



Асоціація підтримки  
та розвитку ОСББ та  
ОСН

# РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

## ПРАКТИКИ ОТГ ВОЛИНИ

Підготовлено в рамках проекту «Громадська участь, як основа системного розвитку громад», що реалізує Асоціація підтримки та розвитку ОСББ та ОСН.

В процесі підготовки використані матеріали, що були напрацьовані в рамках проекту «Спільними зусиллями плануємо майбутнє громади», що реалізовувався ОМГО «Волинський Інститут Права» за підтримки Міжнародного Фонду «Відродження»

Публікація підготовлена в рамках реалізації проекту ПРООН "Громадянське суспільство задля розвитку демократії та прав людини в Україні", що реалізовується за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Данії.



MINISTRY OF  
FOREIGN AFFAIRS  
OF DENMARK  
Danida



© Асоціація підтримки та розвитку ОСББ та ОСН, 2018.

*Жодну частину цієї публікації не можна відтворювати, зберігати у пошуковій системі або передавати у будь-якому вигляді та будь-яким способом, зокрема, електронним, механічним, фотокопіюванням, записом чи іншим без попередньої письмової згоди. Думки, висновки чи рекомендації належать авторам чи упорядникам видання та не обов'язково відображають погляди Міністерства закордонних справ Данії, Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй чи інших агентств ООН.*



## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Зв'язок Стратегії розвитку та Статуту територіальної громади.....	4
Формування робочої групи.....	7
Розробка Стратегії розвитку територіальної громади.....	13
Громадські слухання.....	22
Для ідей.....	24



## ВСТУП

2016 рік ознаменувався початком реформ в Україні. Не нове поняття «реформи», проте новими виявились підходи і наполегливість у їх здійсненні. Реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади стали чи не найпопулярнішими і найвизначальнішими для України в цілому і найменшій територіальній одиниці зокрема.

«Нові громади – нові можливості», – саме такий принцип роботи пропагують політики на всіх рівнях. Чи стало жити краще новим громадам із новими можливостями? Однозначно так! Хто швидше зрозуміє, що реформа – це потрібно, той швидше отримає більше можливостей для розвитку.

Проте, послідовний та системний розвиток неможливий без його планування. З розумінням цього більшість територіальних громад з великим завзяттям взялись за розробку довгострокових стратегій, реалізація яких має привести до сталого розвитку.

Відсутність регламентованої процедури розробки та впровадження стратегічного плану приводить до того, що у кожного своя тривалість процесу, свій термін, на який розробляється стратегічний документ, свої підходи, кожен намагається думати про майбутнє громади, але не кожен при цьому намагається думати про людей в громадах.

Завжди чуємо «наш стратегічний план відповідає інтересам мешканців», проте, при цьому, на жаль, не кожен про ці інтереси запитує. Допоки влада у громадах не зрозуміє, що головний ресурс для розвитку не гроші, а люди – то найпрофесійніше розроблена стратегія розвитку не допоможе цьому розвитку у громаді настати.

Для того, аби показати у яких процесах та яким способом залучати мешканців, ми вирішили, на основі свого досвіду роботи у громадах, відповісти на декілька найпоширеніших запитань з приводу трьох процесів: «підготовка до розробки», «розробка», «реалізація» стратегічного плану розвитку територіальної громади.

Ми не наполягаємо на тому, що інформація є вичерпною і інших способів роботи із мешканцями ніхто запровадити не зможе, проте ми заохочуємо вас знайомитись із наявними практиками, їх удосконалювати і застосовувати у своїх громадах. Сподіваємось, ця інформація стане цікавою та корисною для усіх: влади, громади та бізнесу.





## ЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА СТАТУТУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Перш ніж приступити до опису основних етапів розробки Стратегії розвитку, варто визначити для чого цей документ, на нашу думку, потрібен територіальним громадам.

Стратегія дає можливість спрямувати ОБМЕЖЕНІ ресурси громади на ПРІОРИТЕТНІ сфери, які призведуть до поступового розвитку.

*\*За матеріалами Асоціації регіонального розвитку*

Експерти говорять:

### НАВІЩО СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ ГРОМАДАМ?

1. Посилює можливості громади у залученні зовнішніх ресурсів (інвестиції, гранти);
2. Допомагає дослідити внутрішні ресурси та сформувати ідеї для розвитку громади;
3. Дозволяє послідовно та планово впливати на майбутнє громади.

Ми переконані у тому, що робота над Стратегією має бути комплексною і проводитись

із максимальним використанням інструментів громадської участі.

Громадську участь у цьому процесі, на нашу думку, можна поділити на пасивну та активну.

До активної відносимо: участь у робочій групі із розробки Стратегії розвитку, у фокус-групових дослідженнях, громадських слуханнях, робочих нарадах, сесійних засіданнях та ін. Тобто, у тих заходах, які дають безпосередню можливість впливати на формування та реалізацію місцевої політики, зміст документу, визначені пріоритети та ін.

До пасивної громадської участі у цьому процесі відносимо участь у анкетуваннях, опитуваннях, доступ до інформації на сайті місцевої ради та ін. При цьому, ми, з одного боку, поінформовані про те, що такий процес відбувається, а з іншого, з певних причин, активно долучатись до нього змоги чи бажання не маємо.

## У ЧОМУ КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД?

На нашу думку, у територіальній громаді є два фундаментальних документи. Один – це Статут територіальної громади, інший – Стратегія розвитку територіальної громади. При цьому, вони взаємопов'язані і мають прямий вплив на розвиток громади.

Так, для того, щоб почати працювати над Стратегією, мають бути чітко визначені

демократичні процедури врахування думок та співпраці із мешканцями у “малій конституції” громади.

Громадські слухання, загальні збори, електронні петиції, місцеві ініціативи консультативне опитування – усі ці та інші, передбачені Статутом територіальної громади, інструменти можуть стати надійними помічниками у співпраці влади та громади.

Крім того, Статут, на нашу думку, має закладати передумови сталого розвитку, а отже, і планування такого розвитку.

Наведемо приклад того, як статті Статуту територіальної громади можуть сприяти сталості процесів планування та реалізації намічених планів.

*Витяг із розділу Статуту Рожищенської міської Ради  
“Сталий розвиток територіальної громади”*

### **Стаття. Система сталого розвитку територіальної громади**

1. Сталий розвиток територіальної громади забезпечується шляхом розробки та реалізації Генерального плану розвитку, Стратегії сталого розвитку, а також щорічних Програм соціально-економічного та культурного розвитку та інших цільових програм при максимально широкій участі членів територіальної громади.

2. Виконавчі органи ради, інші місцеві суб'єкти у своїй діяльності реалізують основні напрямки Стратегії розвитку, програм та планів соціально-економічного та культурного розвитку.

3. Підходи до управління об'єктами комунальної власності також ґрунтуються на принципах системи сталого розвитку і спрямовані на реалізацію основних повсякденних та стратегічних завдань його розвитку в усіх сферах соціально-економічного, політичного та культурного життя.

4. Одним із ключових підходів у системі сталого розвитку є виявлення та розв'язання пріоритетних соціальних проблем з максимально раціональним використанням наявних ресурсів, додатковим залученням зовнішніх та генеруванням внутрішніх ресурсів громади.

### **Стаття. Стратегія сталого розвитку територіальної громади**

1. Сталий розвиток територіальної громади забезпечується розробкою і реалізацією Стратегії сталого розвитку (далі – Стратегії розвитку), яку затверджує рада після обговорення документу на громадських слуханнях у кожній територіальній одиниці громади. Стратегія розвитку поєднує в собі інтереси територіальної громади з інтересами області та Української держави.

