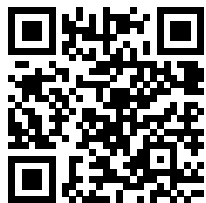


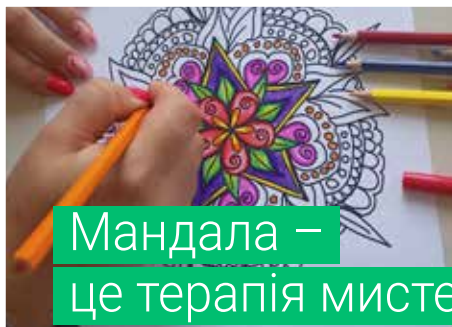
creative Sumy



Creative Hub "Sumy", initiated by the NGO "Club Chance", is an integration platform for formal and informal public initiatives in Sumy city, and other stakeholders with the aim of developing the public sector in the community of the city, region, and Ukraine in general. Increasing the level of knowledge, abilities, and skills of public activists for most active and ambitious public initiatives.

Інформаційний бюлетень громадської організації Клуб "Шанс"

вересень №3, 2023 рік

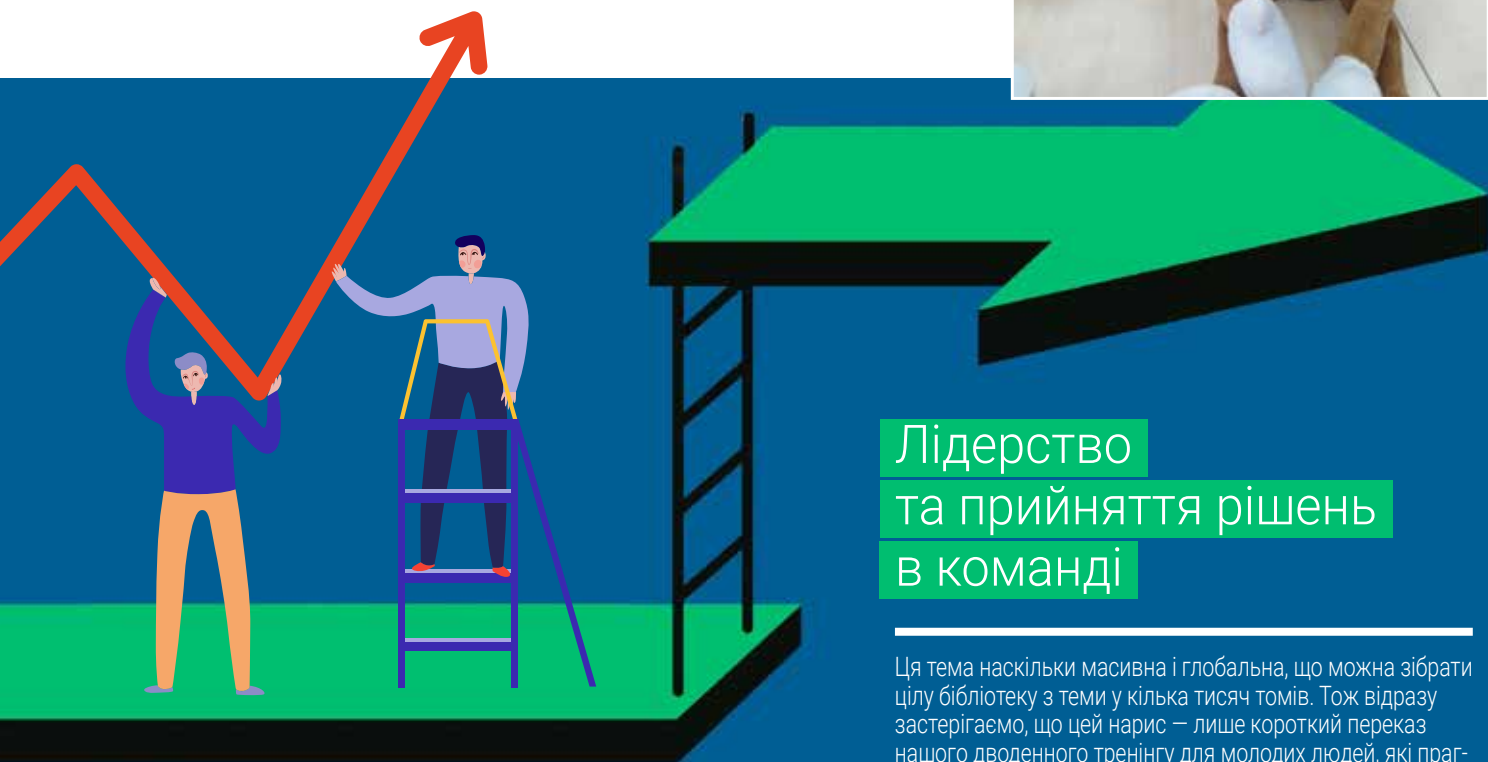


Мандала – це терапія мистецтвом

Арт-терапія або "лікування мистецтвом" – досить новий, проте популярний засіб психотерапії

Що таке хібукі-терапія

Хібукі – м'яка іграшка, песик із сумними очима. Але це лише на перший погляд. Насправді ж кожна деталь має значення



Лідерство та прийняття рішень в команді

Ця тема настільки масивна і глобальна, що можна зібрати цілу бібліотеку з теми у кілька тисяч томів. Тож відразу застерігаємо, що цей нарис – лише короткий переказ нашого дводенного тренінгу для молодих людей, які прагнуть вперше створити власну команду.



У Тростянці пройшла "Ярмарка демократичної освіти"

Ми презентували результати занять ART-класу 3D-моделювання. Діти, що брали участь у заняттях презентували свої напрацювання, які у подальшому можна використати для розвитку інфраструктури громади.

В рамках проекту "Інституційна підтримка креативного Хабу "Суми", ініціатором якого виступає громадська організація "Клуб Шанс", ми впроваджуємо:

1. тренінгово-навчальну допомогу формальним і неформальним громадським об'єднанням міста Суми в розвитку власних спроможностей через роботу "Школи демократичного лідерства", розробку методологічних матеріалів, зйомку відео;
2. психо-соціальну підтримку постраждалим від наслідків війни сім'ям (жінкам та дітям) через проведення групових занять в арт-терапевтичних класах та організацію сімейних вікендів.

Метою "Школи демократичного лідерства" є підвищення стійкості громадських організацій у Сумах, збільшення їхніх можливостей у побудові горизонтальних зв'язків, у відносинах з донорами, ЗМІ, владою, зворотніх зв'язків з жителями громад, покращення знань із підготовки проектних заявок на фінансування.

Метою проведення групових занять із психосоціальних консультацій є надання людям, які зазнали стресу від війни, внутрішнього переселення необхідної психологічної підтримки та допомоги у освоєнні навичок самопізнання, саморегуляції, покращення психо-емоційного благополуччя родин у період воєнного часу.

Цільова аудиторія проекту: 1) громадські активісти, які хочуть і можуть ініціювати масштабні соціальні проекти у Сумах, вибудовувати стійкі мережі, які залучають великі групи волонтерів, а також 2) інша група людей, які постраждали внаслідок воєнних дій, переважно діти до 18 років та жінки всіх вікових категорій, які потребують психосоціальних групових консультацій.

Within the framework of the project "Institutional support of the Creative Hub "Sumy", initiated by the NGO "Club Chance", we are implementing:

1. training and educational assistance to formal and informal public associations in Sumy city in the development of their own capabilities through the work of the "School of Democratic Leadership", development of methodological materials, filming of videos.
2. psycho-social support for families affected by the consequences of war (women and children) through group classes in art therapy classes and organization of family weekends.

The goal of the "School of Democratic Leadership" is to increase the resilience of NGOs in Sumy city, to increase their opportunities in building horizontal connections, in relations with donors, mass media, authorities, feedback connections with hromada's residents, and improving knowledge of preparing project applications for funding.

The purpose of conducting group classes on psychosocial counseling is to provide people who have experienced stress from war and internal resettlement with the necessary psychological support and help in mastering the skills of self-knowledge, self-regulation, and improving the psycho-emotional well-being of families during wartime.

The target audience of the project: 1) NGOs activists who want and able to initiate large-scale social projects in Sumy city hromada, build sustainable networks that attract large groups of volunteers, as well as 2) another group of people who suffered as a result of military actions, mainly children under 18 years of age and women of all ages in need of psychosocial group counseling.

Інформаційний бюлетень був підготовлений в рамках проекту "Інституційна підтримка креативного Хабу "Суми", який реалізує громадська організація "Клуб ШАНС" (м.Суми) у 2023 році.

Ця підтримка є частиною зусиль, спрямованих на допомогу партнерським громадам України у розміщенні ВПО та піклуванні про цих людей, яка здійснюється в рамках проекту "Програма ЄС Міцні Регіони – Спеціальна програма підтримки України",

що співфінансується Європейським Союзом та Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) та реалізується GIZ Ukraine.

An Information bulletin was prepared within the framework of the project "Institutional support of the Creative Hub "Sumy", which will be implemented by the non-governmental organization "Club CHANCE" (Sumy) in 2023.

This assistance is part of the effort aimed at helping partner hromadas in hosting IDPs and providing them with respective services. It is carried out within the framework of the project "EU4ResilientRegions – Special Assistance Programme Ukraine", which is co-financed by the European Union together with the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) and implemented by the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Зміст цього видання належить виключно до відповідальності громадської організації "Клуб ШАНС" і не обов'язково відображає погляди Європейського Союзу, Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) і Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

The content of this publication on this activity is, however, the sole responsibility of NGO "Club Chance" and do not necessarily reflect the views of the European Union, the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) and the Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).

ЗМІСТ

Лідерство та прийняття рішень в команді.....	2
"Наші діти тут можуть говорити рідною мовою". Як родина з тимчасово окупованої території знайшла притулок у Сумах.....	14
Хібукі-терапія у Тростянці: особливості феномену.....	18
Agile-Україна: ключ до нашої перемоги.....	24
Тімоті Снайдер: Чому світу потрібна українська перемога?.....	26
Трансформація середньої освіти та залучення іноземних інвестицій.....	28
Тарас Шевченко зробив ідею України інклюзивною... Проте його поезія дуже корпоративна. І стосується вона тільки денобілітованої руської шляхти.....	30
3D-Моделювання для молоді: ЦНО розпочинає курси в Тростянці.....	34
Що варто знати про бюджетний процес на рівні вашої громади?.....	40

Віктор Бобиренко,
експерт з комунікаційних стратегій,
спеціально для літньої "Школи демократичного лідерства-2023",
яка була організована ГО "Клуб Шанс" (м. Суми)



ЛІДЕРСТВО ТА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В КОМАНДІ

Ця тема настільки масивна і глобальна, що можна зібрати цілу бібліотеку з теми у кілька тисяч томів. Тож відразу застерігаємо, що цей нарис — лише короткий переказ нашого дводенного тренінгу для молодих людей, які прагнуть вперше створити власну команду.



Що таке лідерство?

Скажемо так, що лідерство — це феномен.

Наче усі погоджуються, що лідерство і лідери існують.

Але як виміряти лідерство? В кілометрах чи кілограмах? В джоулях чи амперах?

Це як і любов. Теж феномен. Наче є, а виміряти важко.

Тому і може поет заявити:

– так ніхто не кохав, через тисячу літ / лиш приходить подібне кохання (Володимир Сосюра).

І піди посперчайся.

Сьогодні потреба у лідерах надзвичайно велика. На лідерів попит.

Проте, ми не бачимо у цивілізованому світі хрестоматійних лідерів, типу Черчилля, Рузвельта чи Шарля де Голля.

Ми бачимо явну кризу лідерства у світі. Бо навіть такий собі путін — на лідера якось не дуже схожий, як би не рядився у альфа-самці.

Дуже часто місце лідерів заступають митці, медійники. Ті, хто вміє обіцяти і говорити.

А зараз обіцянки прописують політтехнологи. А читати можна з телесуфлеру.

Попит на лідерів явно перевищує пропозиції.

Знову ж, який статус лідера? Лідери — це лише керівники?

А як же Тарас Шевченко?

Він хіба не лідер думок свого часу і батько нації?

І у тих же політтехнологів ми стикаємося з поняттям: Лідери громадської думки (з російської ЛОМи).

І дійсно, дуже часто ще у 90-х часто було помітно (коли ще були колгоспи). В одному селі бабусі голосували як скаже голова колгоспу.

А в іншому — як скаже дід, який пасе кіз.

Ще одне підтвердження феномену лідерства.

Знову ж, а етичні стандарти та ідеологія — мають значення?

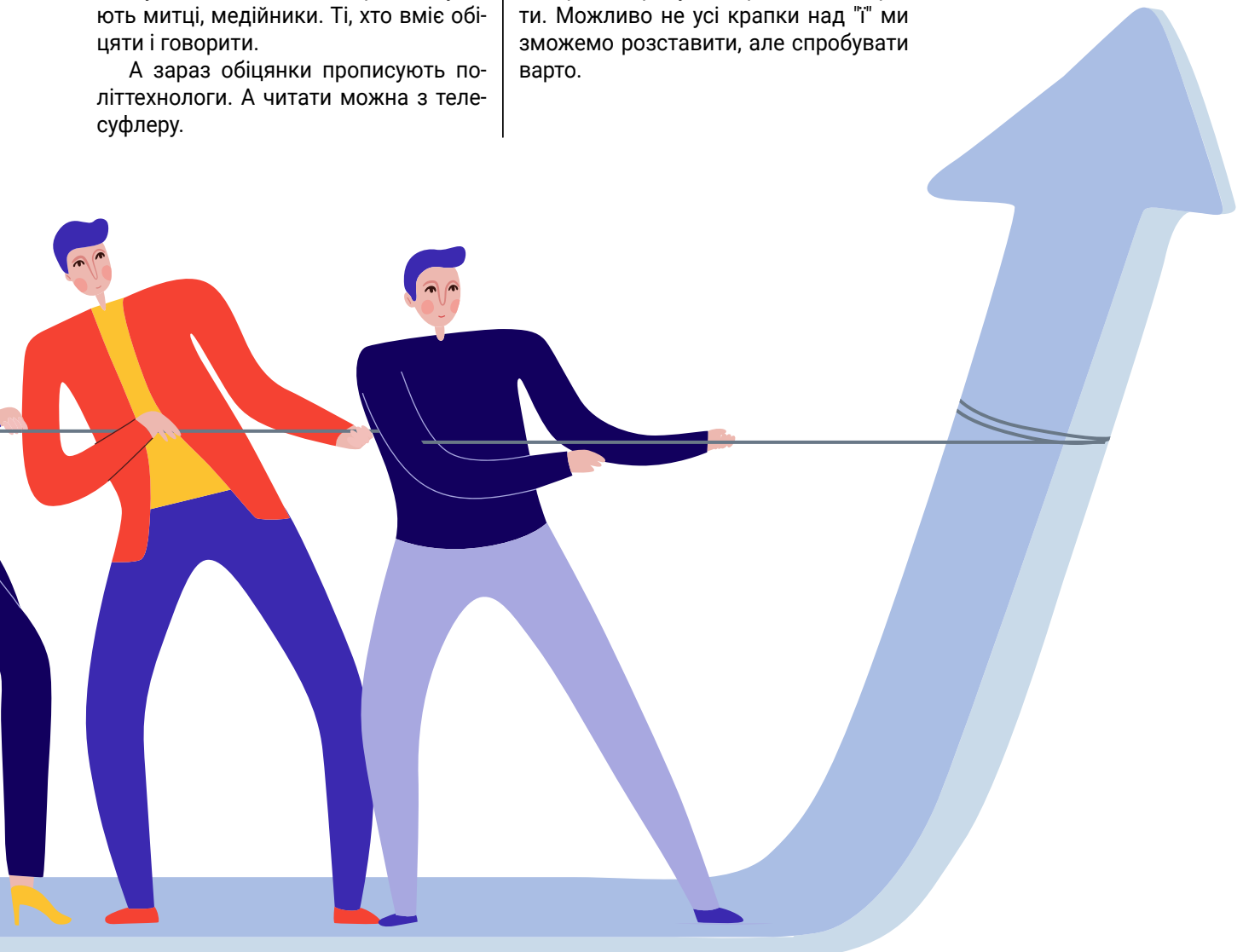
Сталін і Гітлер — лідери?

І ще: це харизматичні люди прагнуть ставати лідерами?

Чи просто більшість хоче, щоб знайшовся хтось, хто їх вестиме?

Прямих і однозначних відповідей на ці запитання немає.

Проте спробуємо про це поговорити. Можливо не усі крапки над "і" ми зможемо розставити, але спробувати варто.



Прагнення до лідерства власне людській природі. Але чому хтось свідомо прагне лідерства, а хтось дозволяє себе вести? Врешті-решт лідерство — це вроджена якість чи набута?

Ми на тренінгах пробуємо зробити так: пропонуємо слухачам вибрати один із двох варіантів. Причому, якщо хтось пропонує варіант "і так і так" — заперечуємо. І вимагаємо пристати лише до одного з двох варіантів: "вроджене лідерство" чи "набуте лідерство".

Як правило, учасники тренінгу діляться приблизно на дві однакові групи.

