



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ



СТАНДАРТИ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ



МРІЄМО ТА ДІЄМО

Дані стандарти молодіжних центрів розроблені у межах програми «Мріємо та діємо».

Цей документ став можливим завдяки ширій підтримці американського народу через Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). Зміст цього матеріалу є відповідальністю IREX та ГО «Молодіжна платформа» і необов'язково відображає погляди USAID чи Уряду Сполучених Штатів.



Преамбула

Цей стандарт створено для молодіжних центрів, які стали учасниками програми «Мріємо та діємо». Саме такі центри прагне побудувати програма в Україні і для цього створила цей документ. Разом зі стандартами також іде документ «Інструмент оцінки» центру, який є, по суті, документом для визначення рівня виконання стандарту. Цей стандарт може бути корисний іншим молодіжним центрам чи молодіжним працівникам і працівницям, які прагнуть створити молодіжні центри у своїх громадах. Він має рекомендаційний характер.

У роботі над документом були використані такі документи та матеріали:

- Добросовісна практика молодіжних центрів. Допоміжний матеріал для створення, розвитку, підтримки молодіжних центрів та залучення до співпраці Естонська асоціація відкритих молодіжних центрів, 2013.
- Знак якості Ради Європи для молодіжних центрів.
- Національний знак якості та критерії якості для молодіжних центрів України.
- Проєкт вимог до надання безоплатних послуг соціального становлення та розвитку молоді молодіжними центрами державної та комунальної форм власності. Напрацювання та висновки з дискусій, організованих Міністерством молоді та спорту України, вересень – грудень 2021 р.

Варто згадати, що створення безбар'єрного середовища та справжньої доступності у цьому стандарті розглядається для людей з інвалідністю, представників_ць маломобільних груп, осіб з функціональними порушеннями працездатності, а також для інтеграції національних та релігійних спільнот, міграційних спільнот, внутрішньо переміщених осіб, соціально вразливих категорій населення, до яких зокрема належать діти та молодь, вразливі категорії дорослих, жінки та дівчата, ЛГБТІК+-спільнота тощо.

Мета цього документу: надати розуміння стандартну молодіжного центру від IREX у межах роботи проєкту «МолодьТуТ: створи простір молодіжних перспектив» для покращення роботи молодіжних центрів проєкту та інших молодіжних центрів України.

Авторські права: IREX, ГО «Молодіжна Платформа»

Хто працював над документом: Захарій Ткачук, Марина Зінковська, Яна Пекун, Марія Мельник, Валентина Балбекова, Максим Болтян, Тетяна Любива.

Більше можливостей для молоді на сторінках «Мріємо та діємо»



ЗМІСТ



1. Організаційно-правові аспекти роботи центру та програмна робота.

5



2. Принципи роботи молодіжного центру, внутрішні політики та процедури.

11



3. Види послуг молодіжного центру.

14



4. Програмна робота молодіжного центру.

19



5. Базові вимоги до приміщень та обладнання молодіжних центрів.

22



6. Вимоги до комунікаційної роботи молодіжних центрів.

27



7. Безпекові рекомендації для молодіжних центрів у період воєнного часу.

28



8. Вимоги до моніторингу та оцінки надання послуг молодіжним центром.

30



Організаційно-правові аспекти роботи центру та програмна робота



1.1. Організаційно-правова форма МЦ

1.1.1. Молодіжний центр [1] повинен мати організаційно-правову форму. Він може бути в комунальній, приватній або державній власності. Також центр може існувати як громадська організація.

1.1.2. Молодіжний центр може бути окремою комунальною установою чи закладом (зокрема комунальним підприємством — прибутковим або неприбутковим). Може бути частиною чинної комунальної установи (зокрема філією) або частиною структурного підрозділу виконавчого органу місцевого самоврядування.

1.2. Штатні працівники_ці МЦ

1.2.1. Молодіжний центр повинен мати мінімум 3 працівників_ць, які оформлені у штаті молодіжного центру для здійснення молодіжної роботи.

1.2.2. У штаті (або поза штатом) комунального центру має бути також бухгалтер_ка центру та технічний_на працівник_ця.