2. Стратегія розвитку – це документально зафіксований проект перспективних напрямів, пріоритетів, цілей, завдань соціально-економічного та культурного розвитку територіальної громади, яка визначає можливий сценарій цього розвитку на середньострокову (5 років) та довгострокову (20 років) перспективу, а також система комплексних заходів, які забезпечують досягнення головної мети та завдань місцевого розвитку на перспективу.

3. Головною метою Стратегії розвитку є підвищення добробуту та якості життя членів територіальної громади. Досягнення цієї мети забезпечується відповідно до міжнародних стандартів і напрямків сталого розвитку людських поселень: забезпеченням належного рівня екологічної безпеки; підвищенням зайнятості; покращенням економічної ситуації; підвищенням привабливості як сприятливого місця для життя, роботи та відпочинку; розвитком регіонального партнерства; зміцненням основ місцевої демократії.

4. З метою розробки та моніторингу реалізації Стратегії розвитку, його економічних та соціальних складових, головою створюється Комісія з розробки Стратегії зі статусом дорадчого органу при місцевому голові. До складу Комісії входять представники органів місцевого самоврядування, старости, депутати, представники наукових кіл, комерційних структур, органів самоорганізації населення, громадських організацій та інші бажані члени територіальної громади.

5. Місцева рада щорічно розглядає хід виконання Стратегії розвитку і, за необхідності, коригує її або приймає нову Стратегію на період, не менший за термін повноважень ради поточного скликання.

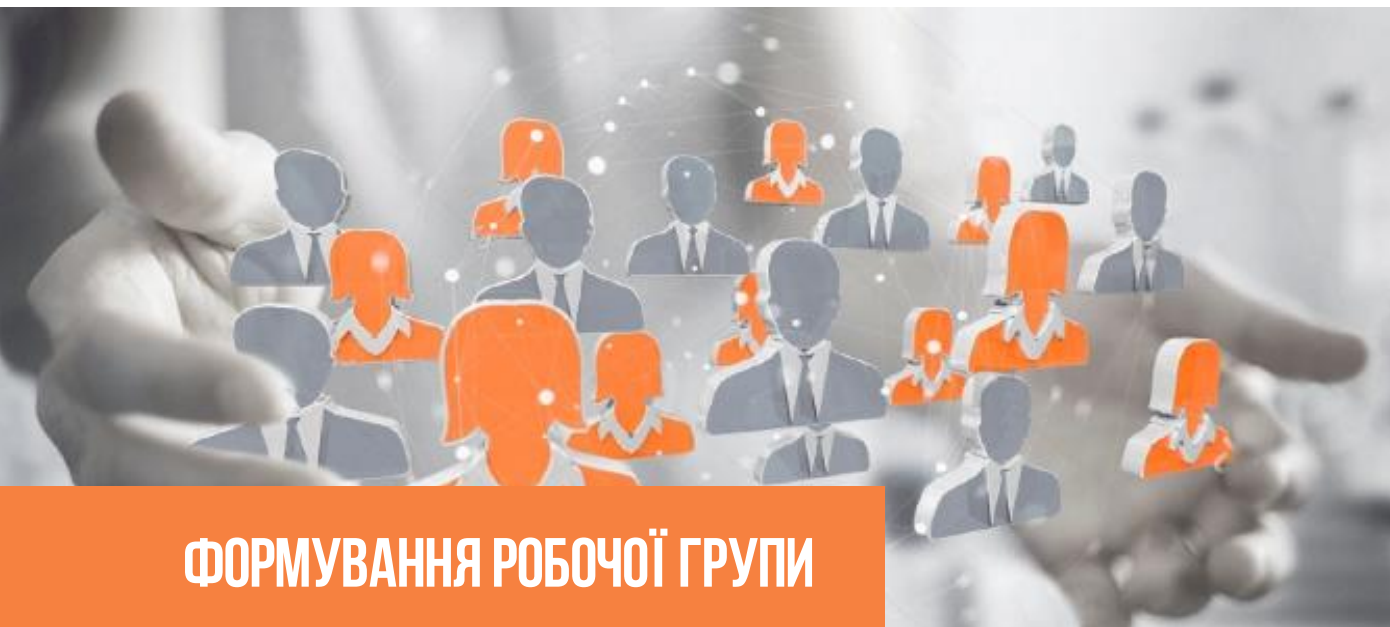
6. З метою реалізації Стратегії розвитку розробляються і виконуються щорічні плани соціально-економічного і культурного розвитку, цільові та комплексні програми, які затверджує рада.

7. Рада кожного скликання не пізніше, ніж на третій сесії розглядає і, за необхідністю, вносить зміни у діючу Стратегію розвитку.

8. Затверджені довгострокові програми розвитку та реформування тієї чи іншої галузі суспільного життя територіальної громади, тривалість яких виходить за межі терміну повноважень ради відповідного скликання, зберігають чинність до свого закінчення і є обов'язковими до виконання для ради усіх наступних скликань.

9. Рада та її виконавчі органи у своїй діяльності реалізують програми і плани соціально-економічного і культурного розвитку.





## ФОРМУВАННЯ РОБОЧОЇ ГРУПИ

### ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ

**Долучати – ОБОВ’ЯЗОК влади,  
долучатись – ПРАВО громади.**

До початку розробки Стратегії розвитку важливо продумати усі кроки наперед. Тобто, процес передбачає внутрішнє та зовнішнє планування своєї діяльності.

Перший важливий крок є формування робочої групи.

### ХТО МАЄ БУТИ У РОБОЧІЙ ГРУПІ?

До складу робочої групи важливо залучити:

- профільних представників відповідної ради (фінансист, проектний менеджер, працівники комунальних закладів та ін.);
- депутатів (які представляють інтереси центральної та периферійних громад);
- старост;
- представників діючих органів самоорганізації населення;
- представників громадських організацій;
- представників бізнесу;
- активістів громади.

При цьому важливо пам’ятати, що робоча група здійснює свою роботу «в полях» роблячи аналіз поточного стану громади; з людьми – дізнаючись про їх бачення можливостей та пріоритетів розвитку та на робочих засіданнях, які виступають майданчиком для обговорення та систематизації зібраних даних.

**Важливо:** У робочій групі важливо максимально представити всі вікові та соціальні групи населення. До таких груп відносяться: старшокласники, працююча молодь, люди середнього віку, люди пенсійного віку, люди із особливими потребами. При цьому особливу увагу варто приділити максимально рівному включенню чоловіків та жінок у робочу групу. Адже, зазвичай, у них різні погляди на потреби у громаді, а отже, обговорення думок двох сторін надасть змогу сформувати загальне стратегічне бачення.

**Способи залучення:** Для формування робочої групи мало сказати “всерівно ніхто не захоче”. Варто максимально надати інформацію про можливості для населення вашої громади. Це дозволить знайти активістів, долучити їх до процесів розвитку та в подальшому сформувати команду, яка працюватиме над впровадженням

стратегії розвитку на місцях. Рекомендуємо підготувати оголошення про те, що така робоча група формується, встановити кінцевий термін подання своєї кандидатури на участь у робочій групі, розмістити це оголошення на офіційному веб-сайті, сторінці у соціальній мережі Facebook та на дошках оголошень біля об'єктів соціальної інфраструктури у кожній периферійній громаді. Не забудьте додати контактну особу для запитань та вказати у якій формі має бути подана згода. Не ускладнюйте процедуру, адже такий збір людей не гарантує їх участі у діяльності робочої групи, а лише дає можливість зібрати бажаючих на перше засідання, де уже остаточно кожен із вас визначиться із складом цієї робочої групи та бажанням працювати разом.