Хоча, останні роки маємо тенденцію серед молоді — коли кількість прихильників "набуте лідерство" — починає явно переважати.

Далі дві групи шукають аргументи на захист своєї версії і намагаються "розбити в прах" версію опонентів.

Ми лише модеруємо, позначаючи аргументи і даючи обом групам виговоритися.

І до чого приходять групи?

Як правило до консенсусу. Що лідерство таки як вроджена якість, так і набута.

Отже, сильні лідерські якості можна повністю реалізувати лише тоді, коли їх тренують і вдосконалюють через освіту, навчання та досвід.

Далі ми згадуємо думки про лідерство визначних людей. Ну і як крайні полюси: теорію пасіонарності росіянина Льва Гумільова, який і ввів модне нині слово пасіо-

нарії (від лат. *Passio* — пристрасть, пристрасність) в його монографії "Етногенез і біосфера Землі".

І він стверджував, що пасіонарієм потрібно народитися. І це все в людських генах. І що кількість пасіонаріїв в етносі призводить до його (етносу) успіхів на історичній арені. Або його програшу і заміни на інші етнічні групи.

Протилежним є висловлювання Лао-Цзи: "Найкращих керівників люди не помічають. Коли все відбується люди скажуть — ми зробили це самі".

НЛПісти стверджують, що життя — це погоня за соціальним статусом.

І усі люди бажають його підвищити.

І у кожній соціальній групі є свої ізгої і свої лідери.

Тому і "Багаті теж плачуть". А у середовищі бомжів також є свої лідери і невдахи. У такому разі лідерство — така ж хвороба, як і життя. Все залежить від статусу, настрою чи стану душі.

Чому лідерство викликає підозру як симптом захворювання? Головним чином через семантичну плутанину. Важливо відрізнити лідерство від домінування і від жаги влади.

Бажання домінувати — ще не прагнення до лідерства. Домінувати може й вередлива дитина, яка навчилася "керувати" своїми батьками. Але нікому не спаде на думку називати трирічну дитину лідером сім'ї. Не можна отожднювати лідерство із жагою до влади. У ній багато ірраціонального і несвідомого. Її коріння слід шукати в біології.

Ось за словами Платона — справжній лідер не просто керує іншими. Він уміє керувати самим собою. Він "володіє собою, приводить себе до ладу і стає сам собі другом" ("Держава"). Той же, хто прагне керувати іншими, не вміючи керувати собою, легко стає тираном — рабом власних бажань і пристрастей.

Ось узагальнене визначення. Лідерство — це розумне й осмислене використання влади для досягнення стратегічних цілей. Лідер не лише спрямовує діяльність інших, а і є прикладом самодисципліни та самовладання. Лідер веде інших (і



себе самого) до чогось більшого, ніж миттєві бажання.

Ось основні властивості, які виділяють ті чи інші школи:

1) Лідер присвячує життя "великим" ідеям, які працюють на довгу перспективу. Ці ідеї конструктивні, а не деструктивні".

Ну і тут все упирається в історичні приклади. Або Гітлер не був пасіонарієм і лідером, бо хіба можна його ідею третього Рейху вважати конструктивною?

Або ідеї Бонапарта? Або ідею путіна про "руський мір"? Тобто маємо ситуацію, коли лідер може бути деструктивним. Але від цього не перестає бути лідером.

2) Лідер – приклад цілісної особистості. Така особистість викликає повагу, притягує до себе інших. Справжній лідер – авторитет і приклад для наслідування.

Знову ж, не факт. Не всі хотіли б наслідувати Чаку, Кортеса, чи того ж Гітлера. А повага часто може замінюватися страхом. Повторимося. Лідерство – це не обов'язково про керівництво.

Хоча є цікаве висловлювання:

– буває авторитет влади, а буває влада авторитету.

Хто з школярів назве прізвище керівника УРСР 70-х – 80-х років? А Василя Стуса пам'ятають. У зв'язку з цим можемо зазначити, що у бізнесі чи державному управлінні найкращий варіант – це коли лідер = керівник.

В ідеалі, лідер – людина, яка грає в групі ключову роль, є для її членів авторитетом і вектором руху. При цьому він виникає саме по запити групи, на основі створюваних нею очікувань. Лідер не може бути чимось зовнішнім або чужим по відношенню до своєї групи.

Харизматичним лідером є людина, яка керує певною соціальною групою завдяки такій винятковій особистій якості, як харизма. Харизматичною називають владу, яка будується на засадах сили індивідуальних якостей людини. Особисті якості та здібності харизматичних лідерів формують еталонну владу (владу прикладу).

Якщо лідер і керівник – одна і та ж людина і керує певним колекти-



вом – постає питання, які ж бувають стилі керівництва.

Ми, наприклад, пропонуємо групу визначитись.

Як правило люди називають три стилі управління:

- ◆ авторитарний
- ◆ демократичний
- ◆ ліберальний.

Що ж, ділимо групу слухачів на 3 малих підгрупи за довільною ознакою. І пропонуємо визначити недоліки і переваги стилю.

Потім групи проходять захист, задають питання одне одному. І ми намагаємося створити консенсус.

Завжди приходять до думки, що важливий метод управління – ситуативний. Тобто важливо в управлінні застосовувати усі варіанти.

Адже погана армія, де панує демократія. Чи можна демократичними процедурами визначити, кому йти в розвідку, чи йти підбивати ворожий танк, що вже наступає?

В армії: наказ – виконання – звіт.

Російська армія зразка 1917 року після введення в ній демократичних "солдатських комітетів" розклалася вже за кілька місяців.

Але застосовувати авторитарні методи в академічному колективі чи спілці письменників — дурня. Адже там важливе індивідуальне. Хтось пише оповідання, хтось поеми. Тому метод управління у науково-творчих колективах — ліберальний.

Але і в одному й тому ж колективі можливі поєднання різних методик.

Сьогодні панують ліберальні методи, бо потрібно залучити колектив до креативних роздумів щодо подальшої стратегії розвитку команди.

Зазвичай потрібні демократичні методи — коли різносторонній колектив має різновекторні задачі і різних за функцією виконавців.

А у форс-мажорних обставинах (наприклад виконання термінового проекту) лідеру/керівнику потрібно застосовувати авторитарні методи.

Лідери в цьому стилі — це лідери або менеджери, які здійснюють діяльність, яка мотивує співробітників працювати за допомогою винагород, покарань і заохочень.

Якщо підлеглий добре справляється і виконує роботу правильно або краще, ніж очікувалося, він буде винагороджений. Навпаки, працівники будуть оштрафовані, якщо їхня робота неефективна.

- ◆ ліберальний, або *laissez-faire*. Менеджери взагалі не втручаються в роботу працівників, делегуючи їм повноваження і відповідальність за прийняті рішення. Керівник/лідер лише встановлює проміжні та остаточні дедлайни. Даний стиль надзвичайно ефективний в творчих і наукових колективах, чи в проектах/кампаніях — де багато учасників/організацій. Це швидше координація, а не керівництво. Недолік методу — часта втрата дедлайнів чи проблеми прийняття командних рішень.

- ◆ трансформаційний стиль — це коли лідери готові до трансформації та вдосконалення. А членам команди ставляться короткотермінові завдання та цілі для досягнення тут і зараз.

Метод класний в оперативній роботі у відповідь на постійні виклики.

Хоча на початку цілі можуть здаватися простими, лідери можуть пришвидшити терміни або поставити більш складні цілі, особливо для старших/більш досвідчених співробітників.

Цей стиль настійно рекомендується в компаніях, які орієнтовані на зростання, завдяки своїй здатності мотивувати співробітників повністю реалізувати свій потенціал.

Але підхід потребує частих і ретельних інструкцій.

Стили лідерства:

- ◆ авторитарне лідерство. Це класичний варіант і про нього ми вже говорили. Тут слушно додати лише одне: авторитарне лідерство і відповідний стиль управління ефективні лише в короткостроковій перспективі. Авторитарні команди і авторитарні країни на довгих дистанціях програють.



- ◆ партисипаторне, або демократичне лідерство. Передбачає залучення підлеглих до процесу підготовки, прийняття та впровадження управлінських рішень. Передбачає також делегування повноважень.
- ◆ транзакційне лідерство фокусується на контролі, організації та короткостроковому плануванні проектів і кампаній.



- ◆ харизматичний стиль — це коли люди йдуть за вами, тому що у вас є щось гіпно-тичне. Для цього потрібно вірити у свою місію і заохочувати слідувати вашій меті інших.

Але застерігаємо: харизматичні лідери можуть повести вас не тим шляхом. Гітлер вам у приклад. Врешті харизма була і матері Терези.

Тож іще раз наголошуємо: вибір стилю лідерства/керівництва — за лідером.

Власне вміння застосувати в залежності від ситуації різні стилі лідерства і є ознакою сильного лідера.

У 1985 році було проведено цікавий експеримент. 2000 успішних бізнесменів, науковців, митців з цивілізованої на той час частини світу (в СРСР не проводилося) — опитали стосовно того, які риси успішного керівника потрібні, щоб рухати колектив уперед.

Причому уточнювалося, що маються на увазі керівні посади умовно від директора школи, керівника невеликої громади — до мерів мільйонників і керівників урядів.

І просили назвати ті критерії, без наявності яких керівник провалиться.

Студентам пояснити легко. Типу, ви маєте здати в сесію п'ять предметів. І хоч 4 з них — ви здасте на відмінно, а один провалите, вас відрахують. Так і тут. Назвіть тільки ті критерії, відсутність однієї з яких призведе до невдачі.

Мало того, учасників просили обов'язково відранжувати ці риси: оце головна, оце друга за важливістю. І так далі.

У 1985 році було названо такі **ОБОВ'ЯЗКОВІ** риси успішного керівника:

1. Стратегічне мислення. Вміння бачити на своєму горизонті: куди рухатись? Які основні етапи на шляху? Які мають бути у наявності ресурси? Які ризики на шляху?
2. Вміння підбирати і розставляти кадри. Кадри вирішують усе. І тому це вміння є основоположним. Не просто підібрати людей, а й розставити на ті напрямки, де вони будуть максимально ефективними.
3. Професіоналізм та вміння приймати рішення і брати на себе відповідальність. Тобто ви в темі, але не боїтеся приймати складні рішення, часто навіть такі, які б'ють по долям людей, змінюють плин подій.
4. Комунікабельність. Вміння спілкуватися з людьми, прислухатися, мати чіткий зворотній зв'язок.
5. Стресостійкість. У тому числі вміння спокійно діяти у форс-мажорних обставинах. Вміння не лише перемагати, а й програвати, залишаючись при цьому в адекваті.

Називалися ще багато необхідних рис. Але ці 5ть були визначені як найнеобхідніші для керівника/лідера, який веде.

Прошло 30 років. І у 2015 році експеримент було повторено. І дещо змінилося.

1. Стратегічне мислення.
2. Вміння підбирати і розставляти кадри.
3. Комунікабельність.
4. Стресостійкість. Вміння спокійно діяти у форс-мажорних обставинах.
5. Професійність. Вміння приймати рішення.

Але у 2015 році, як найнеобхідніша, була введена ще одна якість — порядність. Причому, лідери думок наголошують, що ця якість для керівника — така ж важлива як і п'ять попередніх разом узятих. Порядність для лідера — це найнеобхідніший ресурс.

І нинішні успішні люди наголошують, що інститути репутації — найголовніше у сучасності.

Доречно буде згадати, що і у 1985 і у 2015 році так само опитували 20 000 простих людей у десятках країн. І їм те ж задавали питання про якості успішних керівників. У обох дослідженнях (1985, 2015) люди визначили "порядність" як основну рису успішного керівника.

Тож можемо зазначити, що у 2019 році українцям було підсунуто як технологію "порядність" та "несистемність". Автори виборчої стратегії напевне вивчали ці дослідження і знають бажання простих людей.

РОБОТА В КОМАНДІ

Якщо у нас є етичний порядний і комунікаційний лідер — нам необхідно сформувати команду. І тут ми маємо таку сентенцію:

– не буває успішних людей. А бувають успішні команди.

Дуже рідко бувають професії, де можна бути і працювати індивідуалом. Це, як правило, мистецькі професії: письменник, художник.

Але і вони потребують командної роботи: художнику потрібен організатор виставок, письменнику редактор, коректор та видавець.

Не говоримо вже про інші професії, де наявність команди — це необхідність.

Візьміть чемпіонів з легкої атлетики і зробіть з них футбольну команду. Їх обіграють навіть середнячки. Але з умінням грати в команді і зіграність.

То з чого ж починати формувати команду?

Ми пропонуємо починати з того, що в команді є функції. А є ролі.

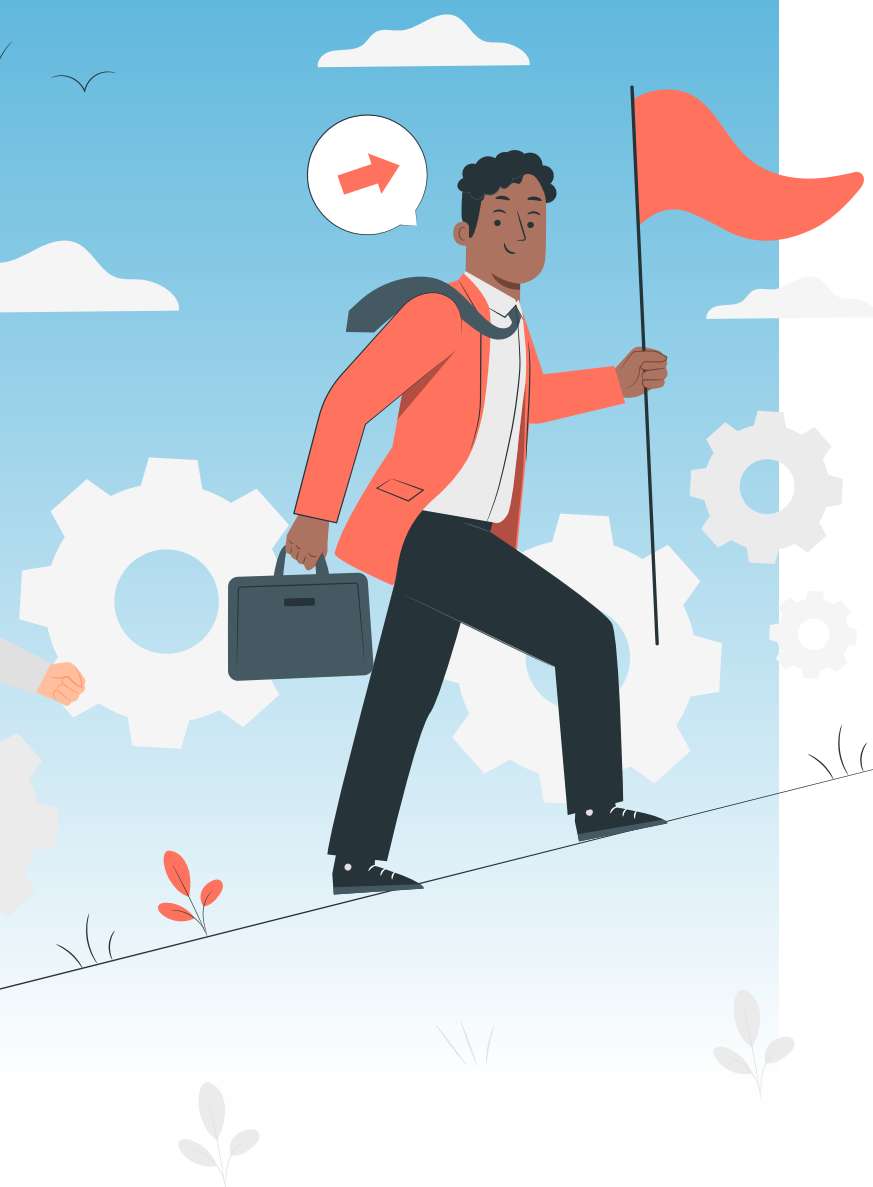
Функції: бухгалтер, завгосп, спеціаліст, айтишник.

А ролі...

Тож як висновок зазначимо, що успішний лідер має мати кілька необхідних рис успішного керівника, бути харизматичним. Вміти поєднувати у лідерстві кілька стилів.



І головне. Нести в собі етичні стандарти. Бути відповідальним та порядним.



І ми пропонуємо нашим слухачам поділитися на групи по 5-6 осіб і спробувати спільно подумати, які необхідні ролі в команді, для того, щоб вона була успішною.

При чому в ході обговорення ми пропонуємо не брати до команди "цапів-відбувайлів". "редисок" і "просто виконавців".

В результаті кропіткої роботи ми формуємо ті необхідні ролі в команді, які мають бути:

- ◆ лідер;
- ◆ менеджер;
- ◆ креативник;
- ◆ скептик-аналітик (в народі обломщик);
- ◆ душа компанії;
- ◆ громовідвід (мати Тереза, людина, якій можна поплакатися);
- ◆ комунікаційник;
- ◆ секретар-оформлювач рішень.

В будь-якій команді ці ролі необхідні для успішної командної роботи.

Необхідні пояснення:

Треба зазначити відмінність між лідером та менеджером.

Лідер веде і надихає. Він бачить за горизонт. Він стратег. Він декларує етичні стандарти.