1.2.3. Важливим є визначення відповідальної / контактної особи з питань рівності [2] та інклюзії [3], а також із безпекових питань. Основна роль — підвищення обізнаності, промоція чутливих [4] / трансформаційних підходів [5] та координація дій із впровадження підходів із гендерної рівності та соціальної інклюзії. Роль відповідальної / контактної особи з питань рівності [2] та інклюзії [3], а також із безпекових питань, може бути доручена або працівникам_цям центру, як зазначено в пункті 1.2.1, або цю роль може виконувати окрема особа із зазначеного напрямку.



1.2.4. Пропоновані мінімальні програмні посади молодіжного центру:

- **Директор_ка молодіжного центру.** Особа, відповідальна за:
 - планування, реалізацію та моніторинг програм молодіжного центру;
 - адміністрування команди та налагодження процесів внутрішнього контролю за роботою центру;
 - налагодження партнерств для молодіжного центру;
 - комунікацію із засновниками центру або іншими особами, що впливають на його роботу.
- **Адміністратор_ка центру.** Особа, відповідальна за:
 - організацію та безпеку простору центру;
 - технічно-адміністративне забезпечення заходів;
 - створення та організацію календаря подій центру, внесення туди заходів та інших подій;
 - облік та реєстрацію відвідувачів_ок молодіжного центру;
 - модерування оренди ресурсів центру та послуги ресурсного забезпечення молоді силами молодіжного центру;
 - проведення спільно з іншими працівниками та працівницями досліджень стану молоді для корегування або формування нових продуктів центру.
- **Менеджер_ка із комунікацій центру.** Особа, відповідальна за:
 - реалізацію послуги «Інформування молоді», яка описана нижче.
 - ведення усіх соціальних мереж центру та інших майданчиків для інформування молоді про діяльність молодіжного центру;
 - організацію реалізації блоку «Комунікаційна робота молодіжного центру».

Детальніший опис посадових інструкцій, зокрема для відповідальної / контактної особи з питань рівності [2], інклюзії [3] та безпекових питань, можна знайти у рекомендаціях до впровадження цього стандарту.

1.2.5. Функції команди розподілені та чітко описані у посадових інструкціях.

1.2.6. Робота програмних працівників_ць у центрі є для них основною. Не менш ніж 80% робочого часу програмні працівники_ці приділяють реалізації заходів та активностей молодіжного центру.

1.2.7. Працівники та працівниці дотримуватися у своїй роботі етичних принципів, що напрацьовані в етичному кодексі молодіжного центру, враховують аспекти конфіденційності та приватності молодих людей, які беруть участь у роботі молодіжного центру, з метою забезпечення їхньої безпеки в межах своїх професійних та громадянських компетентностей і можливостей молодіжного центру.

1.2.8. Кадрова політика центру базується на засадах рівних прав, можливостей та недискримінації [6], що передбачає рівні можливості для кандидатів_ок у процесі ухвалення рішення щодо найму на роботу та кар'єрного росту. Аналогічно для волонтерів_ок молодіжного центру.

1.2.9. Керівник_ця центру пройшов_ла базовий курс навчання програми «Молодіжний працівник» [7].

1.3. Вимоги до компетентностей програмних молодіжних працівників та працівниць

1.3.1. Усі програмні працівники_ці центру мають знання щодо основ молодіжної політики та молодіжної роботи. Знають законодавчу базу молодіжної політики, знайомі з документами, що стосуються роботи молодіжного центру. Знають і діють відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики», Національної молодіжної стратегії до 2030 року, затвердженої указом Президента України від 12 березня 2021 року № 94/2021, Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р, інших законодавчих та нормативно-правових актів з питань молоді.

1.3.2. Молодіжні працівники_ці повинні мати достатній рівень поінформованості щодо правових аспектів забезпечення молодіжної політики, зокрема забезпечення рівних прав та можливостей для людей різних соціальних ідентичностей [8], та знати основне міжнародне та українське законодавство.

1.3.3. Молодіжні працівники_ці постійно посилюють свою правову компетенцію, яка ґрунтується на правових цінностях суспільства, що включає зокрема готовність застосовувати систему правових знань і умінь у здійсненні своєї діяльності, виявляючи при цьому такі професійно значущі якості, як правова активність і відповідальність.

1.3.4. Програмні працівники_ці центру постійно вдосконалюються, навчаються для покращення своїх професійних компетенцій із молодіжної роботи, використовують [«Портфоліо молодіжної роботи» від Ради Європи](#).