Зробіть це оголошення максимально інформативним та бажаним для прочитання потенційними учасниками робочої групи, адже, погодьтесь, текст “запрошуємо вас стати учасником робочої групи”, не дуже мотивує людей до участі. В той час, якщо ми показуємо людям, що вони можуть стати частинкою майбутнього, відстояти інтереси своєї територіальної одиниці та сприяти сталому економічному, соціальному та культурному розвитку кожної сім'ї і громади загалом - мотивації до активності з'являється більше.

Що стосується збору представників бізнесу, інститутів громадянського суспільства, органів самоорганізації населення, профільних

працівників ради - то таке залучення найчастіше відбувається через персональні запрошення.

**Важливо пам'ятати:** коли формуєте робочу групу, думайте не лише про кількість людей, а й про те, чи зможете ви забезпечити якість роботи. Робоча група працюватиме в т.ч. на робочих засіданнях. Тобто рішення, які нею приймаються, мають бути прийняті більшістю, а для цього потрібно, щоб ця більшість прийшла на засідання. Основна пересторога у великій кількості людей: неможливість прийняти легітимні рішення через відсутність кворуму.

**Перше протокольне засідання. Формальність проведення породжує формальність роботи над стратегічним документом.**

На перше засідання збираються ті, хто, відповідно до оголошень, запрошень та посадових обов'язків, виявили бажання почути чим буде займатись робоча група і спробувати знайти там себе. Тому, на першій зустрічі потрібно максимально розповісти про те, що таке стратегія розвитку, для чого вона розробляється, які вигоди вона принесе для громади і чому її розробка потребує участі усіх сторін, які представлені на першому засіданні.



## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПЕРШОГО ЗАСІДАННЯ:

Надати інформацію про стратегічне планування, його значення, переваги для громади та кожного мешканця.

Розповісти про робочу групу, її завдання та очікувані результати від діяльності (відповідно до Положення про робочу групу).

Провести голосування за запропоновані кандидатури

Визначити дату наступного робочого засідання.



Чітко висвітлити завдання та заходи, які плануєте здійснити для напрацювання Стратегії розвитку у вашій громаді.

Обрати членів робочої групи. Визначити відповідального за кожен із етапів напрацювання Стратегії розвитку.

Обговорити та визначити план дій на наступний місяць.

Персональний склад, Положення про діяльність робочої групи із календарним планом здійснення такої діяльності затверджується розпорядженням голови відповідної ради.



*Зразок,  
котрий використовувався в ОТГ Волині*

\_\_\_\_\_ РАДА  
\_\_\_\_\_ РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

**РОЗПОРЯДЖЕННЯ**

“\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

№ \_\_\_\_\_

Про затвердження Положення  
та персонального складу робочої групи з розробки  
Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади

З метою створення найбільш сприятливих умов для подальшого розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади, керуючись пунктом 20 частини 3 статті 42 Закону України „Про місцеве самоврядування в Україні”,

1. Затвердити Положення про діяльність робочої групи із розробки Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади на \_\_\_\_\_ роки.
2. Затвердити персональний склад робочої групи (додаток 1).
3. Затвердити план діяльності робочої групи (додаток 2).
4. Контроль за виконанням цього розпорядження залишаю за собою.

\_\_\_\_\_ голова

/\_\_\_\_/

**ПОЛОЖЕННЯ**

**про робочу групу з розробки Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади на 20\_\_ - 20\_\_ р.р.**

1. Робоча група з розробки Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади на \_\_\_\_\_ р.р. (далі – робоча група) створена з метою консолідації (координації) зусиль органів місцевого самоврядування, представників бізнесу та громадськості, спрямованих на розробку Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади.
2. У своїй діяльності робоча група керується Конституцією і законами України, а також указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, актами центральних органів виконавчої влади, іншими законодавчими актами та цим Положенням.
3. Персональний склад робочої групи затверджується розпорядженням \_\_\_\_\_ голови, і є невід’ємним додатком цього Положення.
4. Організація діяльності робочої групи покладається на голову робочої групи.
5. Основною формою діяльності робочої групи є засідання. Засідання робочої групи скликаються її головою в міру необхідності і є правомочними, якщо в них бере участь не менше, як половина від загального складу робочої групи.

6. Підготовка питань на розгляд робочої групи здійснюється виконавцем, який призначається керівником робочої групи. Особи, відповідальні за підготовку питань, не пізніше, ніж за 5 днів до засідання подають секретарю робочої групи свої пропозиції щодо включення питання до порядку денного засідання зазначеного органу.  
Відповідальність за якісну підготовку документів на розгляд робочої групи, їх наявність і правильність оформлення покладається на виконавця, який готує питання до розгляду.
7. Секретар робочої групи за три дні до засідання зазначеного органу формує та погоджує з головою перелік питань, що вносяться до розгляду.
8. Висновки, рекомендації і рішення робочої групи приймаються не менше, як 1/2 присутніх та оформлюються протоколом, що підписується керівником робочої групи та секретарем. Після цього рішення направляється членам робочої групи, на яких покладається контроль за виконанням рішення, особам та органу, до повноважень яких відноситься вирішення зазначених питань.
9. Члени робочої групи, які не згодні з прийнятим рішенням, мають право на внесення до протоколу засідання своєї окремої думки з обговорюваного питання.
10. Повідомлення членів робочої групи про місце та час проведення засідання, підготовку приміщення для цих цілей, ведення протоколу засідання, реєстрацію прибулих на засідання, розсилання рішень робочої групи здійснює секретар робочої групи.
11. Головним завданням діяльності робочої групи є практична організація системної роботи щодо розробки Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади на \_\_\_\_\_ р.р.» (далі - Стратегія розвитку).
12. Відповідно до головного завдання робоча група:
  - 1) Розробляє проект бачення Стратегічного розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади;
  - 2) Визначає напрями і пріоритети своєї роботи;
  - 3) Розробляє план дій для втілення Стратегічного плану;
  - 4) Визначає проблеми та можливості соціального та економічного розвитку територіальної громади;
  - 5) Проводить економічні дослідження та фінансово-технічний аналіз;
  - 6) Проводить аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку територіальної громади;
  - 7) Визначає пріоритетні напрями економічного і соціального розвитку;
  - 8) Може приймати участь у розробці інноваційних проектів та вносить до них пропозиції щодо питань, які стосуються соціально - економічного розвитку територіальної громади в межах Стратегічного плану;
  - 9) Організовує розповсюдження плану дій груп та проводить опитування серед громади з метою накопичення пропозицій для включення в Стратегічний план;
  - 10) Узагальнює і оцінює результати опитування з метою включення їх в стратегічний план;
  - 11) Організовує роботи по підготовці інформаційних документів з переліком і описом проектів щодо складання і виконання Стратегічного плану;
  - 12) Організовує роботу з засобами масової інформації;
  - 13) Розробляє концепцію стратегічного бачення та напрямів по досягненню довго- і короткострокових цілей;
  - 14) Залучає до роботи фахівців та спеціалістів з обговорюваних питань;
  - 15) Бере участь у розробці та подає проект Стратегічного плану на затвердження \_\_\_\_\_ ради.
13. Робоча група здійснює всю необхідну організаційно-технічну роботу з розробки проекту Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади на \_\_\_\_\_ р.р. та її представленню на розгляд, обговорення, схвалення і затвердження на сесії \_\_\_\_\_ ради.
14. Робоча група працює на добровільній безоплатній основі.