Менеджер — тактик. Він оперативно реагує на обставини і є скоріше технарем.

Стратег наполягає на меті і завданнях. Тактик конкретизує, що, кому і коли робити.

Якщо з креативниками і обломниками все ясно, то громовідвід і душа компанії — це ролі, які консервують взаємовідносини в команді, творять внутрішні стандарти і традиції в середовищі, створюють додаткові мотивації.

Комунікаційник. Це той, хто веде комунікації на зовні. З іншими середовищами, організаціями, командами. Своєрідний міністр закордонних справ.

І нарешті — секретар. Це той, хто вестиме протоколи засідань організації, клеїтиме марки на конверти, вчасно відправлятиме заявки. Ця роль особливо актуальна в громадських організаціях, де багато харизматиків і креативників, а мало людей скрупульозних і відповідальних, людей, які розуміються на порядку і дедлайнах.

Після цього, як потрібні роз'яснення надані і нюанси з'ясовані — потрібно ще раз наголосити, що ролі і функції в команді — то різне. Бухгалтер в організації може бути матір'ю Терезою чи обломником. А веселий айтішник — душею компанії. Необхідно лише наголосити, що не народилася ще людина, яка може бути успішною на усіх ролях. Ну важко уявити оптиміста креативника одночасно й обломником. А холеричного лідера — секретарем, фактичним офіс-менеджером.

І якщо у вас невелика організація з 3-4 людей, все одно мають бути заповнені усі ролі. Ми на тренінгу заповнюємо свої ролі (як ми себе уявляємо в команді) залишаючи лише роль лідера пустою (бо лідери в команді можуть змінюватись).

Наприклад: Віктор Бобиренко сам себе оцінює так: креативник, душа компанії, комунікатор — 5; менеджер — 4; обломник і секретар — 2.

Тому, фіналізуємо ми, якраз талант лідера — підібрати команду так, щоб були заповнені усі ролі в команді. Це стосується, до речі і футбольної команди.

І тоді команда йтиме від перемоги до перемоги.

ПОБУДОВА КОМАНДИ

Для побудови успішної команди необхідно розвивати спільні командна навички.

1. Навички комунікації

Команда з добрими комунікативними навичками буде добре спілкуватися всередині команди.

Лідер має знати — конфлікт неминучий. Особливо на стадії творення команди, на початкових фазах її існування. І щоб швидше проходило становлення потрібно імпровізувати з кожним, щоб досягти консенсусу, без стресу та весело. Крім того, потрібно знати, як донести інформацію чітко і зрозуміло, щоб усі однаково чітко повністю розуміли важливі цілі і завдання.

2. Створення спільного бачення.

Куди і навіщо йдемо — мусять розуміти усі. Стратегічне бачення — це основна якість лідера. Але знати мету мають усі.

3. Система прийняття рішень в команді

Прийняття рішень лідером сильно впливає на колектив. Особливо в бізнес-середовищі, коливання ринку та об'єктивні фактори — це те, що ніхто не може передбачити.

Тому лідери повинні розпізнавати та аналізувати ситуацію, визнавати ризики та приймати найбільш своєчасні та мудрі рішення.

Але хороший лідер — делегує частину повноважень. І відповідальність за них — членам колективу. Делегування — це завжди додаткова мотивація. І можливість зрощування нових лідерів.

4. Навички вирішення проблем

Це вміння визначати поточні проблеми в групах і загалом, ідентифікувати проблеми і командне вирішення проблем.

Тому що в процесі спільної роботи завжди будуть проблеми, які призведуть до розбіжностей між учасниками. Керівникам в цей час потрібно буде вміло вирішувати завдання і знаходити найбільш оптимальні рішення для всього колективу.

5. Планування.

Клаузевіц казав: Якщо у вас є план — усе може піти не за планом. Але якщо у вас немає плану — ви програєте війну.

Прийняття рішень лідером сильно впливає на колектив. Особливо в бізнес-середовищі, коливання ринку та об'єктивні фактори — це те, що ніхто не може передбачити.



Планування також є навичкою для лідерів, щоб визначити напрямки, визначити цілі та поставити конкретні завдання співробітникам і підлеглим.

Хороша команда має вміти скласти детальний довгостроковий план, матиме розумне завдання та вирішить загальну проблему, з якою стикається компанія чи організація.

6. Управління

Колектив або компанія складається з багатьох людей, які працюють і живуть разом. Кожен має власну особистість, точку зору та сильні сторони.

Таким чином, лідери повинні розуміти чинники кожної людини, щоб знати, як використовувати та заохочувати людей повністю розкрити свій потенціал на роботі, заходи згуртування команди.

У той же час, за допомогою цього лідер також може вирішити конфлікти, які виникають між членами, найбільш розумним і швидким способом.

7. Довіра

Ми вже говорили: немає успішних лідерів. Довіра – це процес, який потребує підтримки та довіри кожного в колективі.

Щоб створити таку довіру, лідери повинні завжди демонструвати свій престиж і здібності та брати на себе лідерство в кожній роботі та завданні.

Якщо працівники вважають, що їхній бос не заслуговує довіри, вони не матимуть зобов'язань працювати. Найбільше, що створює довіру лідера, – це порядність. Лідер має виконувати свої обіцянки своїм співробітникам.

Зокрема, має бути регулярним командні зв'язки та діяльність з побудови команди зміцнювати єдність колективу.

8. Надихання та мотивації

Не лише лідер має надихати. В ідеальній команді усі надихають усіх.

Потужні члени команди завжди знають, як працювати в команді. Вони не тільки добре слухають, але й здатні співчувати, щоб підтримати товаришів по команді в потрібний момент і завжди ставлять цілі команди на перше місце.

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

На чому базується прийняття ефективних рішень.

Перш за все на вивченні проблем чи потреб. Бізнес команда має вивчати ринок. Стартапи мають або бачити проблеми, які вони можуть вирішити, або потреби, які можуть задовольнити. Це ж стосується і команд волонтерів. Чи керівників громад, галузей, корпорацій. І команда тим успішніша, чим більше вона базується на реальних і перевірених фактах. Тут диктатор сусідньої країни вирішив напасти на Україну.

Але помилковим було його базове припущення. Він і його команда чомусь думали, що українці і росіяни ледь не один народ. Що в Україні усі виросли на російській культурі і тому чекають на входження в руський мір. Уся стратегія будувалася на неправильному базовому



припущенні. Тому одразу "щось пішло не так". Тому при формуванні місії команди, мети, завдань потрібно чітко уявляти проблему/потребу тих чи інших ринків соціальних груп чи інших таксонів.

Правильне розуміння проблеми — основа основ. У проектній діяльності враховується метод. Який ми називаємо — "Дерево проблем".

Де ми чітко бачимо:

- ◆ коріння — причини
- ◆ стовбур — власне проблему;
- ◆ гілки — наслідки.

Таке бачення дерева проблем фактично є методом причинно-наслідкових зв'язків: причина — проблема — наслідки.

Для чіткого розуміння проблеми/проблем/потреб потрібен:

- ◆ збір даних
- ◆ аналіз даних
- ◆ використання даних для побудови стратегій і ефективного планування.

ПОТРІБНІ ФАКТИ, ФАКТИ, ФАКТИ

Що мається на увазі під політикою чи плануванням, що спирається на факти? Це підхід до формування державної/галузевої/місцевої політики, бізнес планування, стратегій громадських об'єднань — який передбачає використання емпіричних даних і досліджень для прийняття рішень. Цей підхід підкреслює необхідність при плануванні чи прийнятті рішень спиратися на надійні дані та дослідження, а не виключно на шаблони, стереотипи, неофіційні дані чи особисті переконання.

При формуванні стратегії, що спирається на факти, ми збираємо та аналізуємо наявні дані та дослідження, щоб оцінити ефективність і здійсненність різних варіантів/альтернатив. Цей процес дозволяє нам оцінити потенційний вплив запропонованої стратегії, врахувати небажані наслідки прийнятих рішень і виявити потенційні прогалини в знаннях, які потребують подальшого дослідження.

Дуже перспективною методикою залишається методика SMART: Конкретність, вимірність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі.

Цей метод, якщо він застосовується у бізнес чи проектній діяльності — досить ефективний.

Хоча ми свідомі того, що універсальних методів не існує, все ж, якщо вони застосовуються в комплексі — зазвичай якийсь спрацює.

При прийнятті рішень, особливо у площині влада-громада ми пропонуємо додатковий метод, який ми називаємо методом вибору альтернатив.

Наприклад команда, чи коаліція організацій бачать проблему на рівні громади. І хочуть проблему вирішити. Чи у випадку з глибокою комплексною проблемою — хоча б її оптимізувати. Ми пропонуємо визначитись з кількома можливими альтернативами. А потім оцінювати їх за наведеними нижче позиціями. Беремо систему оцінювання. Наприклад п'ятибальну, де 1 — найменше значення. І обов'язково беремо за точку відліку (Альтернативу 1) статус кво, тобто нинішній стан.

Критерій\альтернатива

Результативність

Ефективність

Адміністративна здійсненність

Політична здійсненність

Суспільна бажаність



	A1 status quo	A2	A3	A4



Наприклад: у прифронтових громадах неможливо проводити оздоровчі заходи для дітей шкільного віку (в місцевих оздоровчих закладах — колишніх піонерських таборах). І ми пропонуємо оцінити кілька альтернатив.

Де А1 — залишити все як є і оздоровлення не проводити.

І формуємо кілька інших альтернатив, наприклад:

- ◆ А2 — оздоровлювати дітей прифронтових громад в громадах-побратимах в Західній Україні у сім'ях, які зголосяться їх прийняти;
- ◆ А3 — оздоровлювати дітей в наметових таборах в Карпатах за кошти батьків чи міжнародних донорів, волонтерів;
- ◆ А4 — оздоровлення в наметових таборах в Карпатах за кошти батьків та місцевих бюджетів.

Далі альтернативи оцінюються, описуються на основі зібраних фактів і статистик, і владі пропонуються певні рішення на вибір. Дуже часто рішення приймаються не громадськістю, а владою, органами місцевого самоврядування, бізнесом. Але це не значить, що ми не можемо впливати на процес підготовки, прийняття та впровадження управлінських рішень.

ВИСНОВКИ:

Процес формування команд складний. Команда має формуватися навколо якоїсь місії, проблеми чи потреби. Бувають команди короткострокові, заточені під конкретний проект. Або з довгостроковою перспективою. Наприклад, громадські об'єднання. Які діють в інтересах певних цільових груп.

Як от студентські організації, діяльність яких направлена на розвиток студентського самоврядування. Студенти були, є і будуть. І, значить існуватимуть проблеми студентських середовищ. Значить існуватимуть організації, які діятимуть роками. Але в силу природньої плинності кадрів у середовищі — подібні організації оновлюватимуться що 2-3 роки.

І матимуть проблеми пошуку нових лідерів, підбору і становлення команд, прийняття рішень всередині команд. І будуть намагатися впливати на зовнішні середовища, власні навчальні заклади, громади перебування та на державу в цілому. Цей процес постійний. Тому такі організації мають приймати участь у навчаннях, які сприятимуть розвитку лідерських якостей, формуванню команд і середовищ.

Власне від успіху молодого покоління залежатиме і успіх держави Україна.



Євтушенко Вікторія

"Наші діти тут можуть говорити рідною мовою". Як родина з тимчасово окупованої території знайшла прихисток у Сумах

У рідному Алініному* місті, нині окупованому, досі залишаються родичі. Вона вмовляла їх виїхати, та марно. Кажуть, обросло коріння. Жінка, звісно, за них хвилюється, але погодилася на інтерв'ю, щоб надихнути інших, хто сумнівається, вивозити сім'ї на підконтрольну Україні територію.

* — ім'я змінено на прохання співрозмовниці
Ілюстрації — Марина Москович

Два-три тижні

— За чем ви іскали квартиру в Сумах?, — запитує Аліну російський прикордонник. Перед поїздкою жінка видалила всю інформацію з телефона, але цього виявилось замало — він вирішив перевірити кеш.

— У сестри маленька квартира, а нас он скільки. Знімемо собі подобово поки будемо гостювати, — подумала вона на ходу.

— Когда плануєте вернуться?

— За два-три тижні.

Видно було, що він не вірить, бо вже багато тих, хто поїхав в Україну і не повернувся, але втома чи небажання заморочуватися взяло гору і він проголосив: "Пріїжджайте".

До повномасштабного вторгнення Алініне місто було підконтрольне Україні. Після — його окупували "освободітелі" і стали наводити там свої "порядки". Страшно стало відразу ж, але перший час Аліна вірила, що все закінчиться за

два-три тижні. Вірила аж до травня 2022 року. А коли стали погрожувати мобілізацією всього місцевого населення, а дітей зятювати в навчальні заклади, зрозуміла, що пора рятуватися.

"На той момент виїхати звідти вже було складно. З'явилися перевізники, які називали шалені, просто захмарні, суми за вивезення однієї людини. Ми не мали стільки грошей, щоб виїхати всією сім'єю, тому шукали дешевші варіанти. Такий з'явився аж узимку 2023 року", — розповідає жінка.

Повернутися з окупованої на підконтрольну Україні територію на

той час уже можна було лише через Росію, перейшовши через пункт пропуску Колотилівка — Покровка на кордоні Белгородської та Сумської областей.

Поки чекали на цей варіант намагалися зайвий раз не привертати до себе уваги: не виходили в центр міста, уникали походів до захоплених держструктур і навіть до лікарень. Коли ж з'явилася можливість виїхати, зібралися і, навіть не попередивши декого з рідних, поїхали.

Щоб викликати менше підозр і не провокувати на додаткові запитання, речей і документів родина взяла з собою мінімум: два наплічники й одну невелику дорожню сумку на всіх.

Та ще трішки

Дорога зайняла майже добу. Таксі, яким родина виїздила з окупації в Росію, зупиняли і на блокпостах, і російська міліція. Прискіпувалися не сильно, але все одно було страш-

но. А водій навіть не говорив, де вони знаходяться.

"Скільки разів ми в нього запитували, він постійно відповідав "Та ще трішки". Аж поки край дороги не

з'явився вказівник "Белгород". Хоча до того часу ми вже самі розуміли, що дійсно ось-ось маємо доїхати", — пригадує Аліна.



Перевізника, а завдяки йому і водія, вони знайшли через знайомих. За цю діяльність на окупованій території на нього оголосили "полювання": вистежують, погрожують. Хоча ця людина фізично там не знаходиться. Вона з іншого місця координує водіїв як в окупації, так і на території, підконтрольній Україні,

якщо людей треба довести кудись далі, ніж просто до українського кордону.

Звісно, це послуга платна. За дорослу людину — 13 тисяч російських рублів.

До пункту пропуску на російсько-українському кордоні вони дісталися близько пів на восьму ран-

ку. Проходити його з того боку було моторошно. Дорослих розділили, і Аліна хвилювалася, щоб на нервах ніхто нічого не наплутав, щоб їхня легенда про поїздку в гості до сестри звучала однаково від усіх. Але все минулося. Російський прикордонник видав їм перепустки.

Ну, все, ми приїхали

Щойно відійшли від російського кордону і попереду замайорів український прапор, в Аліні в голові зазвучав український гімн.

"Кажу "Ну, все, ми приїхали". Дорога сильно нас вимотала. Тож ми вирішили, поки є на перший час квартира в

Сумах, побудемо тут, а далі — дивитимемося на обставини", — пригадує вона.

На українському боці кордону родині викликали машину до одного з прикордонних населених пунктів. Там вони заповнили всі необхідні папери, дали свідчення: хто вони,

звідки, що відбувається зараз у них вдома, чи є активні колаборанти...

"Ми нічого не приховували. Я вважаю, що ті люди, які зараз співпрацюють з окупантами, заслуговують на найвищу міру покарання і не мають права жити в державі Україна. Якщо вони зрадили її раз, що їм завадить зробити це вдруге? Це моя особиста думка і позиція", — пояснює жінка.

Відмовки вичерпалися

Найперше, що Аліна зробила по приїзді в Суми, почала шукати лікарів: і для дорослих, і для дітей. На окупованій території її примусили зробити щеплення дитині, щоб загнати її до навчального закладу, який окупанти там організували.

Жінка розуміла, що її дітям туди ніяк не можна: вони розмовляють суржилом, співають "Червону калину" і кричать продавчині "Дякую" на весь магазин. Що в принципі нор-

мально, але не на окупованій території. Вона всіляко намагалася цьому запобігти, і однією з відмовок була відсутність вакцинації. Її вона теж всіляко уникала, але відмовки вичерпалися, й останнього разу вона не змогла вигадати нову.

"Якщо в Україні колють комплексну вакцину КПК, — від кору, паротиту та краснухи, — то там нам зробили щеплення ніби-то від однієї з хвороб. Дитина перенесла це дуже

тяжко. Тому, щойно ми приїхали, пішли до місцевої терапевтки. Вона внесла в базу інформацію з карточки, поставила на облік, оглянула дитину й організувала всі щеплення, яких не вистачало", — розповідає Аліна.

На сьогодні вже вся родина підписала декларації з місцевими лікарями.



