В. Серета ; Луц. нац. техн. ун-т. – Луцьк : Вежа-Друк, 2019. – 274 с.
16. Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ, 2014. – 448 с.
17. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.ред.кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. – К. : НАДУ, 2017. Т. 8 : Публічне врядування / наук.ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.] ;
18. Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. – 630 с.

19. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2018 – 464 с.
20. Інструменти регіонального розвитку в Україні: навч. посіб. О.В.Берданова, В.М.Вакуленко, Н.М.Гринчук та ін.; за заг.ред. В.М.Вакуленка, О.В.Берданової. – К.: НАДУ, 2019. – 286 с.
21. Інструменти розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації влади / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В. М. Олуйка ; Програма Ради Європи «Децентралізація і територіальна консолідація в Україні». – Київ : Ваїте, 2017. – 432 с.
22. Методологія планування регіонального розвитку в Україні.Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації/Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». – К.: 2020. – 159 с.
23. Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні / Проект «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». – К.: 2016. – 55 с.
24. Місцевий економічний розвиток – шлях до процвітання громади :Посібник з основ теорії і практики МЕР / Джордж Едвард (Тед) Треллер, керівник авторського колективу/ Перекл. з англ. – Федерація канадських муніципалітетів / Проект «Місцевий економічний розвиток міст України»,2018. – 119 с .
25. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «Підприємство «Ві Ен Ей», 2015. – 256 с.
- 26.Планування соціально-економічного розвитку міста: монографія/авт.-упоряд. О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Юзефович та ін.; за ред. .М. Вакуленка, М.К. Орлатого. – К.: НАДУ, «Фенікс», 2017. – 160 с.
- 27.Публічне управління та адміністрування : словник. / Уклад. :О. М. Руденко, О. В. Шершньова, В. Д. Бакуменко [та ін.] ; М-во освіти та науки України, Чернігів. нац. технол. ун-т. – Київ : Кондор, 2016. – 178 с. – (Навчально-наукова серія «Публічне управління та адміністрування» ; вип. 1).

28. Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. – К.: НАДУ, 2018. – 516 с.
29. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичне керівництво, [О. Берданова, В. Вакуленко; Швейцарсько-український проект DESPRO. Київ : ТОВ "Софія-А". – 2018. – 88 с.
30. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) / Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко ; Рада Європи, Ін-т громадянського суспільства. – Київ : ІКЦ «Легальний статус», 2016. – 96 с.
31. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі: навч. посіб. / [О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, Н. М. Гринчук, В. С. Колтун, В. С. Куйбіда, А. Ф. Ткачук] – К. : – 2017. – 129 с.
32. Шаров Ю. П. Механізм антикризового управління в адміністративно-територіальному утворенні : монографія / Ю. П. Шаров, І. В. Ярова ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр., Ун-т мит. справи та фінансів. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 149 с.
33. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
34. Офіційний інформаційний портал Сумської міської ради [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smr.gov.ua/uk/>
35. Мережа аналітичних центрів України. Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.intellect.org.ua>
36. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.minregion.gov.ua/>
37. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Офіційний веб-портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://http://www.me.gov.ua/>
38. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_PlanPRN-5.pdf.
39. Берданова О. Стратегічне планування місцевого розвитку [Електронний ресурс] / О. Берданова, В. Володимир // Практичний посібник. – 2012. – Режим доступу до ресурсу:

http://www.slgcoe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/04_Strateg_Plan-PRN-5.pdf.

- 40.** Стратегія розвитку громади – не просто документ з цифрами, це визначення майбутнього, до якого прагне громада [Електронний ресурс] // УКРІНФОРМ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/2688468-ksenia-bozkova-radnik-zregionalnogo-rozvitku-zaporizkogo-crms.html>.