**15. Права робочої групи:**

- 1) створювати робочі підгрупи для підготовки пропозицій з окремих питань діяльності робочої групи та залучати в установленому порядку до роботи в таких підгрупах представників органів місцевого самоврядування, провідних фахівців та науковців, представників громадських об'єднань;
- 2) запрошувати на свої засідання представників органів місцевого самоврядування, представників установ, організацій, а також громадських об'єднань;
- 3) отримувати від органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій та їх філіалів і відділень усіх форм власності необхідні матеріали й документи з питань, які належать до її відання, для виконання покладених на робочу групу завдань та за результатами їх вивчення готувати висновки і рекомендації;
- 4) залучати до своєї діяльності експертів та фахівців з питань, що відносяться до компетенції робочої групи або розглядаються в рамках засідань;
- 5) проводити опитування громадян чи проводити іншу діяльність для вивчення громадської думки щодо Стратегії розвитку;
- 6) проводити роз'яснювальну роботу серед населення територіальних одиниць громади з питань розробки і втілення Стратегії та його значення;
- 7) вносити виконкому пропозиції щодо розгляду питань, які необхідно вирішити з метою покращення соціально-економічної ситуації в селищі в межах розробки і втілення Стратегії;
- 8) брати участь у підготовці і проведенні громадських слухань щодо проекту Стратегічного плану розвитку.

Додаток №1 до Положення про діяльність робочої групи із напрацювання  
Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади

**Склад робочої групи із напрацювання**  
Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади на \_\_\_\_\_ р.р.

- 1.
- 2.

Додаток №2 до Положення про діяльність робочої групи із напрацювання  
Стратегії розвитку \_\_\_\_\_ територіальної громади

**План діяльності робочої групи із напрацювання Стратегії розвитку**  
\_\_\_\_\_ територіальної громади на \_\_\_\_\_ р.р.

Місяць	Вид діяльності, місце проведення	Відповідальний	Тема	Очікувані результати



## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

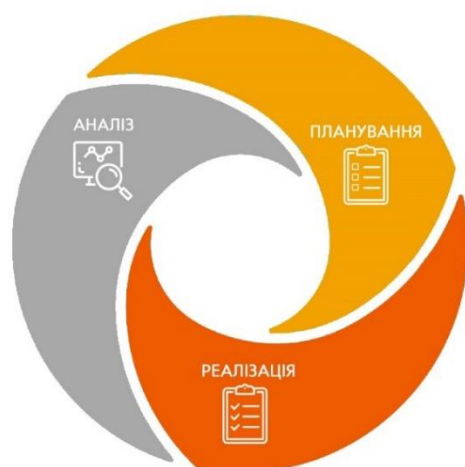
Отож, робоча груп сформована, завдання визначені, відповідальних обрано і терміни узгоджені.

Надалі, наступає найважчий, проте найцікавіший етап - власне розробка Стратегії розвитку вашої громади.

Діяльність із розробки Стратегії виглядає так:

Малюнок 1.

### ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ



#### АНАЛІЗ

- Формування профілю
- Опитування різних цільових груп
- Здійснення SWOT аналізу

#### ПЛАНУВАННЯ

- Робота над місією, баченням
- Формування напрямів розвитку
- Формування стратегічних цілей
- Підготовка проектів
- Напрацювання плану дій

#### РЕАЛІЗАЦІЯ

- Прийняття радою
- Моніторинг
- Оцінка
- Коригування

Спробуємо розглянути кожен із етапів і відповісти на основі питання, які виникають у працівників ради та учасників робочої групи у такій діяльності.

## ЕТАП “АНАЛІЗ”

**Аналіз громади вміщає у себе:**

1. Соціально-економічний аналіз наявної ситуації в громаді.
2. Опитування мешканців щодо їх бачення розвитку громади.
3. Формування SWOT аналізу громади.

**Для чого здійснювати соціально-економічний аналіз території та громади?**

Соціально-економічний аналіз дає можливість дослідити та зрозуміти наявний стан та можливі тенденції розвитку громади у різних сферах життя громади.

Цей аналіз також дає можливість створити основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін у громаді. На основі даних, які отримані в результаті соціально-економічного аналізу, формується Профіль громади.

*Орієнтовний зміст Профілю громади:*

Характеристика території громади	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Коротка характеристика регіону.</li> <li>2. Інформація про географічне розташування органу місцевого самоврядування.</li> <li>3. Інформація про орган місцевого самоврядування.</li> <li>4. Історична довідка.</li> <li>5. Органи місцевого самоврядування-партнери громади (місцеві, закордонні).</li> <li>6. Основні характеристики громади (площа громади та структура її використання)</li> <li>7. Логотип, герб, гімн, прапор громади.</li> </ol>
Земельні та природні ресурси громади	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Земельні ресурси і територія громади (землі промисловості, землі, які використовуються у комерційних цілях (в т.ч. торгівля), землі, які використовуються для транспорту (дороги, вулиці), землі, які використовуються для відпочинку (зелені насадження, рекреаційні зони, парки тощо).</li> <li>2. Природні ресурси громади та регіону.</li> </ol>
Населення і трудові ресурси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чисельність населення і демографічна ситуація (у динаміці за останні 5 років).</li> <li>2. Вікова структура населення (в динаміці за останні 5 років).</li> <li>3. Гендерна структура населення (в динаміці за останні 5 років).</li> <li>4. Зайнятість населення та безробіття (в динаміці за останні 5 років).</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>Структура жителів за економічною активністю (допрацевдатний, працевдатний, післяпрацевдатний вік, непрацевдатні особи у працевдатному віці) (структура змін за останні 5 років).</li> <li>Доходи населення і середня заробітна плата.</li> <li>Соціальний захист населення.</li> </ol>
Економіка територіальної громади	<ol style="list-style-type: none"> <li>Суб'єкти господарської діяльності (кількість та сфери діяльності).</li> <li>Структура економіки громади (основні види економічної діяльності).</li> <li>Кількість осіб, які займаються розвитком індивідуальних домогосподарств, види продукції від таких індивідуальних домогосподарств.</li> <li>Зовнішньоекономічна діяльність.</li> </ol>
Бюджет громади	<ol style="list-style-type: none"> <li>Бюджет територіальної громади (доходи та видатки бюджету).</li> </ol>
Транспортна інфраструктура і зв'язок	<ol style="list-style-type: none"> <li>Розвиток шляхів сполучення та транспортної інфраструктури.</li> <li>Розвиток усіх видів транспорту.</li> </ol>
Інфраструктура туризму, торгівлі та послуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>Мережа закладів торгівлі та громадського харчування.</li> <li>Мережа закладів побутового обслуговування.</li> <li>Туристична інфраструктура.</li> </ol>
Житлово-комунальне господарство	<ol style="list-style-type: none"> <li>Житловий фонд (кількість багатоквартирних будинків, будинків індивідуальної забудови, середній вік будівель, наявність вільного житла). Характеристика змін цих показників у динаміці за останні 5 років.</li> <li>Комунальна інфраструктура (водопровідні мережі, каналізаційні мережі, очисні споруди, енергетика, газові мережі, телекомунікаційні мережі).</li> </ol>
Соціальна інфраструктура	<ol style="list-style-type: none"> <li>Мережа закладів освіти.</li> <li>Мережа закладів охорони здоров'я.</li> <li>Заклади культури, мистецтва та спорту</li> </ol>
Стан довкілля	<ol style="list-style-type: none"> <li>Головні параметри та показники стану довкілля (забруднення атмосферного повітря, стан водних та земельних ресурсів)</li> <li>Система поводження з ТПВ.</li> </ol>



## Де взяти дані для формування Профілю громади?

Часто виникає питання про те, де ж ці дані взяти. Адже громада нова, більшість документів здані в архіви, а отже доступ до них ускладнений.