Раз дітям добре, то й нам добре

Зараз родина винаймає житло у Сумах, оформила необхідні документи, отримує виплати та, періодично, гуманітарну допомогу: продуктові, гігієнічні набори, знайшли де взяти посуд, бо з собою взяли лише по одній змінній футболці та штанях.

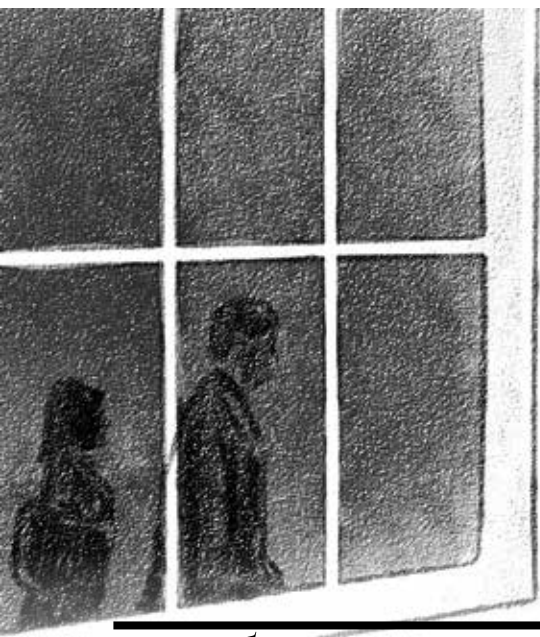
"Але байдуже. Головне, що наші діти тут можуть ходити куди завгодно, розмовляти

своєю мовою, співати пісень, які їм подобаються, і не боятися", — говорить Аліна.

Дехто з рідних вже знайшов роботу, хоч, по-чесному, це було не легко. Роботодавці, дізнавшись вік, при тому, що він ще дуже далекий від передпенсійного, відмовляють. Мовляв, звикли працювати з молоддю.

Дітей перевели до місцевої школи. Поки канікули — ходять на гуртки, розвиваються, знайшли друзів.

"Раз дітям тут добре, то й нам добре. Для мене це й було головне: щоб не цькували дітей і не мали до нас упередженого ставлення як до переселенців. Звісно, дітям хочеться додому. Усе запитують коли вже та Росія заспокоїться і ми зможемо повернутися", — розповідає жінка.



Там буде Україна

Проте в Сумах їм цілком комфортно. У держструктурах, говорить, траплялося різне, але обурливих випадків — одиниці. Раз чиновниця не могла збагнути чому в них українські документи раз вони приїхали з окупованої території, другий раз — їй пропонували говорити російською. Останнє Аліну обурило не менше, ніж перше, адже у неї в школі російської мови не було навіть як факультативного предмета, а в побуті завжди послуговувалася суржилом як і місцеві.

На роботу жінка поки не влаштувалася. Розраховує, що така можливість, хоча б на часткову зайнятість, у неї з'явиться після 1 вересня. Поки ж вона цілком присвячує свій час дітям: водить на гуртки та різні заняття від благодійних організацій.

"Маємо обживатися, звикати до цивілізації. Перші три місяці після того, як приїхали ми просто сиділи вдома, і носа з квартири не показували. Пам'ятаю як нам було дико, коли оголошували повітряну тривогу, а люди на вулиці продовжували ходити, ніби нічого не сталося", — ділиться Аліна.

Жінка зберігає оптимістичний настрій. Говорить, що, попри все, життя продовжується, і треба рухатися разом з ним, намагатися жити якомога повніше у тих умовах, які є. Дехто з її родичів досі залишається на окупованій території й іноді розповідає що там відбувається. Але, вона вірить, що такий хід справ — ненадовго.

"Ми віримо і знаємо, що там буде Україна. Що б вони не розповідали і якими б господарями не почувалися. Кордони ще не наведені, ми ще воюємо і маємо твердий намір повернути свої території. Я розумію, що тим, хто там лишився, складно. Адекватна людина там справді може з'їхати з глузду. Саме тому я сподіваюся, що наша історія може надихнути когось виїхати на підконтрольну Україні територію", — говорить вона.



Центр неформальної освіти Тростянець

ХІБУКІ-ТЕРАПІЯ У ТРОСТЯНЦІ: ОСОБЛИВОСТІ ФЕНОМЕНУ



ХІБУКІ-ТЕРАПІЯ

результати привалної роботи

Привіт-привіт. Маємо підбити підсумки нашої роботи з дітками на курсі Хібукі-терапії. Психологиня за покликанням Юлія Лазаренко потурбувалася про комфортний перебіг занять та зробила так, аби песик Хібукі став для діток справжнім другом.

Обійми — одна з найбільш дивовижних і доступних речей, які здатні заспокоїти дитину, адже знижують рівень стресу, покращують настрій, розслаблюють тіло й нервову систему, дають відчуття захисту, турботи, любові й розуміння.

В #Тростянецька публічна бібліотека в рамках проекту "Підтримка Літньої школи демократичної освіти в рамках роботи Центру неформальної освіти "Тростянець" було проведено 6 групових психо-соціальних консультацій для дітей у форматі класів з хібукі-терапії для дітей під пильним наглядом сертифікованої психологині Юлії Лазаренко. Тепле спілкування в дружньому колі, ігри, арт-терапія, багато сміху та смачні солодощі. Завдяки великому професіоналізмові та наполегливій роботі група діток отримала шанс на підтримку психічного здоров'я та відновлення емоційного стану.

Що таке хібукі? Це державна програма Ізраїлю з підтримки дітей, які пережили травматичні події, у тому числі пов'язані з війною. Кожна дитина там отримує іграшкового собаку хібукі в дитячому садочку чи початковій школі, а психологи та психотерапевти вважають її одним із кращих інструментів подолання травматичного та посттравматичного синдрому в дітей.

Україна наразі переймає досвід Ізраїлю, але в нас хібукі вже трансформувалося не лише в повноцінну терапевтичну методику, але й успішно застосовується в школах як психологічний та дієвий педагогічний інструмент, а вже з початку року стане ще й частиною програми СЕЕН.



ЩО ТАКЕ ХІБУКІ-ТЕРАПІЯ

Хібукі – м'яка іграшка, песик із сумними очима. Але це лише на перший погляд. Насправді ж кожна деталь має значення:

- ◆ сумні очі дозволяють дитині асоціювати себе з іграшкою та переносити на неї свої страхи й переживання;
- ◆ розмір собачки відповідає новонародженому малюкові – дитині легко обіймати й почуватися захищеною;
- ◆ собачка м'яка і приємна на дотик, виготовлена із безпечної та

стійкої тканини – малюк відчуває тепло й затишок.

Терапія полягає в тому, що дитина переносить на іграшку свої переживання і страхи та, говорячи від імені собачки, насправді проживає власний досвід, не замикається на своїй психотравмі, розповідає про власні переживання та почуття. У дитини формується досвід розуміння свого стану та потреб, піклування про себе через хібуку.

В Україні іграшку супроводжують два книжкових видання – ма-

ленька книжечка-комікс та трохи більша, з текстами та картинками про історію хібуки – хто він та звідки, що відчуває і чим може поділитися зі своїм господарем. Ці книжки та додатковий елемент – кишенька на животику собачки – з'явилися спеціально для українських дітей і є додатковими інструментами терапії хібуки.



ЯК МОДЕРНІЗОВАНИЙ ДЛЯ УКРАЇНИ ХІБУКІ ПРИЙШОВ В ОСВІТУ

Історія методики хібукі-терапії сягає 2006 року, часів другої ліванської війни, коли північ Ізраїлю накрило ворожим бомбардуванням. На південь країни потяглися тисячі біженців, там обладнали наметові містечка, які стали тимчасовою оселею тисяч жінок та дітей. З ними працювали психологи. Саме тоді доктор **Шай Хен-Галь** запропонував використовувати іграшку, як

терапевтичний об'єкт, бо це просто і зрозуміло кожній дитині, недорого і швидко у виконанні.

"Ми помітили, що діти, які взаємодіють із хібукі, легше переживають травму і стрес, а ті, які опікуються своєю іграшкою, не страждають на депресію, а їхня травма не переростає на посттравму, – розповідає **Дафна Шарон-Максімов**, одна з творців ідеї хібукі, засновниця

методики хібукі-терапії та координаторка програми на міжнародному рівні та, зокрема, в Україні. – Ми проводимо величезну кількість досліджень ефективності хібукі терапії разом із Гарвардським університетом, Тель-Авівським університетом, а тепер ще й українським університетом менеджменту освіти, які доводять, що іграшка дозволяє пережити травму".



Хібукі — це не просто песик із сумними очима. Це іграшка-модель, деталі якої ретельно продумані й виважені. Розмір Хібукі має ідеальний — як новонароджене немовля, і це не випадково. **Бо так дитині легко обіймати й почуватися захищеною.**

На дотик Хібукі м'якенький. Торкаючись іграшки, дитина відчуває тепло й затишок, а, отже, **безпеку.**

Інший секрет Хібукі — сумні очі. І це також не випадково. На думку автора методики доктора Шай Хен Галя та керівниці й авторки ідеї адаптації проекту Дафни Шарон-Максимової, дитина, вдивляючись в очі Хібукі, **переносить на нього свої страхи й переживання, навчається розуміти себе, піклуватися про себе та інших, бути чутливою.** Таке перенесення травмивного досвіду з дитини на іграшку допомагає їй упоратися з психотравмою й не застрягнути в ній.

Діти, говорячи про Хібукі, розповідають свої історії, і в цьому полягає найбільший секрет терапії. Психологи обов'язково розповідають про це батькам, щоб ті вже вдома змогли краще зрозуміти й допомогти своїй дитині через взаємодію з іграшкою подолати травму війни.





Купити чи продати іграшку хібуку неможливо. Дитина отримує її безплатно від свого терапевта або вчителя. І методика, й іграшка захищені авторським правом. Сьогодні в Україні іграшки виготовляються на фабриці в Дніпрі, книжки та брошури друкуються у Львові. Виготовлення іграшок спонсорується меценатами.

"Хібуки – це не іграшка, – підкреслює Дафна Шарон-Максімов.

– Це інструмент, з яким можна працювати в школах навіть без терапії, бо він дозволяє швидко й ефективно здійснювати будь-яку адаптацію (переїзд, інша школа, перехід із садочка до школи чи з молодшої школи до середньої тощо, в інший клас)". Тож навіть після перемоги України хібуки, швидше за все, залишаться дієвим інструментом психологів та педагогів.

AGILE-УКРАЇНА: КЛЮЧ ДО НАШОЇ ПЕРЕМОГИ

Геннадій Друзенко,
голова правління у Центр конституційного моделювання / Center for Constitutional Design

Централізація протипоказана для України. Централізація влади насмперед. Але також, як ми побачили, централізована система енергопостачання, водопостачання, опалення тощо. Надто уразливими вона робить нас перед нашим ворогом. Децентралізація та адаптивність – наші основні переваги не тільки у цій війні, але й рецепт повоєнного "українського дива", яким ми ще здивуємо світ. Головне, перемігши орду, не уподібнитись до неї. Уніфікація та централізація – це точно не український шлях...

Agile-Україна: ключ до нашої перемоги

Український Давид, всупереч усім прогнозам, виграє цю війну проти російського Голіафа. Не швидко, великою ціною, але – всупереч усім прогнозам початку 2022-го – виграє.

Що ж не врахували західні розвідки та аналітики, коли давали Україні кілька днів, тижнів чи місяців до неминучої поразки? Що є секретом нашого успіху, який не врахували ані Путін, ані Захід?

Я часто думаю над цим запитанням, коли їду безмежним українським степом на Схід. Коли дивлюсь на невеликі колони різномасних автівок, що везуть українських воїнів на війну. Коли бачу, як ефективно медики-добровольці

працюють пліч-о-пліч з військовими лікарями...

І я все більше переконуюсь, що ключ до нашої перемоги не так у героїзмі українських воїнів, генії військового командування чи допомозі наших союзників (хоча все це безумовно важливо), як у неймовірній адаптивності до викликів українського війська та українського суспільства в цілому.

Колись я сформулював для себе парадокс, що #ПДМШ – це автівка, яку зібрали на ходу. На початку війни (малої і великої) ми не мали ані бізнес-плану, ані чіткого розуміння, чим має стати наш проект, ані жодного гарантованого фінансування під нього. Але було нестримне бажання зробити свій внесок у нашу перемогу. І ми його робимо вже ві-

сім років, раз-у-раз адаптуючись до нових викликів!

Так от, весь український спротив – це автівка, яку зібрали і щодня перероблюють на ходу. На відміну від орди, ми не чекаємо вказівок із Києва, бо в Бахмуті, Лимані чи на Херсонщині набагато краще видно, як рятувати наших поранених захисників, аніж на Повітрофлотському проспекті. Для ефективної роботи від Командування Медичних сил Збройних Сил України нам потрібно лише одне – невтручання. Ми чудово знаходимо спільну мову і ефективно співпрацюємо з медслужбами бойових підрозділів попри те, що така співпраця не передбачена жодним законодавчим актом.



Те саме стосується зброї. В найбільш критичні дні наступу орди на столицю, кияни отримали на руки тисячі стволів. В теорії європейців, це мало б призвести до неймовірного сплеску насильства. Але тоді, коли в районах бойових дій можна було підібрати не те що автомат чи набої до нього, а навіть NLAW чи Javelin, мародерили лише беззбройні злочоджки, яких відловлювали та прив'язували скотчем до стовпів...

Звичайно держава, як центр управління польотом, безумовно потрібна. Але уряд тим ефективніший, чим більший простір для маневру він залишає на місцях. В українському контексті влада має радше ставити відбійники на дорогах та робити дорожню розмітку, аніж сидати за кермо суспільного автомобіля. Координувати та спрямовувати, а не керувати.

Наша неймовірна самоорганізація та синергія формальних і неформальних, державних і приватних інституцій – це те, що не врахували ані Путін, ані Захід. І що стало know how нашого успіху. Тому для мене символом цієї війни завжди будуть не HIMARS, а невеличкі колони розмаїтих перефарбованих пікапів, на

яких пересуваються бойові підрозділи і жоден з яких не придбали уряд чи МО.

Захід забув первісний сенс слова militia, яке закарбовано в другій попраці до конституції США. Сила нашого війська саме в тому, що після 24 лютого військовою форму одягнули сотні тисяч креативних, самодостатніх людей, які звикли у своєму мирному житті розраховувати на себе, а не на уряд. Тому наше військо (попри незрівнянно менший ВВП на душу населення) на порядок краще одягнуто, екіпіровано та нагодовано, аніж орда з її мільярдами нафтодоларів...

В ІТ такий менеджмент іноді називають agile. Максимально адаптивний підхід, що враховує плинність життя і неефективність довгострокових планів та жорсткого управління великими групами людей з одного центру. Це основний заповіт Гаєка: світ надто

складний та мінливий, аби людина могла ним ефективно централізовано керувати.

Нам вкрай потрібно засвоїти урок цієї війни, який дозволяє українському Давиду долати російського Голіафа. Це державний Agile-менеджмент. Чи як казав Мандела, *"лідер подібний до пастуха. Він іде за стадом, даючи найпрудкішим виходити наперед, після чого йдуть інші, не усвідомлюючи, що весь цей час їх скеровують ззаду"*.

Централізація протипоказана для України. Централізація влади насамперед. Але також, як ми побачили, централізована система енергопостачання, водопостачання, опалення тощо. Надто уразливими вона робить нас перед нашим ворогом. Децентралізація та адаптивність – наші основні переваги не тільки у цій війні, але й рецепт повоєнного "українського дива", яким ми ще здивуємо світ.

Головне, перемігши орду, не уподібнитись до неї. **Уніфікація та централізація – це точно не український шлях...**

Тімоті Снайдер: ЧОМУ СВІТУ ПОТРІБНА УКРАЇНСЬКА ПЕРЕМОГА?

Тімоті Снайдер – фахівець з історії Східної Європи та, зокрема, історії України, Польщі, Росії. Дослідник націоналізму, тоталітаризму та голокосту. Його книга "The Road to Unfreedom" 2018 року була видана українською у 2020 році. У вітчизняному перекладі вона носить назву "Шлях до несвободи: Росія, Європа, Америка". На початку січня фотографія українського військовослужбовця, який в окопі читає цей твір, за кілька годин набрала понад 1 млн переглядів.
<https://twitter.com/TimothyDSnyder>

Тімоті Снайдер вважає, що успіх України у війні дозволить зберегти міжнародний правопорядок, нівелювати загрозу великої війни, запобігти поширенню ядерної зброї і гарантувати поставки продовольства.

Україна має виграти війну з Росією, бо це відкриє унікальні можливості не лише для неї, а й для інших країн. Професор Єльського університету, американський історик та письменник Тімоті Снайдер у своїй свіжій колонці перераховує 15 причин, через які світ потребує української перемоги.

Перший та ключовий аргумент вченого полягає в тому, що перемога має зупинити звірство. Російська окупація, на його думку, є геноцидом. А в сучасному світі люди мають право не бути катованими, депортованими чи вбитими.

Також перемога України дозволить закінчити епоху імперіалізму, послабити престиж тиранів та зберегти міжнародний правопорядок. "Одна країна не може вторгтися в іншу та анексувати її територію, як це прагне зробити Росія. Очевидно, що загарбницька війна Росії є неза-

конною, але правопорядок не захищає себе", – пише Тімоті Снайдер. Він також додає, що демократія є кращою системою. Українці, які її захищають на полі бою, нагадують світу про це.

1. Щоб зупинити злочини. Російська окупація – геноцидна. Скрізь, де українці повертають собі територію, вони рятують життя та відновлюють принцип, що люди мають право не зазнавати катувань, депортацій та вбивств.
2. Щоб зберегти міжнародний правопорядок. Його основа полягає в тому, що одна країна не може вторгнутися в іншу та анексувати її територію, як це прагне зробити Росія. Агресивна війна Росії явно незаконна, але правопорядок сам себе не захистить.
3. Щоб завершити епоху імперій. Це може бути остання війна в колоніальній логіці – що іншої держави та народу не існує. Але цей перелом буде досягнутий, лише якщо Росія програє.
4. Щоб відстояти мирний проект Євросоюзу. Війна Росії спрямо-

вана не лише проти України, а й проти ширшої ідеї – що європейські держави можуть мирно співпрацювати. Якщо імперія переважає, інтеграція занепадає.

5. Щоб дати шанс верховенству права в Росії. Поки Росія веде імперські війни, вона перебуває у пастці репресивної внутрішньої політики. Майбутні покоління росіян можуть жити краще та вільніше, але тільки якщо Росія програє цю війну.
6. Щоб послабити престиж тиранів. У цьому столітті існувала тенденція до авторитаризму – з путінізмом в якості сили та моделі. Його поразка від руки демократії змінює цю тенденцію. Фашизм – це про силу, і він дискредитується поразкою.
7. Щоб нагадати нам, що демократія – найкраща система. Українці засвоїли ідею, що вони самі обирають собі лідерів. Ідучи на ризик для захисту своєї демократії, вони нагадують нам, що ми всі маємо діяти, щоб захистити нашу.



8. Щоб зняти загрозу Великої війни в Європі. Протягом десятиліть конфронтація з СРСР та потім з Росією була сценарієм для регіональної війни. Перемога України усуває цей сценарій, роблячи неправдоподібним ще один російський наступ.
 9. Щоб зняти загрозу Великої війни в Азії. В останні роки китайське вторгнення на Тайвань стало провідним сценарієм глобальної війни. Перемога України вчить Пекін, що така наступальна операція коштує дорого і скоріш за все провалиться.
 10. Щоб запобігти розповсюдженню ядерної зброї. Україна відмовилася від ядерної зброї. Росія, ядерна держава, згодом вторглася. Якщо Україна програє, країни, що можуть створити ядерну зброю, відчують, що їм потрібно це зробити, щоб захистити себе.
 11. Щоб зменшити ризик ядерної війни. Перемога України знижує ймовірність двох великих воєнних сценаріїв за участю ядерних держав та працює проти поширення ядерної зброї загалом. Ніщо не зменшить ризику ядерної війни більше, ніж перемога України.
 12. Щоб запобігти майбутнім війнам за ресурси. Російська група Вагнера не лише постійно скоює воєнні злочини, а й захоплює корисні копалини скрізь, де тільки може. Ось чому вона воює у Бахмуті.
 13. Щоб забезпечити запаси продовольства та запобігти майбутньому голоду. Україна годує більшу частину світу. Росія загрожує використовувати цю їжу як зброю. Як сказав один російський пропагандист, "наша єдина надія – голод".
 14. Щоб прискорити перехід від викопного палива. Путін показує, яку загрозу майбутньому становить вуглеводнева олігархія. Його перетворення джерел енергії на зброю прискорило перехід до відновлюваних джерел енергії. Це продовжуватиметься, якщо Росія програє.
 15. Щоб затвердити цінність свободи. Незважаючи на те, що вони мають всі підстави визначати свободу як протиставлення чомусь – російській окупації – українці нагадують нам, що насправді свобода – це право на щось, право бути тими, ким вони хочуть бути, в майбутньому, яке вони можуть допомогти сформувати.
- Я історик політичних злочинів, і особисто для мене номер 1 – поразка триваючого проекту геноциду, – була б більш ніж достатньою причиною, щоб бажати перемоги України. Але кожна із решти чотирнадцяти має величезне значення. Кожна з них надає можливості, про які мріють покоління творців політики, але майже ніколи їх не отримують. Багато чого було зроблено – ми ще не бачили і не вловили моменту.
- Таке буває раз у житті, не можна цього упустити. Українці дали нам шанс перевернути це століття, шанс на свободу та безпеку, яких ми не змогли б добитися самотужки, ким би ми не були. Все, що нам потрібно зробити, це допомогти їм перемогти.

23 січня 2023 р.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Телеканал Еспресо запитав, чому я, економіст, так багато часу присвячую трансформації середньої освіти. Сьогодні в The New York Times вчоргове є відповідь на це запитання. Фінський виробник шин Nokian Tyres шукав місце для свого заводу. Одним з факторів була присутність міжнародної школи, у якій іноземні менеджери можуть навчати своїх дітей. Те саме говорив нам недавно мер угорського Дебрецена, який залучив минулого року 10 мільярдів доларів іноземних інвестицій, після відкриття в місті International School of Debrecen.

Узагалі, стаття розповідає захоплюючу і повчальну історію вибору локації, у якому в інтенсивній європейській конкуренції перемогла Oradea в Румунії, яка між іншим, знаходиться на відстані 174 км від українського Закарпаття.

Приводжу тут деякі цитати, особливо для друзів, які займаються залученням інвестицій. Зауважте, що серед багатьох факторів міжнародна школа була згадана, а рівень податків – ні;

"Коли прийшов час будувати наступну фабрику, керівники припустили, що вона буде розташована у Східній Європі, поблизу найбільших європейських ринків у Німеччині, Австрії, Швейцарії та Франції, а також Польщі та Чехії.

У червні 2022 року, менше ніж через 4 місяці після вторгнення в Україну, керівники Nokian звернулися до правління з проханням схвалити вихід з Росії та будівництво нового заводу.

Розпочалися переговори про вихід з Росії, а також швидкісні пошуки нового місця. За допомогою консалтингової фірми Deloitte процес оцінки об'єкта, який включав десятки кандидатів по всій Європі, був завершений за 4 місяці. Для порівняння, у 2015 Deloitte знадобилося 9 місяців, щоб рекомендувати сайт в одній країні, США.

Сербія мала процвітаючий автомобільний сектор, але була усунута з самого початку, оскільки не входить ні до Європейського Союзу, ні до НАТО. Туреччина була членом НАТО, але не членом Європейського Союзу. А Угорщину назвали високою небезпекою через її неліберального прем'єр-міністра Віктора Орбана та тісні стосунки з Росією.

У кожному наступному раунді з'являвся довгий список інших міркувань. Де були найближчі шосе, гавань і залізничні лінії? Чи була достатня кількість кваліфікованих працівників? Чи була земля до-

ступна? Чи можна прискорити час отримання дозволів і будівництва? Наскільки прихильна до бізнесу була влада? У міру просування в гру вступила складна матриця малих і великих міркувань. Чи була хороша медицина та міжнародна школа, куди іноземні менеджери могли відправляти своїх дітей? Якою була ймовірність стихійних лих?

Країни та міста випадали з різних причин. Словенія та Чехія вважалися країнами з низьким і середнім ризиком, але їм не вдалося знайти відповідні земельні ділянки.

Словаччина потрапила в той самий "кошик" і вже мала велику автомобільну промисловість. Проте Братислава дала зрозуміти, що вона не зацікавлена в залученні більшої кількості важкої промисловості, лише в інформаційних технологіях.

Зрештою, 6 кандидатів увійшли до остаточного списку Deloitte: 2



підприємства в Румунії, 2 в Польщі та по 1 в Португалії та Іспанії.

У списку фіналістів було очевидно хаотичне поєднання нових і старих міркувань, які мають враховувати підприємства. За словами Nokian Tyres, геополітика була відправною точкою, але не обов'язково кінцевою.

Іспанія практично не має геополітичного ризику. На підприємстві в Ель-Реболларі був великий резерв кадрів, але Deloitte виключив його через високі витрати на оплату праці та суворі правила праці. Португалію, ще одну країну, де немає ризику для безпеки, було відхилено через занепокоєння щодо електропостачання та швидкості процесу отримання дозволів.

Польщу разом з Угорщиною та Сербією назвали високою небезпекою, незважаючи на її стійку антиросійську позицію. Вона має антидемократичний уряд і неодноразово конфліктувала з Європей-

ською комісією щодо верховенства європейського законодавства та незалежності польських судів. Проте низькі витрати на робочу силу, наявність інших багатонаціональних роботодавців і швидкий процес отримання дозволів переважили хвилювання настільки, що підняли об'єкти в Гожуві та Коніні на друге та третє місце.

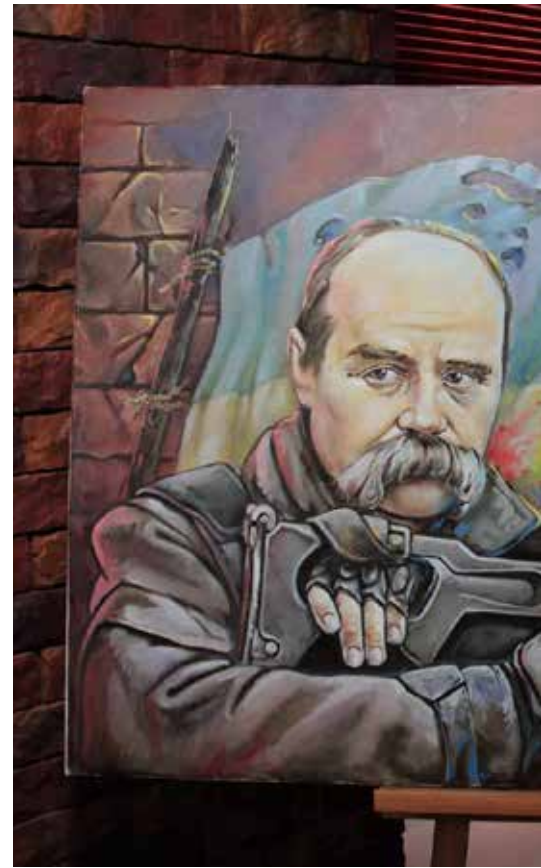
Oradea, головна рекомендація, зрештою запропонувала кращий баланс між конкуруючими пріоритетами компанії. Вартість робочої сили в Румунії, як і в Польщі, була однією з найнижчих у Європі. І її рейтинг ризику, хоч і названий відносно високим, був нижчим, ніж у Польщі. В Oradea були й інші плюси. Будівництво можна розпочати негайно; інженерні комунікації вже були на місці; була в роботі нова сонячна електростанція. Сума грантів на розвиток від Європейського Союзу для компаній, що інвестують у

Румунію, була більшою, ніж у Польщі. І місцева влада була в захваті.

Міхай Юрка, міський менеджер Oradea, детально розповів про привабливість району під час екскурсії башточками будинків у стилі модерн у оновленому центрі міста. "Це було процвітаюче культурне та комерційне місто, перехрестя між Сходом і Заходом", на початку 20-го століття, під Австро-Угорською імперією, сказав пан Юрка.

Сьогодні місто, заможний економічний центр із 220 000 мешканців, який має університет, залучає підприємства та кошти Європейського Союзу, будуючи індустріальні парки, де розміщені національні та міжнародні компанії, такі як Plexus, британський виробник електроніки, та Eberspaecher, німецький постачальник автомобілів."

Тарас Шевченко зробив ідею України інклюзивною... Проте його поезія дуже корпоративна. І стосується вона тільки денобілітованої руської шляхти



Ростислав Мартинюк,
телепродюсер,
<https://www.facebook.com/rostyslav.martynyuk>

Красиво й навіть чуттєво написано про феномен Шевченка у Володимира Єрмоленка (допис нижче). На цей раз з розгортанням своєрідної "фітофілософії" про українську націю.

Але поза тим поезія Шевченка – це не про селян (хто це) і не про фітовідтворення. Це поезія дуже корпоративна. І стосується вона ТІЛЬКИ денобілітованої руської шляхти. І, відповідно, претензії Королівства Руси до обставин конкретного 19 століття.

Власне, поза бойківськими нобілісами, що "пінилися" в обставинах Австрії Габсбургів, спадкоємцями шляхти короля Данила і королівства Руси із столицею в Холмі були так звані малоросійські станові козаки та численний баронат з їх же числа 19 століття – постаті від Євгена Гребінки до Василя Тарновського.

Власне перший і видав Кобзаря як зразок "лицарської поезії", а другий був дуаєном, власне згаданим "відсутнім" сувереном Малоросійського Королівства (окей, віце-королівства) і теж затятим "продюсером" Шевченка та його реваншистського Кобзаря.

Отже ботанічної містики у "кейсі Україна" не було. **Була вдала шекспірада, сервантесіада, шиллеріада у виконанні української шляхти 19 століття з її Шевченком** – теж до речі двічі денобілітованим шляхтичем, і по лінії Бойківщини, і по лінії Грушівських, яку дослідив Кониський.

Щоправда, проєкт Шевченка справді поширили на всі верстви Малоросійського віце-королівства, але це вже була заслуга іншого нобіліса – Панька Куліша. Те, що у нас пишуть про Шевченка без згадки про Куліша, – підла традиція 20 століття. Власне Шевченко без Куліша це Шевченко на замку. А якщо він на замку, то в діло йдуть ботанічні теорії. І тд.

А щодо джерел "фітопоширення" шляхетського самоусвідомлення українців 19 століття, то варто просто прочитати славень Чубинського ось таким чином: "Ще не загинула Корона Короля Данила, а значить ні слава, ні воля королівської шляхти. Ще нам браття-лицарі Хрестових походів усміхнеться Небесний Цар. Згинуть наші вороженьки як роса на звільненому Гробі Господньому. Запануємо і ми лицарі кожен у своєму Віце-Королівстві. Душу й тіло ми положим (саме положим, а не віддамо, пожертвуємо – співположимо Розіп'ятому Христу у Гріб, щоб із Ним і воскреснути) за наші Права. І засвідчимо, що ми королівська шляхта".



Володимир Єрмоленко,
президент у PEN Ukraine,
<https://www.facebook.com/volodymyr.yermolenko>

Тарас точно наш батько-засновник. Він створив деякі речі, на яких наша країна і досі тримається.

- ◆ він зробив ідею України інклюзивною. "Козацький міф" він поширив на широкі маси людей, передусім на селян.
- ◆ він дав хліборобам відчуття належності до війнства. Може, не дав, як нагадав. І цей ейдос хлібороба-воїна — людини, яка піклується про майбутнє, вирощуючи живе, але коли треба, то візьме шаблю, мушкет чи джавелін у руки і піде воювати — він і досі оного, як з нами живе
- ◆ він створив оного який "вірусний контент". Причому вірусний на сотні років уперед. Особливість його поезії — в тому, що її повторюють, "мемізують" і співають. Це література, яка проникає в тіла (бо стає співом) і яка виходить далеко за межі автора (бо повторюється великою кількістю людей). Мабуть, Тарас — найбільш "мемізований" письменник

Він створив оного який "вірусний контент".
Причому вірусний на сотні років уперед. Особливість його поезії — в тому, що її повторюють, "мемізують" і співають. Це література, яка проникає в тіла (бо стає співом) і яка виходить далеко за межі автора (бо повторюється великою кількістю людей). Мабуть, Тарас — найбільш "мемізований" письменник у світовій літературі. Хіба що після Христа.

у світовій літературі. Хіба що після Христа

- ◆ він довів, що нація може творитися без суверена і до суверена. І тоді вона суверену може диктувати правила гри. І може вижити без держави якийсь час, якщо має сильні низові інстинкти і низову комунікацію. Наша нація не зовсім політична і не зовсім етнічна, вона ботанічна
- ◆ він показав, що Україна справді здатна постати з попелу. Шевченко з'явився тоді, коли в росімперії вже встигли оголосити епітафію по Україні — зробив це Пушкін у "Полтаві", зробив це, певною мірою, навіть Гоголь, на жаль. Про це писав Маланюк, і правильно писав. І саме Шевченко і Кирило-Мефодіївці (Костомаров, зокрема) це заперечили. Тому, так, Україна в його особі — постала з мертвих
- ◆ можливо, ця здатність до регенерації — одна з особливостей нашої історії. Мабуть, не лише нашої. Так буває — спільноти повстають з довгої сплячки і довгого забуття — якщо мають десь усередині, в глибині, ті сили, які ховаються під землею, а потім проростають.

Така от ботанічна антропологія.



Манда́ла – це терапі́я мистецтвом

15 вересня 2023 року відбулося арт-терапевтичне заняття "Манда́ла – це терапі́я мистецтвом". Місце проведення – с. Стецьківка Сумської ОТГ.

У заході прийняли участь жінки та діти. Серед учасників були присутні внутрішньо переміщені особи, члени родин військовослужбовців.

На арт-терапевтичному занятті, учасники мали змогу поспілкуватися, помалювати, поділитися своїми думками і враженнями.