**Відповідь:** зазвичай, ці дані збираються через подання офіційних запитів до відповідних структур, які цими даними можуть володіти. Найважче при цьому знайти дані для відслідковування динаміки змін за окремими показниками, проте збір даних у динаміці дають можливість найточніше виявити тенденції у громаді, побачити потреби та проблеми, з якими громада може стикнутись формуючи ті чи інші плани розвитку. Готуючи запити пам'ятайте про те, що для підготовки запитуваної інформації необхідно не один день, а без даних соціально-економічного аналізу важко формувати плани на майбутнє.

Для прикладу, у стратегії ви плануєте залучення інвестора для будівництва великого заводу. З одного боку - це можливість створення додаткових робочих місць, з іншого - таке завдання має базуватись на показниках структури населення за економічною активністю, які ви будете показувати готуючи інвестиційну пропозицію. Тобто, наявний стан розвитку громади дає змогу оцінювати можливості щодо вашого майбутнього.

На основі цих даних формується профіль вашої громади, який може бути використаний не лише для формування стратегії розвитку, а й для подальшої популяризації вашої громади серед інших, пошуку особливостей вашої громади та, крім того, саме такий аналіз покаже наявні потреби громади.

## ОПИТУВАННЯ

### Яким чином і для чого організовується опитування мешканців?

Опитування - один із найважливіших етапів аналізу вашої громади, адже дає прямий зв'язок із мешканцями, їх думками та ідеями.

Саме опитування надасть можливість запитати у громади, що їх турбує, яке майбутнє вони хотіли б бачити для громади та яку роль у цьому майбутньому вони відводять собі.

Крім того, опитування мешканців хороший спосіб для того, щоб налагодити відкритий діалог із людьми. Саме люди, а не гроші - основний ресурс для розвитку громади. Все взаємопов'язано. Якщо не буде розвиватись економіка, не будуть створюватись нові робочі місця, а отже не буде наповнюватись бюджет громади. А економіку можуть розвивати лише люди. Тому, саме вони максимально мають бути включені у процеси напрацювання та реалізації Стратегії розвитку.

### Яка має бути кількість анкет?

Існують різні підходи до визначення кількості анкет, які мають бути підготовлені та поширені по громаді. Одне важливо, анкети мають потрапити у кожен куточок громади, у найвіддаленіше село, навіть у якому проживає 5 мешканців.

При цьому, можливо застосовувати соціологічний підхід, і, відповідно до кількості мешканців, прораховувати кількість анкет, яка має потрапити у територіальні одиниці, щоб отримати якісну вибірку.

Ми ж у своїй діяльності намагались охопити більшу кількість мешканців. Чому? В першу чергу тому, що кожен бажаючий має право висловити свою думку і кожна ідея чи відгук є безцінними, по-друге, це підвищує довіру до влади та відповідальність за розвиток громади - мене питають, а отже, моя думка важлива і коли її врахують, я маю долучитись до її реалізації.

Крім того, у анкету можна включити питання, які стосуються відношення населення до влади, оцінку рівня довіри та дослідити найбільчі проблеми. Це дає можливість зробити хороший зріз загальної ситуації по громаді і працювати над попередженням виникнення проблем, а не над їх погашенням. Ну і не будемо забувати, що кожне село є особливим, а отже, потреби у кожному селі також відмінні та особливі.

## Як організувати опитування?

Кожна із громад застосовує свої підходи.

1. **Через депутатів.** Саме депутати є законними представниками інтересів громади, а отже, вони мають приймати безпосередню участь у дослідженні думок, ідей у тих населених пунктах, які представляють. Крім того, це хороший спосіб активізувати діалог депутатів із населенням.
2. **Через працівників комунальних закладів.** Інколи у громадах завдання щодо опитування мешканців покладали на працівників комунальних закладів: заклади культури, школи, дитячі садочки. Основна ідея при цьому базувалась на тому, що у ці заклади завжди приходять сім'ї громад, заради яких така стратегія створюється, а отже, це прямий доступ до цих категорій населення у громаді.
3. **Через залучення молоді.** Для того, щоб долучити до процесів розробки Стратегії молодь громади, інколи, завдання щодо опитування покладали саме на них. Таке завдання підвищує їх обізнаність щодо процесів формування та реалізації місцевої політики. Крім того, це дає змогу зайти практично у кожне домогосподарство, поспілкуватись, розповісти про процес стратегічного планування та дослідити потреби кожної окремої територіальної одиниці.
4. Одним із важливих завдань при опитуванні є гендерний підхід. Не забувайте, що участь

жінок та чоловіків має бути врівноважена, тобто анкети у кожній територіальній одиниці мають розповсюджуватись рівномірно.

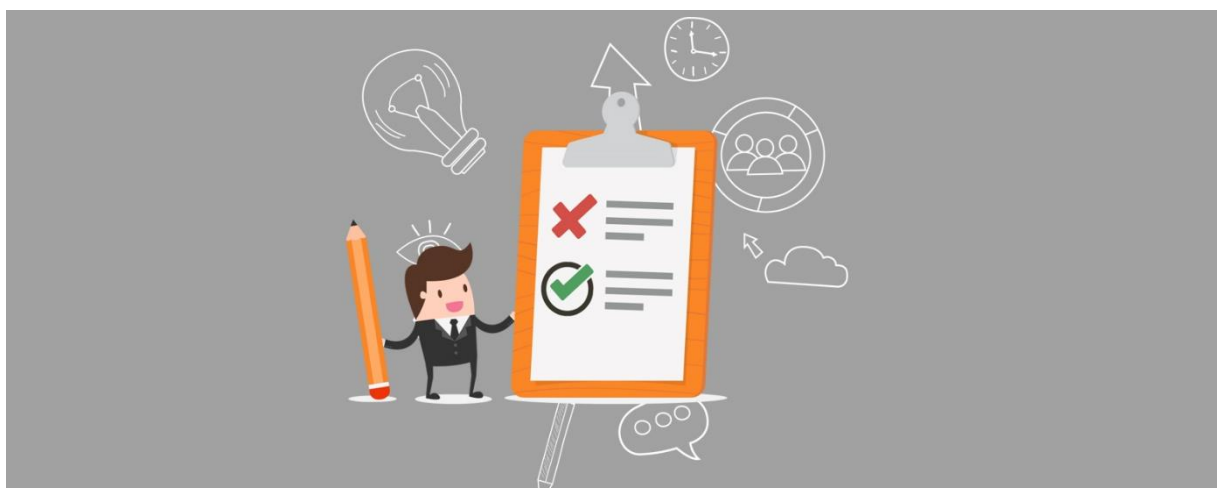
## Чи потрібно окремо проводити опитування бізнесу?

Для системного та послідовного економічного розвитку на рівні громади є необхідність впровадження стимулів для створення та розвитку малого та середнього бізнесу. Бізнес відіграє дуже важливу роль, створюючи можливості для розвитку економіки і зайнятості. Розвиток бізнесу дає можливість забезпечити розвиток громади, надаючи необхідні послуги або товари та сприяючи зайнятості населення.

Тому максимально важливо включити представників бізнесу: підприємці, фермери, керівники установ, організацій та ін. В опитуванні потрібно визначити, що їм вдається легко, чи є тенденції для розвитку і що для цього має/може зробити місцева рада.

Така форма роботи надасть прямий зв'язок із суб'єктами наповнення бюджету громади, та дозволить напрацювати план спільних дій.