Даний захід став частиною реалізації проєкту "Інституційна підтримка креативного ХАБу "Суми", Громадської організації Клуб "Шанс" / Club Chance





В рамках проекту "Інституційна підтримка креативного ХАБу "Суми", Громадської організації Клуб Клуб "Шанс" / Club Chance. Були проведені арт-терапевтичні заняття "Мандала - терапія" та "Метафоричні асоціативні карти", які відбулися 26 вересня 2023 року в с. Стецьківка Сумської територіальної громади Сумської області.

Учасниками були жінки та діти, які мешкають в с. Стецьківка.

Серед учасників були присутні внутрішньо переміщені особи, члени родин військовослужбовців.

У рамках заняття були використані Метафоричні асоціативні карти "COPE".

На арт-терапевтичному занятті, учасники мали змогу поспілкуватися, помалювати, поділитися своїми думками і враженнями.



Продовжуємо знайомити нашу дітвору з такими методами арт-терапії як «Мандала - це терапія мистецтвом» та вправи з «Метафоричними асоціативними картами» в Бугруватському будинку культури Чернечинська територіальна громада 4 вересня 2023 року.

Заняття стало частиною реалізації проекту "Інституційна підтримка креативного ХАБу "Суми", Громадської організації "Клуб Шанс" за підтримки "Програми ЄС Міцні Регіони – Спеціальна програма підтримки України", що співфінансується Європейським Союзом та Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) та реалізується GIZ Ukraine.

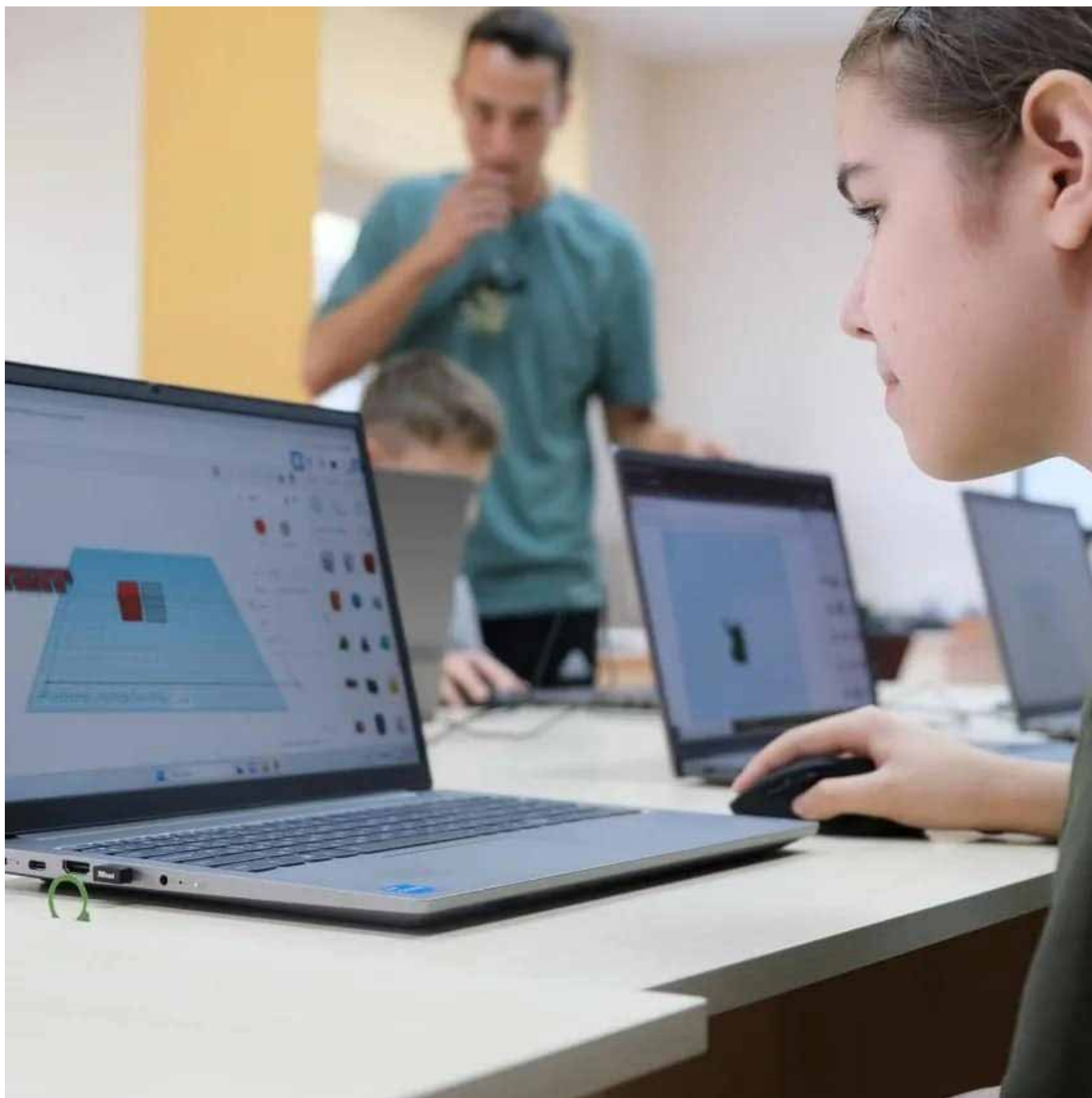
3D-МОДЕЛЮВАННЯ ДЛЯ МОЛОДІ: ЦНО РОЗПОЧИНАЄ КУРСИ В ТРОСТЯНЦІ

Аліна Гребенькова,
журналістка

У рамках роботи Центру неформальної освіти в Тростянці запустили роботу комп'ютерних арт-класів із 3D-моделювання в публічній бібліотеці.

Хто повідомляє: Альона Корнієнко, координатор проєктів ЦНО.





У чому суть

"Тема саме цього курсу – відновлення інфраструктури громади. Проводив їх місцевий громадський активіст Владислав Степчин, який має досвід в різноманітних програмах. Також в якості експерта була запрошена Ірина Гудзенко, архітектор ТМР. Вона розповіла про можливі варіації моделювання, як і де можна розміщувати різні пам'ятки, об'єкти і тд".

Учасниками заходу стали юні тростянчани, віком від 10 до 16 років. І хоча майстер-класи з 3D-моделювання вже проходили на базі бібліотеки, за словами Альони Корнієнко, саме в такому форматі курсів за участі експертів – це вперше.

"Подібні курси ми плануємо проводити й надалі. Проводитись вони будуть в Тростянецькій публічній бібліотеці для дітей 8-14 років. Також є запити і на навчання для більш старшої аудиторії. Тож усі бажаючі можуть слідкувати за анонсами на нашій сторінці у фейсбук", – зазначила Альона Корнієнко.

Також, координаторка додала, що дані курси – це результат спільної роботи одразу декількох фондів та організацій.

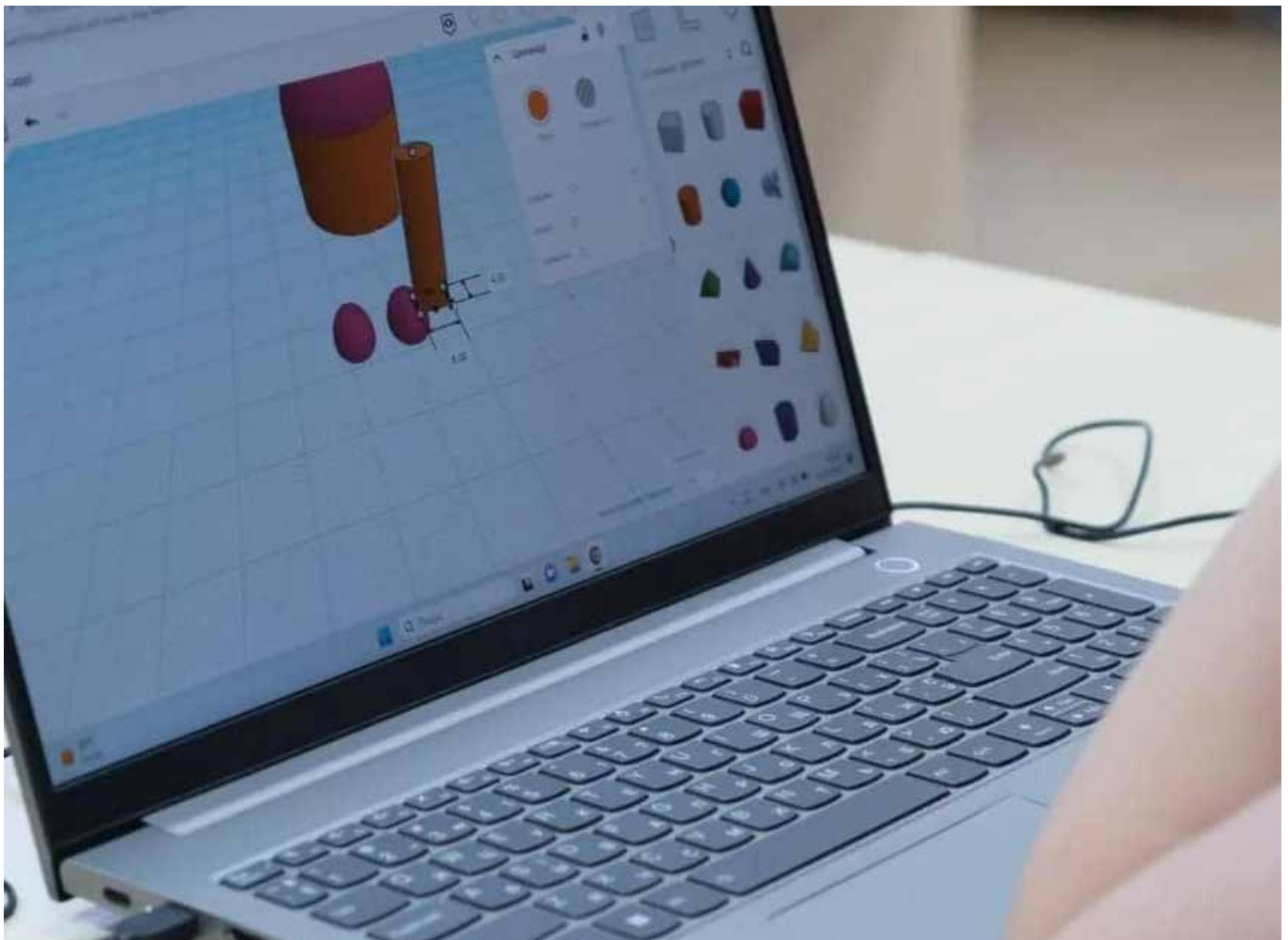
"Наша ідея стала реальною завдяки партнерству з ГО "Центр Європейської інтеграції Слобожанщини", Тростянецькою публічною бібліотекою, а також завдяки фінансуванню міжнародних організацій".

Також, у ЦНО запрошують на ART-фестиваль до Дня міста Тростянець (9 вересня):

- ◆ Розпис екторбинок для матусь/татусів з дітьми (Viber +380960456253);
- ◆ ART "Картина в чорному колі" для 14+ (Viber +380953064281);

- ◆ ART "Картина-афірмація" на полотні для 10-16 років (Viber +380960456253);
- ◆ ART "Картина мрії" на планшетах для малювання коло для 14-35 років (Viber +380666300539);
- ◆ Аквагрим для дітей від 3 років та активні ігри (Viber +380996165001).

Участь безкоштовна. Запис бажаючих долучитись, здійснюється за вказаними номерами телефонів (вайбер). Точне місце і час буде повідомлено особисто.



Що було раніше

Солдатська школа відновлюється після руйнувань, які завдали війська країни агресори. Нещодав-

но було повністю відновлено покрівлю закладу, а зараз триває процес заміни вікон та інші кроки до

сучасного оновлення навчального закладу, що забезпечить комфорт та безпеку учням.

Перше вересня – день знань, день коли ми автоматично починаємо "новий рік", "нове життя", "нову історію"...

Ми намагаємося завжди підтримувати наших дітей, а заняття з арт-терапії – найкращий спосіб налаштуватися на продуктивний лад! Заняття з арт-терапії "Мандала – це терапія мистецтвом" та заняття "Метафоричні асоціативні карти"

сьогодні відбулися в Сонячненській бібліотеці-філії та налаштовували нашу дітвору та їхніх матерів на подальший навчальний рік!

Релаксуюча музика, можливість виявити свою творчість і натхнення, приємне спілкування та пози-

тивний мікроклімат були супутниками наших учасників впродовж усього часу. Це дійсно дієвий спосіб розслабитися та поринути в атмосферу саморозвитку, спокою і гармонії!



В Тростянецькій публічній бібліотеці пройшла Літня школа демократичної освіти

3 дні, 15 учасників з числа громадських активістів, волонтерів та представників громадських організацій Тростянецької громади, досвідчені тренери Юлія Городчаніна та Олександр Глазов з міста Полтави.



За організації ГО Центр Європейської інтеграції Слобожанщини в рамках роботи Центр неформальної освіти Тростянець пройшла "Літня школа демократичної освіти", яка включала в себе три багатетапні навчальні модулі на тему муніципального демократичного розвитку:

- ◆ Як приймаються рішення на рівні місцевого самоврядування, громадські консультації
- ◆ Проектне мислення та проектний менеджмент
- ◆ Як працюють місцеві бюджети в Україні

Учасники ознайомилися зі стилями управління та взаємодії в команді, розібралися в бюджетних процесах в Україні, навчилися аналізувати місцеві бюджети. Тренери акцентували увагу на важливість партнерства у командних та міжкомандних відносинах, а слухачі отримали практичні навички з написання проектних заявок.

Це був неймовірний, атракційний, сповнений радості і посмішок день!

Про що йдеться? Про ярмарок демократичної освіти та ART-фестиваль, який наша команда організувала до Дня міста минулої суботи.

Ми дуже довго готувалися, саме тому усі наші цілі були реалізовані, а бажання здійснені.

Ось короткий звіт:

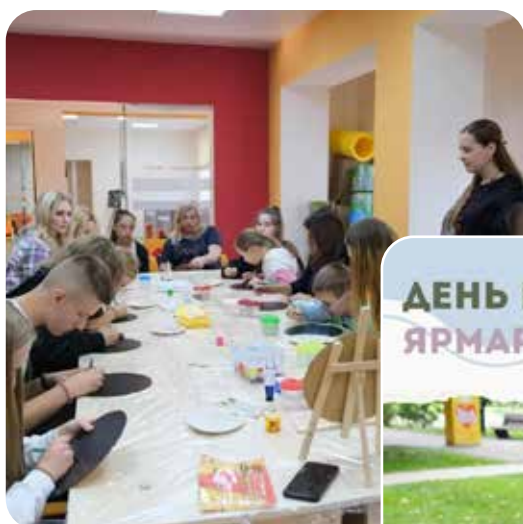
- ◆ Ми презентували результати занять ART-класу 3D-моделювання. Діти, що брали участь у заняттях презентували свої напрацювання, які у подальшому

можна використати для розвитку інфраструктури громади.

- ◆ Підбили підсумки хібукі-терапії для дітей, що постраждали від війни. Залучили тематичні настільні ігри, поспілкувалися з практичним психологом.
- ◆ Організували безкоштовний аквагрим для дітей. Кожен но-

вий малюнок дарував малечі посмішку. Цю саму локацію доповнили рухливими іграми.

- ◆ Провели майстер-класи, серед яких заняття з використанням планшеток та професійних полотен для малювання, а також розпис шоперів для матусь і татусів з дітьми.



A photograph of several wooden blocks with letters. In the foreground, three blocks are clearly visible, spelling out 'BUD' in Cyrillic. Behind them, other blocks with letters like 'G', 'A', 'K', 'I', and 'M' are partially visible but out of focus.

ЩО ВАРТО ЗНАТИ ПРО БЮДЖЕТНИЙ ПРОЦЕС НА РІВНІ ВАШОЇ ГРОМАДИ?

Віктор Бобиренко,
експерт з комунікаційних стратегій,
спеціально для літньої "Школи демократичного лідерства-2023",
яка була організована ГО "Клуб Шанс" (м. Суми)

Для того, щоби приймати виважені рішення,
потрібно правильно ідентифікувати проблему.
Говорячи мовою медицини, щоб ефективно лікувати
– потрібно правильно поставити діагноз. І, можливо,
для цього необхідно провести не один консиліум, а
вже потім визначити лікувальну методику.



Україна так чи інакше крокує в Європу. Власне, Україна і є Європою. Цей шлях точно безповоротний. В свідомості більшості українців цей факт уже відбувся і сформувався чітко і зрозуміло. Що ж до держави, державної політики, інституцій, органів влади цей шлях оповитий низкою умов, що ставить європейська і світова спільнота. І від рівня їх виконання та закріплення на рівні конкретних рішень залежить швидкість руху України по цьому шляху та рівень партнерської підтримки.

Звернемо увагу на дві з зазначених умов, що є суттєвими та до виконання яких фактично завжди апелюють наші партнери. Мова про подолання корупції та формування розвиненого громадянського суспільства. У цьому матеріалі пропонуємо розглянути ці умови як взаємо залежні.

Адже формування розвиненого громадянського суспільства є одним із дієвих шляхів подолання корупції.