**Важливо:** результати опитування та соціально-економічного аналізу - основа для подальшого планування. Ретельно опрацюйте анкети, прослідкуйте тенденції та робіть наступний крок.



## SWOT-АНАЛІЗ

Ми уже зазначали, що кожен має право та можливості наповнювати процес роботи над Стратегією розвитку “своїми” заходами. Тобто тими, які ви знаєте, що для вашої громади будуть оптимально ефективні, інформативні та прийнятні.

Проте, при цьому є основні етапи, які необхідно здійснити для ефективного стратегічного планування. Один із них - дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування громади, або ж SWOT-аналіз.

**СИЛЬНІ СТОРОНИ** – наявні внутрішні позитивні фактори або ресурси громади, які можуть бути використані для розвитку та формування конкурентних переваг.

*Приклад: географічне розташування, значний відсоток молоді в ОТГ; наявні фермерські господарства і орендарі; наявність об'єктів, доступних для інвестування та ін.*

Формулюючи сильні сторони ми відповідаємо на запитання:

- Які переваги має громада у порівнянні з іншими?
- Що ми робимо або можемо робити краще, ніж інші?
- Які ми маємо доступні ресурси?
- Які ми маємо ресурси, які не мають інші?

**СЛАБКІ СТОРОНИ** – наявні внутрішні негативні фактори, які заважають її розвитку.

*Приклад: значна частка населення старшого за працездатний вік; природне скорочення населення; високий рівень безробіття; низький рівень громадської активності; відсутність інфраструктури підтримки бізнесу та ін.*

Формулюючи слабкі сторони відповідаємо на запитання:

- Де наші слабкі сторони
- Чим найбільше незадоволена громада?
- Що найбільше гальмує розвиток у громаді?
- Що потребує першочергового вирішення чи зміни?

**МОЖЛИВОСТІ** – позитивні фактори зовнішнього впливу (наявні або найбільш імовірні), які можна використати для розвитку.

*Приклад: зростання попиту на продовольство на світовому ринку стимулюватиме розвиток АПК; продовження євро інтеграційних процесів сприятиме зростанню зацікавленості інвесторів до України та ін.*

Формулюючи можливості відповідаємо на запитання:

**ЗАГРОЗИ** – негативні фактори зовнішнього впливу (наявні або найбільш імовірні), які перешкоджають розвитку.

*Приклад: продовження або замороження військового конфлікту на сході України; відтік за межі громади і за кордон кваліфікованих кадрів; корупція; демографічна ситуація та ін.*

Формулюючи загрози відповідаємо на запитання:

- Якими є перешкоди для розвитку громади?

- Які зміни у зовнішньому середовищі можуть забезпечити позитивні зміни у громаді?
- Які можливості для розвитку громади ви бачите?
- Які можливості можливо/потрібно використати для того, щоб громада розвивалась?

- Які міжнародні тенденції можуть зашкодити розвитку?
- Які загальнонаціональні тенденції можуть зашкодити розвитку?
- Які зміни в регіоні можуть мати негативний вплив на громаду?

*\* На основі аналізу навчальних видань*

### Хто проводить SWOT-аналіз?

Відповідальність за проведення SWOT-аналізу покладається на членів робочої групи. Така діяльність здійснюється на робочому засіданні на основі зібраних даних соціально-економічного аналізу та зібраних даних опитування.

Ми ж у своїй діяльності збір даних для SWOT-аналізу організовували у три етапи. Перший, власне, сам соціально-економічний аналіз, другий - опитування громадськості та бізнесу, третій - фокус-групові дослідження для різних цільових груп у громаді. Три різних групи учасників: бізнес, обрані та посадові особи місцевого самоврядування та представники громадськості. При цьому, дуже важливо ні в якому разі не допускати змішування учасників груп тому, що у кожній із цих цільових груп різні бачення проблем, потреб та можливостей для розвитку громади. Сценарій фокус-групового дослідження містив не лише обговорення проблем, а й переваг, можливостей та загроз у розвитку. Крім того, ці групи мали завдання помріяти про те, якою хочуть бачити свою громаду через 10 років. Ці дані були хорошим фундаментом для доопрацювання робочою групою на своїх робочих засіданнях.

### ЕТАП “ПЛАНУВАННЯ”

Етап планування передбачає розробку місії, бачення, стратегічних та операційних цілей та власне технічних завдань у вигляді проектів. Насправді, на цьому етапі уже безпосередньою робота “з полів” переходить у роботу на засіданнях.

Ми будемо менше зупинятись на методиках напрацювання тому, що для цього є спеціальна навчальна література, наприклад “Методологія стратегічного планування розвитку об’єднаних територіальних громад в Україні” [http://surdpu.eu/uploads/files/SP\\_OTG\\_Methodology\\_UA.pdf](http://surdpu.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf) та інші методичні посібники.

Спробуємо сформулювати відповіді на запитання, які найчастіше виникають у виконавців.

### Чим відрізняється бачення від місії та стратегічні цілі від операційних?

Ми завжди намагаємось дуже спрощено пояснювати різницю цих понять. Так, для простоти розуміння використовуємо таку логічну структуру:

**Бачення** – бажана картина майбутнього, тобто як має виглядати громада в майбутньому на момент завершення реалізації стратегії (наприклад через 10 років). Це ваші мрії, пов’язані із бажаною реальністю.

**Місія** – спосіб досягнення “бачення”, тобто завдання, які ставить перед собою громада. Тобто, у “баченні” ми помріяли про ідеальну громаду, а місія уже починає перетворювати цю мрію у мету.

**Стратегічна ціль** – бажаний результат діяльності у громаді. Стратегічні цілі формуються на основі бачення громади і представляють собою конкретизацію бачань. Стратегічних цілей має бути від двох до п’яти. Більша кількість стратегічних цілей, з огляду на обмеженість ресурсів, може бути недосяжною.



**Приклади стратегічних цілей:**

Голобська ОТГ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток місцевої економіки та економічної спроможності громади</li> <li>2. Розвиток людського потенціалу та сільських територій</li> </ol>
Люблинецька ОТГ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток інфраструктури громади</li> <li>2. Розвиток економічного потенціалу громади</li> <li>3. Створення свідомої та активної громади з високим рівнем безпеки життя</li> </ol>
Дубівська ОТГ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток інфраструктури у Дубівській ОТГ</li> <li>2. Економічний розвиток громади</li> <li>3. Розвиток людського капіталу</li> </ol>

**Операційні цілі** – конкретні, обмежені у часі дії, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

**Приклади операційних цілей:**

Голобська ОТГ	<p><b>Стратегічна ціль:</b> Створення свідомої та активної громади з високим рівнем безпеки життя</p> <p><b>Операційні цілі:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприяння створенню ОСББ та ОСН</li> <li>2. Розвиток громадської активності</li> <li>3. Покращення інформування громади</li> <li>4. Створення безпечного середовища у громаді.</li> </ol>
Люблинецька ОТГ	<p><b>Стратегічна ціль:</b> Економічний розвиток громади.</p> <p><b>Операційні цілі:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення інвестицій з метою створення робочих місць з високою заробітною платою.</li> <li>2. Створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу.</li> <li>3. Створення умов для розвитку сільського господарства.</li> <li>4. Впровадження заходів із енергоефективності.</li> <li>5. Розвиток альтернативної енергетики в Дубівській громаді.</li> <li>6. Розвиток міжмуніципального співробітництва.</li> <li>7. Популяризація бренду громади.</li> </ol>

Пропонуємо визначені стратегічні цілі та операційні цілі попередньо обговорити із різними цільовими групами. Адже, Стратегія - це в першу чергу той документ, який має розуміти і підтримувати кожен мешканець громади. Отже, на цьому етапі можна застосувати різні інструменти громадської участі: інтернет-опитування, тематичні зустрічі з різними цільовими групами у територіальних

єдиницях громади (підприємці, працівники закладів освіти, культури, молодь та ін), письмове опитування мешканців та ін.