Тут, також, варто звернути увагу на вплив і існування стереотипів. Так, стереотипно коли мова йде про корупцію, першою виникає думка про її присутність там, де є гроші. А коли мова йде про державну політику і гроші, автоматично згадані гроші стають бюджетним. Тобто найбільше думок про корупцію і її прояви асоціюється з процесами виділення та використання бюджетних коштів.

Що ж стосується громадянського суспільства, варто сказати, що сьогодні рівень його розвитку є доволі високим в Україні, а приклади діяльності часто є успішнішими за деякі державні процеси. Однією із важливих функцій, яку сьогодні виконує громадянське суспільство

є функція контролю за діяльністю державних органів. Але і тут має місце стереотипність.

Напевно, маючи радянське коріння, державні органи будь якого рівня функцію "контроль" сприймають, як команду "фас". Відповідно тих, хто її здійснює ненавидять ще в зародковому стані. Особливо, якщо мова йде про контроль з боку громадськості. Але насправді наявність контролю з боку громадськості для державних органів має бути ознакою професійності, відповідності високим стандартам та, власне, прагненням позбавитися та протидіяти корупції. Ефективним та дієвим вважатиметься та державна інституція, яка буде прагнути свою діяльність, особливо пов'язану з бюджетними процесами, робити прозорою, підзвітною та підконтрольною громадськості.

Інше питання полягає в тому, що і цей контроль має бути якісним та професійним.

Для цього важливим є підвищення рівня знань громадськості у відповідних напрямках, зокрема принципах формування та використання бюджетних коштів, законодавчими вимогами та регулюванням цих процесів. Адже варто відзначити, що на сьогодні українське законодавство також зробило чималий прогрес щодо прозорості функціонування державних органів, використання бюджетних коштів.

Перш ніж громадські активісти почнуть "тримати руку на пульсі" і контролювати використання органами влади публічних (бюджетних) коштів, попереджаючи або шукаючи корупцію, було б непогано розібратися, як працює система, за якою можна відстежувати рух цих коштів.

Пройдемося тезово по основним аспектам формування та використання бюджетних коштів.

Отже, питання № 1 Звідки беруться гроші у держави, або що таке бюджет?

Головним фінансовим документом держави є ДЕРЖАВНИЙ БЮДЖЕТ України.

Головний закон, який визначає, як цей БЮДЖЕТ формується та витрачається, є БЮДЖЕТНИЙ КОДЕКС, а до нього безліч підзаконних актів.

БЮДЖЕТ може бути: Державним та Місцевим. Місцевий, в свою чергу, може бути Обласним бюджетом, або Бюджетом громади.

БЮДЖЕТ складається та затверджується на один (кожен) новий рік відповідною радою як правило: Державний – в листопаді, а місцеві – в грудні кожного року. Відповідно – на наступний рік.

БЮДЖЕТ – це документ, що складається з текстової частини та, власне, цифр. Щоб побачити сам БЮДЖЕТ в цифрах до текстового документу існує кілька додатків.

БЮДЖЕТ складається з двох основних частин – ДОХІДНОЇ (додаток 1) та ВИДАТКОВОЇ (додаток 3).

Складові ДОХІДНОЇ частини: ПДФО, ПДВ, рентна плата, мито,

акциз, інші податки та збори, неподаткові надходження (власні надходження, адміністративні надходження), операції з капіталом, трансфери, інші неподаткові надходження.

Найбільший відсоток ДОХІДНОЇ частини державного БЮДЖЕТУ від ПДФО та ПДВ!

Звідси можемо зробити перший і ГОЛОВНИЙ ВИСНОВОК:

БЮДЖЕТНІ КОШТИ = КОШТИ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ (нас з вами).

Питання № 2 ВИДАТКОВА ЧАСТИНА БЮДЖЕТА, або куди ж ці гроші витрачаються

В Україні діє програмно-цільовий метод використання бюджетних коштів. Тобто кошти не можуть

виділятися просто так. Повинна існувати: 1) цільова програма (затверджена рішенням відповідної ради чи урядом документ відповідно до напрямку державної політики), яка визначає цілі, напрями та заходи використання бюджетних коштів та 2) під цільову програму і виділену суму коштів розробляється бюджетна програма (документ, що визначає показник кількості, продукту, якості та ефективності використання виділених коштів з урахуванням цілі (напрямку державної політики)).

Кошти розподіляються між розпорядниками бюджетних коштів.

Розпорядники бюджетних коштів – це державні установи та організації, які утворюються відповідно до напрямів державної політики.



Є головний розпорядник коштів, а також – розпорядники нижчого рівня.

Окрім розпорядників коштів, є отримувачі бюджетних коштів (громадські організації).

З точки зору чинного законодавства, і розпорядники, і одержувачі бюджетних коштів є замовниками.

Всі замовники зобов'язані працювати через електронну систему публічних закупівель.

Бюджетні кошти = кошти платників податків = публічні кошти. А значить їх рух та використання повинно бути доступним і можливим для відслідковування.

ЯК ЦЕ ЗРОБИТИ?

Питання № 3. Як бюджетна копійка з бюджету потрапить на ра-

хунок надавача товару/роботи/послуги?

Стисло шлях копійки виглядає так:

Бюджет – розпорядник коштів – цільова програма – бюджетна програма документальна підстава для використання коштів (розпорядження, наказ, положення, рішення розпорядника) – PROZORRO – пакет документів під – подію + пакет документів надавача товарів/робіт/послуг – казначейство – кошти на рахунок надавача (проплата).

Питання № 4 Голка в копиці сіна, або як знайти копійку в незліченних сторінках бюджетів.

Бюджетні кошти не сплачуються готівкою із рук в руки! (за рідким виключенням деяких статей, але і то не повністю).

Бюджетні кошти, їх рух, як і весь бюджетний процес, як, власне, і всі операції купівлі-продажу між юридичними особами заключений в безліч інструкцій та порядків. Тобто існують правила!

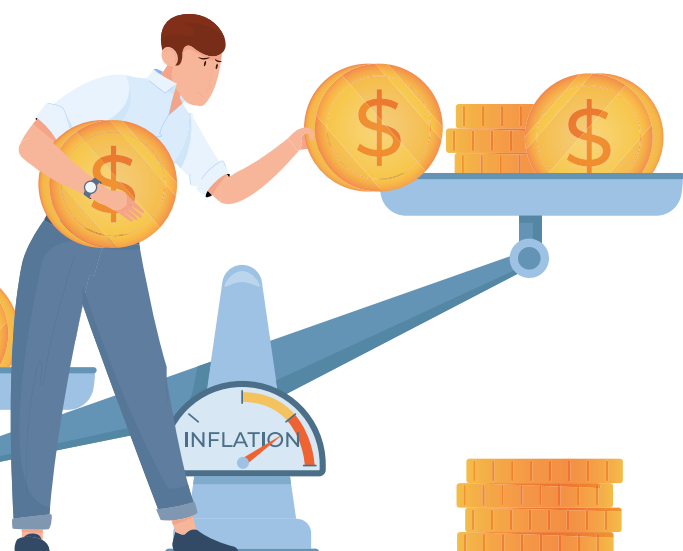
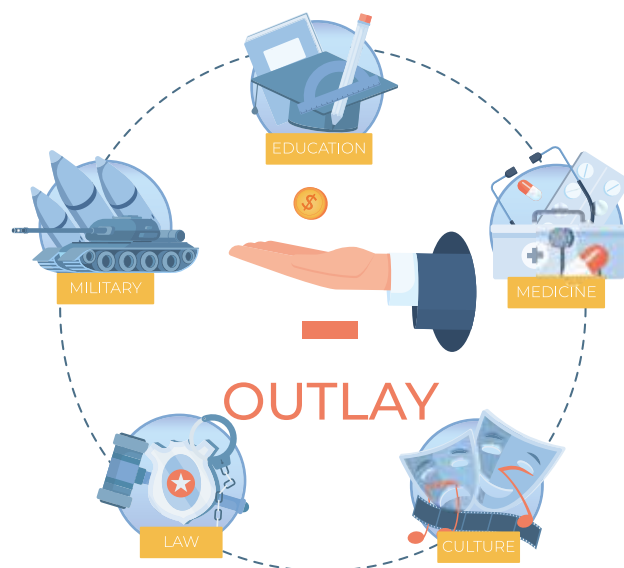
Бюджетні кошти, як і весь процес, фактично на кожному етапі є закодованим!

Якщо зрозуміти хоча б поверхнево систему кодів – можна відслідковувати шлях копійки.

Проміжне спостереження: дослідники бюджету дуже не люблять ті органи влади та ОМС, які викладають свої бюджети (додатки до них) не в excel.

Отже, що таке Бюджет?

Бюджетні відносини в Україні регулюються Бюджетним кодексом.



Ось що говорить цей кодекс сам про себе:

Бюджет – план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються відповідно органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду; (ст.2,ч.1, п.1 Бюджетного кодексу України).

Державний Бюджет – це основний фінансовий документ країни на поточний рік. Фінансування усіх бюджетних програм (тобто, виконання більшості Законів України) регулюються цим документом. Таким чином, бюджет – наріжний камінь, навколо якого будується політика як на рівні держави, так і на рівні місцевої влади та органів місцевого самоврядування.

Бюджет поділяється на загальний та спеціальний фонди. Вони відрізняються характером наповнення і витрат.

Наприклад, у спеціальному фонді є так званий підрозділ – бюджет розвитку. Його не можна витратити на видатки споживання (фонд оплати праці, утримання установ, харчування тощо). Усі видатки мають іти на розвиток, капітальні видатки, будівництво, закупівлю обладнання. До речі, в спеціальний фонд до бюджету розвитку відраховуються усі податки, сплачені фізичними особами – підприємцями. (стаття 71 Бюджетного кодексу України (далі – БК)).

Чотири стовпи, на яких тримається бюджетна політика

Стовп перший: Рівні бюджетів

Зведений бюджет України складається з Державного бюджету та місцевих бюджетів. Тобто, якщо якісь ліки, закуплені за рахунок державного бюджету, не дійшли у вашу область, місцеве управління охорони здоров'я тут ні до чого. І на ваші нарікання просто відпишеться.

Увага! Принцип бюджетної політики полягає в тому, що кожен бюджет самостійний. Розпорядники коштів державного бюджету не несуть відповідальності за боргові

зобов'язання місцевого бюджету – і навпаки (кожен бюджет має власні джерела доходів і не несе відповідальності за інші бюджети ст. 7 БК).

Бюджети не підпорядковуються один одному, але у тій чи іншій мірі залежать один від одного. Більшість місцевих бюджетів в Україні – дотаційні. Натомість, із великих і багатих міст, які самі себе забезпечують, державний бюджет робить прямі вилучення, які називаються реверсними дотаціями (в умовах війни тимчасово до державного бюджету не вилучаються).

Між бюджетами різних рівнів існують фінансові відносини. Вони складаються з міжбюджетних трансфертів – дотацій та субвенцій:

- ◆ міжбюджетні трансферти – кошти, які безоплатно і без-

поворотно передаються з одного бюджету до іншого; (ст. 2., ч. 1, п. 34 Бюджетного кодексу України);

- ◆ субвенції – міжбюджетні трансферти для використання на певну мету в порядку, визначеному органом, який прийняв рішення про надання субвенції; (ст. 2., ч. 1, п. 48 Бюджетного кодексу України).
- ◆ дотації – міжбюджетні трансферти без цільового призначення.

Міжбюджетні трансферти можна побачити у додатку № 5 державного бюджету.

Там же ми можемо і визначити, які громади є дотаційними, а які – самодостатніми.



Відмінність субвенції від дотації у тому, що дотація – це просто безповоротна передача коштів від одного бюджету іншому (приклад: додаток № 5 Державного бюджету).

І може бути направлена як від державного бюджету до обласного, так і від бюджету міста до державного бюджету.

Натомість, субвенція – це трансферт із цільовим призначенням, на конкретні цілі. Наприклад, для виконання делегованих повноважень в галузі освіти є субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам.

Ці кошти можуть бути використані **ВИКЛЮЧНО** на це цільове призначення.

Їх не можна перенаправити не лише на ремонт доріг, а і, наприклад, на закупівлю препаратів для

"швидких". Вони будуть використані лише в галузі освіти.

І ще один важливий аспект.

Усі бюджети мають чітко визначений термін дії. Бюджетний рік розпочинається 1 січня і закінчується 31 грудня. Усі не витрачені протягом бюджетного періоду кошти повертаються на єдиний казначейський рахунок відповідного бюджету. Але є виняток: залишки освітньої субвенції залишаються на рахунку бюджету, якому вони були надані, і в наступному році зберігають цільове призначення.

Ця норма часто призводить до неефективних витрат. Чиновник, у якого в кінці грудня залишаються кошти, дуже часто поспішає їх використати (сленгом чиновників

– "освоїти") на абищо, лише б використати.

Адже, якщо він не витратить гроші, йому можуть зменшити бюджетні асигнування на наступний рік.

Стовп другий.

Застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі.

Основним базовим принципом, наріжним каменем Бюджетного кодексу є програмно-цільовий метод фінансування.

Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі – метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу; (ст. 2., ч. 1, п. 42 Бюджетного кодексу України).

Особливими складовими програмно-цільового методу у бюджетному процесі є бюджетні програми, відповідальні виконавці бюджетних програм, паспорти бюджетних програм, результативні показники бюджетних програм.(ст.20, ч.2 Бюджетного кодексу України) Ця норма часто призводить до неефективних витрат. Чиновник, у якого в кінці грудня залишаються кошти, дуже часто поспішає їх використати на абищо, лише б використати.

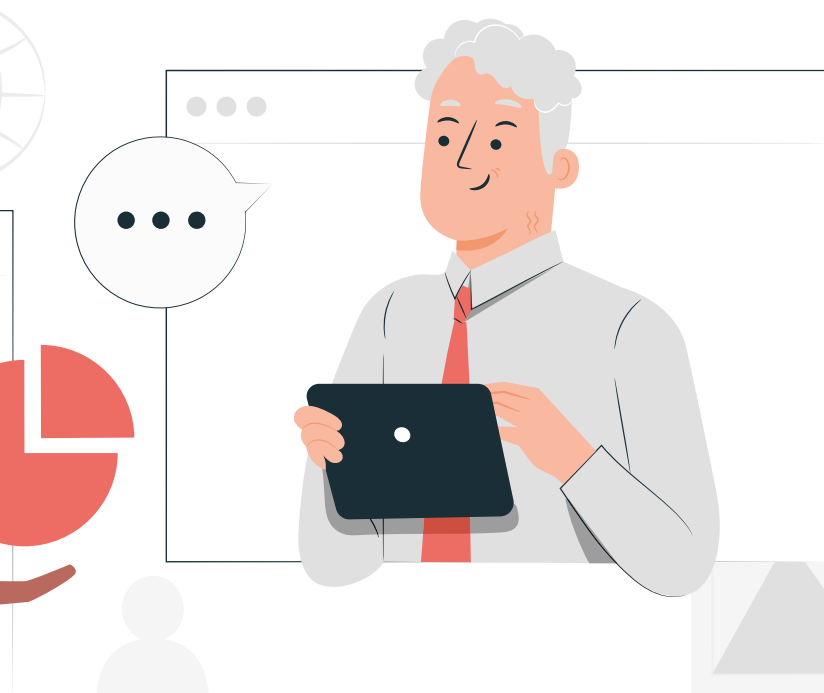
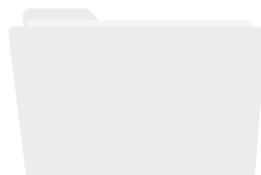
Принцип простий. Є програма – є фінансування. Немає програми – немає грошей. Тому перед фінансуванням заходів приймаються певні нормативні документи.

На рівні держави Україна державні цільові програми можуть мати статус Законів України. У випадку, якщо Закон Верховна рада прийняти не спромоглася, програма затверджується Постановою Кабінету міністрів України.

Кожна бюджетна програма має чітко визначену мету, завдання, терміни виконання, відповідальних виконавців. Мають бути прописані заходи на виконання програми, а також показники результативності та ефективності.

Окрім паспорта ЦІЛЬОВОЇ ПРОГРАМИ є Паспорт БЮДЖЕТНОЇ ПРОГРАМИ (БЮДЖЕТНИЙ ПАСПОРТ)!

От якраз цей документ є основним. Він створюється не під цільову програму.



В цьому паспорті зазначаються показники ефективності та обсяги фінансування (по рокам). От вони і є тими бюджетними коштами, які і передбачені на реалізацію програми.

Так, наприклад, якщо в обласній програмі "Молодь Сумщини" передбачені кошти на проведення конкурсу проектів для молодіжних організацій у розмірі 1,5 млн. грн. (на 2023 бюджетний рік) – то саме ця сума і буде виділена.

З 1 січня 2017 року класифікація видатків та кредитування бюджету приведена у відповідність до міжнародних стандартів з метою забезпечення міжнародної порівняності показників бюджету. Тобто на сьо-

годні при розписі державного, місцевого бюджету використовується "типова класифікація видатків та кредитування державного/місцевого/бюджету місцевого самоврядування, або ТПКВКМБ /ТПКВКМС.

Є ще один цікавий нюанс, що стосується місцевих бюджетів. Окрім того, що кожен розпорядник розробляє профільні цільові програми відповідної галузі, щороку обласна адміністрація розробляє, а обласна рада приймає велику комплексну програму "Соціально-економічного розвитку" якогось регіону на кожен наступний рік. Ця програма, зазвичай, приймається разом з бюджетом на наступний рік.

Вона комплексна і фактично включає в себе опис цілей, завдань, заходів та показників ефективності усіх наявних програм, що діють в регіоні. Тобто в програмі соц-економ розвитку області дублюються всі цільові програми разом із сумами фінансування, і ці суми мають відповідати сумах, закладеним в проекті обласного бюджету (а він сформований відповідно до бюджетних запитів головних розпорядників).

Стовп третій.

Шифри і коди.

Всі бюджетні кошти та процеси мають складну систему кодування. Кодування здійснюється за на-





прямаками, цілями, видами діяльності, групами товарів, робіт чи послуг тощо. Для цього існує велика кількість різних класифікаторів. Нижче наводимо найменування та приклади основних кодів за якими ви, як громадський дослідники, можете шукати бюджетні гроші та визначати наскільки вірно їх виділяють та витрачають.

КПКВК ДБ/МБ – код програмної класифікації видатків та кредитування державного/місцевого бюджету (для державного – відомчої класифікації).

Наприклад: КПКВК МБ 1113131, де

11 – належність до сфери "молідь спорт"

1 – ознака головного розпорядника

3131 – програмна класифікація "Здійснення заходів та реалізація проектів на виконання Державної цільової соціальної програми "Молідь України"

КФК – код функціональної класифікації

Наприклад: 1040 – Соціальний захист сім'ї, дітей та молоді

КЕКВ – код економічної класифікації видатків

Наприклад:

2240 – послуги

2210 – товари

2250 – добові

КВЕД – код видів економічної діяльності

Наприклад:

41.20 – будівництво житлових і нежитлових будівель

85.29 – інші види освіти

Ну і нарешті дійшла черга до власне системи, де відображаються та відбуваються процеси руху бюджетних коштів, тієї системи, що робить цей рух прозорим. Тобто тепер детально поговоримо про ProZorro.

Стовп четвертий.

Розпорядники коштів.

Статтю 22 Бюджетного кодексу України визначаються розпорядники коштів. На рівні державного бюджету – це Центральні органи

державної влади. На місцевому рівні – це регіональні органи державної влади (обласні державні адміністрації, ради та їх структурні підрозділи) та органи місцевого самоврядування – об'єднані територіальні громади.

Особливістю бюджетного управління в державі є механізм розпорядників коштів різного рівня. Є головний розпорядник коштів і мережа розпорядників коштів нижчого рівня та отримувачів бюджетних коштів.

Простіше на прикладі. У Сумській області є Управління молоді та спорту. Це – головний розпорядник бюджетних коштів обласного бюджету. Начальнику управління підпорядковується ціла мережа закладів: Сумський обласний центр оздоровлення відпочинку та туризму, Школа вищої спортивної майстерності, кілька профільних спортивних шкіл тощо.

Всього мережа налічує 14 установ.

Директори цих установ щопонеділка ходять в управління на апаратні наради.

Ось вони і є розпорядниками коштів нижчого рівня. Водночас, управління проводить конкурс проектів для Інститутів громадянського суспільства, які здійснюють діяльність у галузі молодіжної політики та патріотичного виховання.

Організації, які виграла гранти жодним чином не підпорядковуються начальнику управління і на апаратки до нього бігати не повинні.

Але за бюджетні гроші звітувати перед донором (управлінням) мусять і в казначействі реєструватися повинні. Вони і є отримувачами бюджетних коштів.

Для чого саме потрібно аналізувати бюджет?

Є три основних відповіді на це питання, з них і витікають три основні мотивації.

1. Щоб зрозуміти, куди саме йдуть твої податки і куди вони, чомусь, не йдуть.
2. Щоб зробити антикорупційне розслідування.
3. Щоб показати, де саме гроші бюджету використовуються неефективно, і запропонувати використати їх більш раціонально.

Як аналізувати бюджет?

Якось на конференції з бюджетування хтось сказав:

– насправді фінансисти брешуть. Бо бюджет – це просто.

1. Щоб аналізувати бюджет, треба його знайти. Так, він є в Інтернеті. Якщо потрібного вам бюджету немає в Інтернеті, пишеш інформаційний запит.

2. Бюджет – це не проект космічного корабля і не магія, це файл. Вірніше, кілька файлів – таблиці самого бюджету та текст пояснювальної записки до нього. Хто бачив хоч пару разів Excel, того бюджет не злякає.

3. Бюджет (його видаткова частина) розписаний по головним розпорядникам, а значить – по га-

лузям. Не читай те, що тобі не потрібно – шукай одразу потрібний розділ. Хочеш знати, скільки твоїх податків пішло на школи – дивись освіту, скільки на лікарні – шукай медичну галузь. Не будь лохом, юзай Ctrl+F ;-)

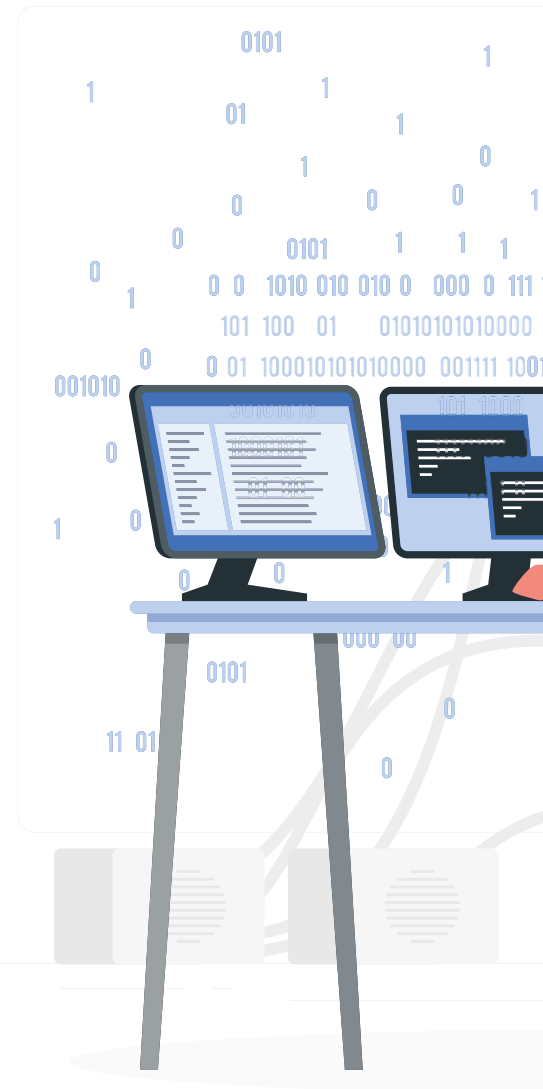
4. Бюджет має багаторівневу структуру. Як дерево. Як сайти. Як папки на твоєму компі. Наприклад, бюджет галузі освіта містить видатки на школи, садочки, позашкільні заклади і т.п. Хочеш знати, скільки грошей пішло на конкретну школу? Це легко дізнатися – шукай бюджет галузі "Освіта" в Інтернеті. Немає в Інтернеті?? Це публічна інформація – пиши запит про публічну інформацію до управління/департаменту освіти, і тобі його нададуть. Хоч на імейл, хоч паперовий (нащо тобі паперовий??). Заразом можеш дати пенделя тим, хто не виклав бюджет галузі в Інтернет. Отримав бюджет галузі – читай його, шукай потрібну школу/садок/позашкільний заклад. Так само через запит ти можеш отримати кошторис і самої школи. Детально розписаний. І пояснити всім, що скидатися на крейду не треба – ось вона є в бюджеті. Оплачена з твоїх податків.

5. "Бюджет не резиновий!" - цю мантру ми чуємо від чиновників, депутатів, фінансистів всіх рівнів. Це напівправда. Так, гроші, як і інші ресурси не є нескінченними. І бюджет таки не резиновий. Усі хотелки в нього ніколи не запхнеш. Априорі. Проте, бюджет дуже часто (та кому я брешу? Завжди!) нерационально розподілений. В ньому завжди є і видатки, які можна було б замінити на більш доцільні, а дуже часто є і такі видатки, на яких хтось заробляє собі налічку під диван.

6. Хочеш велодоріжки, скейт-парк, молодіжний центр чи нових траліків за свої податки? Учися читати бюджет. Покажи чиновнику, де в бюджеті ЦЬОГО року є гроші на те, що хоче громада чи її окрема частина. Лобіюй зміни, які тобі потрібні. Не опускай руки – це діє.

7. Навчився читати бюджет? Зміг сам зробити аналіз? Навіть домігся потрібної громаді зміни бюджету? Вітаю, ти тепер впливова людина у своєму місті! Не забудь навчити цього кунг-фу своїх знайомих. Чим більше людей дізнаються, що бюджет – це просто, тим більше

він буде схожий на волю громади, а не набір корупційних інтересів депутатів чи чиновників. Адже, нагадаю, бюджет – це ТВОЇ ПОДАТКИ. При аналізі бюджетів необхідно враховувати основні "стовпи" бюджетної політики, закладені в бюджетному кодексі.



Для якісного аналізу бюджетів ми пропонуємо метод наближень.

Аналізуючи бюджет, слід дивитися на пояснювальну записку (казку), а додатки. Із сухими цифрами. Дохідна частина будь-якого бюджету – це завжди додаток №1. Видаткова частина по головним розпорядникам – додаток №3.

У видатковій частині потрібно бачити весь бюджет.

Потім бюджет по розпорядниках коштів.

Потім бюджет в межах розпорядника.

Наприклад в освіті буде окремо бюджет шкіл, бюджет садочків, бюджет позашкілля.

Це різні коди класифікації.

І якщо вас цікавлять школи — ви дивитесь бюджети шкіл.



А потім — окремим запитом ви можете дізнатися бюджети по кожній школі. І вирахувати, наприклад, вартість навчання одного учня.

Потім зробити порівняльний аналіз. І зробити висновки: чи ефективно в громаді витрачаються бюджетні кошти.

Отже. Підсумовуючи — можемо зазначити, що знати і аналізувати бюджет — можна варто тільки захотіти.

Тому мотивацію треба шукати в собі.

Сумська обласна громадська організація "Клуб "Шанс"

Громадська організація, що займається сприянням становленню гуманних політик і науково обґрунтованих практик у сфері громадського здоров'я, здійсненню профілактичної, інформаційної, консультативної, виховної діяльності серед уразливих верств населення та захистом прав уразливих груп у сфері охорони здоров'я. Ми існуємо, щоб допомагати уразливим спільнотам та окремим людям вирішувати соціальні проблеми, з якими вони не в змозі впоратись самотужки.

Пріоритетні цільові групи:

- споживачі ін'єкційних наркотиків (СІН)
- люди, які живуть із ВІЛ/СНІДом (ЛЖВ), туберкульозом (ТБ), вірусними гепатитами (ВГ)
- люди, які відбувають покарання та їх близькі
- звільнені з місць позбавлення волі
- внутрішньо переміщені особи

Основні напрямки діяльності:

- Медико-соціальний та психологічний супровід ЛЖВ/ТБ/ВГ
- Захист прав СІН, ЛЖВС, засуджених, ін. представників незахищених верств населення
- Адвакація доступу до якісної медичної та соціальної допомоги уразливих до ВІЛ/ТБ/ВГС груп населення
- Профілактика ВІЛ/ТБ/ВГС серед СІН
- Профілактика ВІЛ серед засуджених/ув'язнених у Сумській області
- Догляд та підтримка ВІЛ-позитивних засуджених/ув'язнених у Сумській області
- Медико-соціальний супровід пацієнтів ЗПТ Сумської області
- Розвиток руху самодопомоги СІН/ЛЖВ
- Робота центру соціальної адаптації та обліку
- Розвиток паліативної та хоспісної допомоги
- Раннє виявлення туберкульозу серед представників уразливих до ТБ груп населення

Адреса: 40022, м. Суми, пров. Інститутський, 1/1

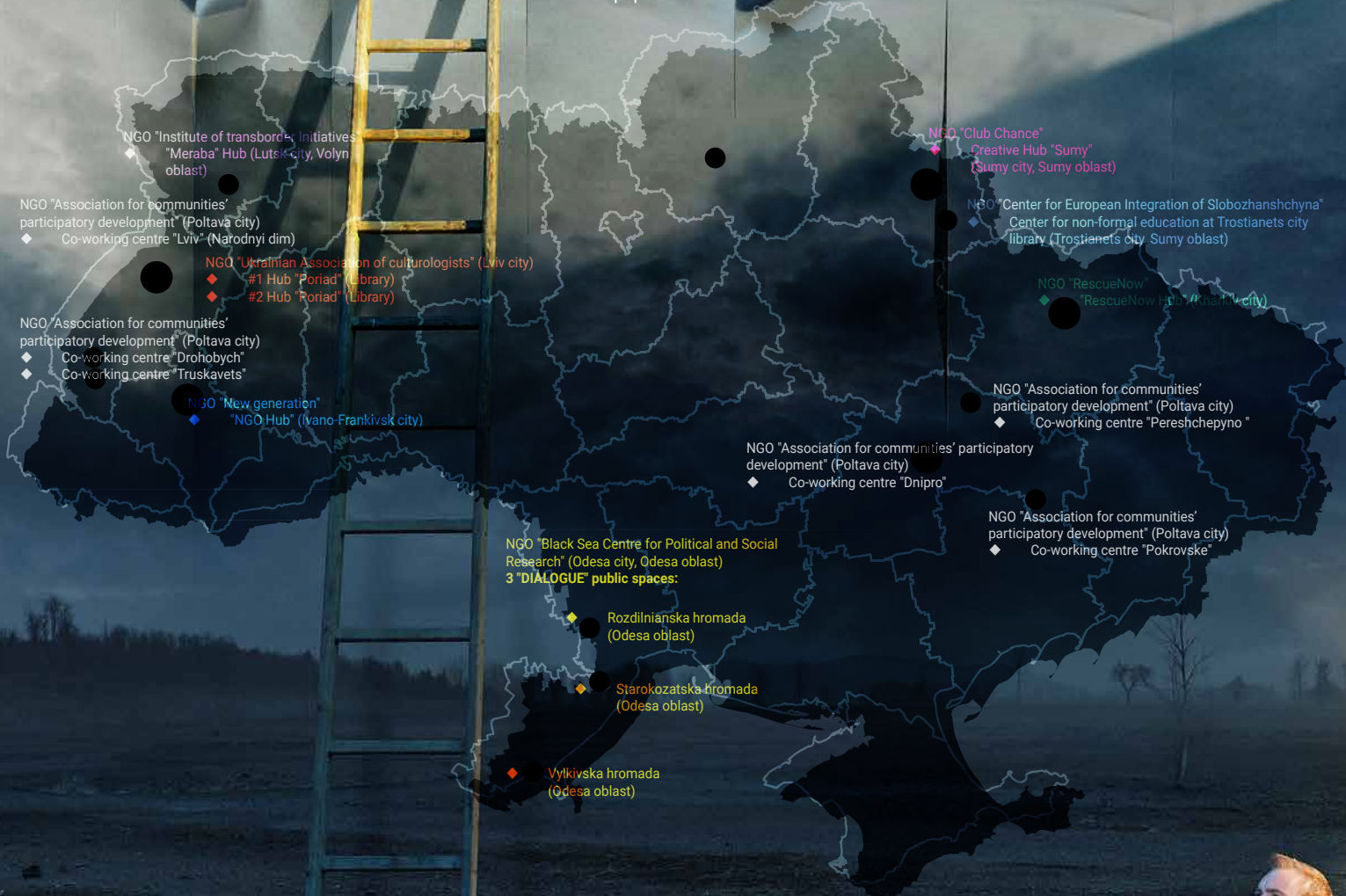
Телефон: (0542) 77 50 07;

Факс: (0542) 77 50 07

E-mail: clubchance@gmail.com

Програма ЄС "Міцні Регіони – Спеціальна програма підтримки України"/"EU4ResilientRegions – Special Assistance Programme Ukraine", що співфінансується Європейським Союзом та Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) та реалізується GIZ Ukraine, протягом 2023 року інституційно підтримує розвиток мережі навчальних платформ/хабів як креативних місць громадської взаємодії та нетворкінгу. Локації, які створені для організації та розвитку громадської активності. Які надають можливість іншим неурядовим організаціям розширяти свою компетенцію, заохочують співпрацю з місцевими органами державної влади.

9 громадських організацій створили і розвивають мережу 17 навчальних платформ/хабів:



Клуб "Шанс"

Неурядова громадська організація

40022, Україна,
м. Суми, провулок Інститутський, 1/1

Телефонуйте нам
+380 542 775 007

Напишіть нам
clubchancesumy@gmail.com

Слідкуйте за нами
<https://www.facebook.com/ClubChanceSumy>



Видавець: ФОП Наталуха А.С.

Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців серія СМВ № 034 від 28.04.09, видане Державним Комітетом телебачення та радіомовлення України. e-mail: artdruk@ukr.net

Наклад 250 прим. Підписано до друку 04.10.2023 р.