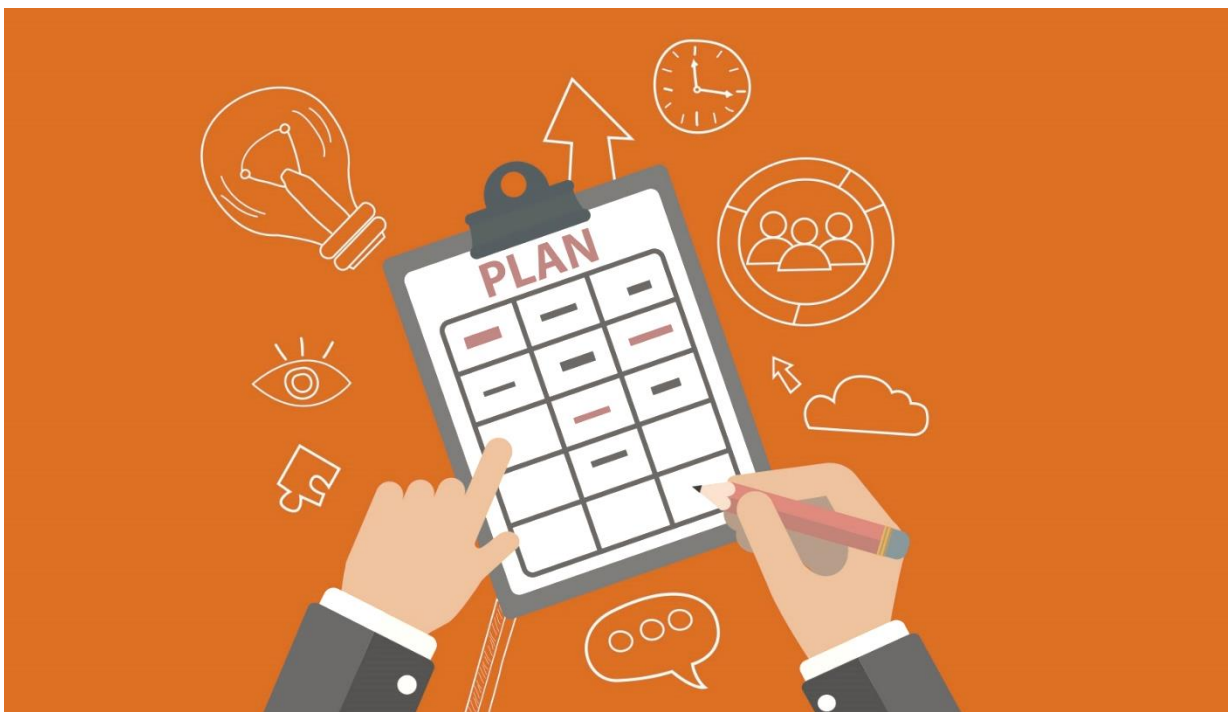
Відповідно, до кожної із операційних цілей формуються завдання, які потрібно здійснити, для того, щоб досягнути результату.

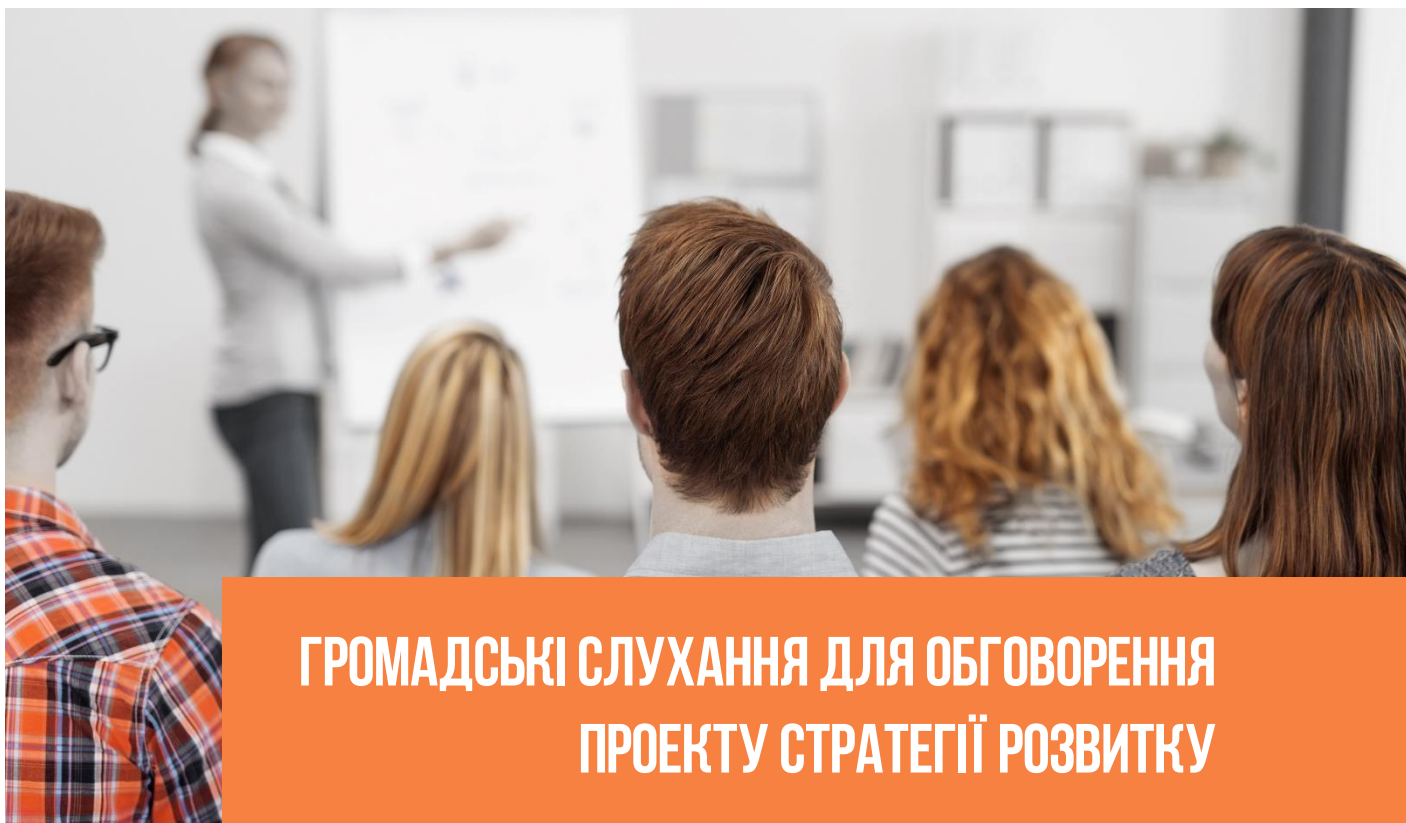
Тобто, кінцева таблиця має виглядати таким чином:

Стратегічна ціль	Операційні цілі	Завдання

Проте, для якісного документу цього мало. Адже, в першу чергу, Стратегія - це план нашої діяльності. Отже, такий план має мати чіткі часові рамки, відповідальних та визначений продукт, який ми маємо створити для якісного результату.

Тому подальша робота ґрунтується на виробленні Плану реалізації стратегії. Основою Плану є проекти та заходи, які розробляються до кожного завдання Стратегії.





## ГРОМАДСЬКІ СЛУХАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ПРОЕКТУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Один із найважливіших етапів розробки стратегічного документу є організація громадських слухань.

Декілька найважливіших питань, які виникають у робочій групі та представників ради при організації громадських слухань.

### **Громадські слухання: процедура організації?**

Ми уже зазначали, що діяльність із розробки Стратегії розвитку має мати комплексний підхід. Одним із таких підходів є чітка регламентація використання інструментів громадської участі у Статуті територіальної громади. Чітка процедура суттєво спрощує вашу роботу та призводить до економії часу.

Така процедура описує процес врахування пропозицій мешканців вашої громади при обговоренні важливого стратегічного документу.

Якщо ж такої процедури немає визначеної у Статуті територіальної громади, рекомендуємо напрацювати та прийняти Положення про організацію та проведення громадських слухань.

Зразки таких документів, у разі потреби, можете запитувати на сторінці <https://www.facebook.com/osncenter/>.

### **Громадські слухання організовувати у кожній територіальній одиниці чи у старостинських округах?**

Однозначна відповідь – кожна територіальна громада має пройти цю процедуру. Забудьте про спілкування по старостинських округах. В кожній із територіальних одиниць живуть люди, які є членами вашої територіальної громади, а отже мають бути включені у процеси планування та обговорення напланованого.

### **Люди не активні і їм байдуже. Для чого витрачати час?**

Не звинувачуйте людей у байдужості, адже, в першу чергу, люди не розуміють для чого їм це потрібно. Позиція людей виглядає приблизно так “приходь чи не приходь, всерівно все вирішать за нас і без нас”.

Погодьтеся, доля раціональності у цих думках є, і створена вона довгими роками

відсутності комунікації влади та громади. Ви будуйте нову територіальну громаду, а отже, і новими мають бути підходити до спілкування.

Не очікуйте великого ажіотажу від мешканців у обговоренні, але, як то кажуть, “вода камінь точить”. Якщо кожною своєю дією показувати, що думки людей важливі, то ці думки будуть все конструктивніші та адаптовані до реалій вашої громади.

Крім того, це хороший спосіб розповісти людям про плановість завдань, і пояснити, що за один-два роки всього здійснити неможливо. Тому і планується черговість дій та планів. Це суттєво знизить градус незадоволення та підвищить рівень відповідальності мешканців у громаді. Крім того, такими заходами ви вибудовуєте структуру прихильників, помічників та організовуєте збір першочергових потреб мешканців.

### **АРГУМЕНТИ “ЗА”:**

Ніхто краще місцевих мешканців не знає місцеву специфіку та місцеві проблеми.

Таке залучення об’єднує мешканців і владу навколо проблем та пошуку шляхів їх вирішення. У діалозі зникає соціальна напруга та підвищується довіра.

### **Люди не відвідують таких засідань.**

Люди не відвідують, якщо про такі засідання не знають. Використовуйте максимально широке інформування: оголошення на дошках, що розміщені біля об’єктів соціальної інфраструктури, біля магазинів, ФАПів, біля зупинок громадського транспорту, у інших людних місцях.

Крім того, до інформування активно мають бути залучені старости та депутати ради.

Крім того, обирайте час, який зручний не для вас, а для людей – позаробочий, вихідний. Адже використовуючи інші години ви створюєте бутафорне залучення мешканців і викликаєте лише роздратування та незадоволення від громади.

### **Чи тільки громадські слухання варто використовувати для збору думок?**

Ми уже зазначали, що у процесі стратегічного планування є інструменти пасивної та активної громадської участі. Одним із обов’язкових елементів має бути оприлюднення проекту Стратегічного документу на сайті місцевої ради та іншими способами, для прикладу, якщо сторінка вашої ради є у соціальних мережах.

Такий інструмент забезпечить інформування, крім того, покаже вашу відкритість і дасть змогу охопити більшу частину членів територіальної громади.

---

**Отож,** думки зібрали, пропозиції вислухали, зауваження прийняли, а отже, можна готуватись до сесії місцевої ради, на якій одним із питань буде затвердження Стратегії розвитку. Запросіть на сесійне засідання членів робочої групи і не забувайте, що згідно Закону України “Про доступ до публічної інформації” проекти рішень мають бути оприлюднені не менше ніж за 20 днів до дати сесійного засідання.

---





Ми, у своїй діяльності, пропагували також активне залучення молоді. Адже саме молодь, не майбутнє, а сьогодення громад. Можливо, цю ідею, зможе використати і у своїй громаді.

Робота із молоддю була побудована наступним чином:

**1. Навчання “Мої права та обов’язки у громаді де я живу”.**

**Мета семінарів:** підвищити рівень громадянської свідомості, активності та відповідальності серед школярів, забезпечити включення старшокласників у процеси розвитку громади та стратегічного планування такого розвитку, сприяти формуванню активної громадянської позиції.

**2. Проведення дискусійних зустрічей “Якби головою громади був/була я”.**

Кожен обраний учасник дискусійного клубу за тиждень до заходу отримує умови проведення дискусійного клубу для кращої підготовки до його проведення. Кожен учасник

дискусійного клубу повинен представити:

- 1) **Особисту Програму розвитку ОТГ, у яку обов’язково мають бути включені:**
  - основні проблеми ОТГ та пропонувані шляхи вирішення (нівелювання, послаблення тощо);
  - розвиток молоді в ОТГ (бачення, перспективи, інструменти активізації, вплив, важливість тощо);
  - «передвиборча агітація» (основні моменти, які пропонує кандидат і на яких він (вона) робить акцент. «Що саме я буду змінювати і як...», «Я пропоную...» «Віднині у нас буде запроваджено...» тощо).
- 2) **Сформулювати та представити життєве кредо, якого буде дотримуватись кандидат (гасло).**
- 3) **У представленні себе та своєї програми учасник може скористатися можливістю провести презентацію за допомогою мультимедійного обладнання.**

**Проведення (програма) дискусійного клубу:** у визначений день в обраному місці збираються: основні дійові особи-учасники заходу (кандидати), глядачі, члени лічильної комісії та спостерігачі. Кожен учасник перегонів має рівно **5 хвилин** для представлення Програми розвитку ОТГ. Після представлення Програми дається можливість для запитань із залу до учасника перегонів (від глядачів – електорату).

Після цього відбувається бліц для учасників. Під час бліцу кандидати мають право задавати питання один одному. Бліц полягає у короткому питанні і короткій відповіді ствердного або заперечного характеру.

Після завершення усієї процедури, відбувається процедура голосування. Кожен

глядач має право проголосувати за одного з кандидатів із зазначенням прізвища та ім'я даного кандидату.

Обраним переможцем вважається той, хто набере просту більшість від кількості голосів глядачів (електорату). Підрахунки здійснює лічильна комісія.

Ви здивуєтесь, скільки ідей у молоді, щодо розвитку громади. І не забувайте, саме молодь має бути не лише стороннім споглядачем, а активним учасником.

***Сподіваємось, наші ідеї стануть вам у нагоді!***

Маєте зауваження чи пропозиції?

## НАШІ КОНТАКТИ:

АСОЦІАЦІЯ ПІДТРИМКИ ТА  
РОЗВИТКУ ОСББ ТА ОСН



тел/факс 0332-78-59-65,



e-mail: [aprosbb@gmail.com](mailto:aprosbb@gmail.com)

Проектний менеджер, Ірина Гайдучик



095-64-54-655