1.3.5. Працівники_ці вміють надати першу медичну допомогу [9].

1.3.6. Працівники_ці знають правила пожежної безпеки у центрі та дотримуються їх.

1.3.7. Працівники_ці знають принципи ненасильницького спілкування [10] (онлайн і офлайн) і дотримуються їх у роботі, а також мають алгоритми дій у випадку агресії, дискримінації [11], мови ворожнечі [12], цькування [13] тощо.

1.3.8. Працівники_ці знають алгоритми дій у випадку техногенних і природних катастроф.

1.3.9. Працівники_ці знають алгоритм дій у випадку ескалації воєнного конфлікту, зокрема під час обстрілів.

1.3.10. Працівники_ці знають алгоритми дій у випадку звернення відвідувача_ки молодіжного центру, який_а зазнав_ла жорстокого поводження або якому_ій стало відомо про таке поводження із третьою особою.

1.3.11. Працівники_ці центру використовують у роботі наскрізний інклюзивний підхід [14] і можуть ідентифікувати різні групи молоді, зокрема вразливі та соціально відокремлені. Володіють належними компетенціями та вміють працювати з вразливими групами молоді (молодь у складних життєвих ситуаціях, молодь з інвалідністю, молодь різних віросповідань, сексуальної орієнтації тощо).

1.3.12. Працівники_ці розуміють, як молодіжний центр дотримується принципу екологічності. Вони постійно мають шукати рішення, що дозволять оновити функціонал центру та транслювати цінність збереження планети і довкілля для відвідувачів_ок центру.

1.3.13. Молодіжний центр бюджетує ресурси та постійно навчає команду професійним та надпрофесійним компетенціям, що посилюють працівників та працівниць центру.

1.3.14. Працівники та працівниці молодіжного центру мають знати та виконувати правила та політики роботи з неповнолітніми.

1.3.15. Працівники_ці мають:

- вести індивідуальну молодіжну роботу з молодою людиною та групами молодих людей;
- уміти встановлювати контакти, створювати довірчий клімат і забезпечувати діяльність відповідно до ситуації;
- управляти процесом неформального навчання — виявляти інтереси / можливості молоді та забезпечувати організацію відповідних розвивальних заходів;
- знати регіон та молодь свого регіону — усвідомлювати реалії життя молоді: довкілля, потреби молоді, переваги самого регіону (включно з дослідженнями серед молоді в центрі) та інші місцеві обставини, включно з можливостями, що пропонуються в регіоні;
- уміти оцінювати стан і потреби молоді, вибирати та впроваджувати відповідні методи та аналізувати ефективність виконаної роботи;
- уміти помічати проблеми молоді, консультувати та, за необхідності, спрямовувати до фахівців;
- співпрацювати з іншими спеціалістами у справах молоді (включно з участю в роботі мережі) та батьками;
- мати здатність працювати як самостійно, так і в команді, забезпечувати діяльність, спрямовану на розвиток;
- впроваджувати наскрізні підходи в роботі:
 - рівність та інклюзія;
 - активна участь дітей та молоді;
 - розвиток потенціалу молоді;
 - «чутливість до конфліктів / конфлікт-сенситивність»;
 - «чутливість до травматичних ситуацій / травма-сенситивність».

1.4. Волонтери_ки МЦ

1.4.1. Молодіжний центр повинен мати волонтерський корпус із мінімум 5 волонтерів та волонтерок, які допомагають центру працювати.

1.4.2. Волонтери_ки замінюють за потреби офіційних працівників_ць центру, беруть на себе важливу роботу в центрі (ведуть клуби, заходи тощо).

1.4.3. Працює постійний і зрозумілий для молоді процес набору нових волонтерів_ок, ведеться їхня база. Координацію волонтерів_ок здійснює працівник_ця центру.

1.4.4. Волонтери_ки мають можливість навчатися і покращувати свої компетенції за допомогою ресурсів молодіжного центру.

1.4.5. Залученість волонтерів та волонтерок до діяльності молодіжного центру відбувається із дотриманням норм Закону України «Про волонтерську діяльність».

1.5. Консультативно-дорадчий орган МЦ

1.5.1. Молодіжний центр повинен мати консультативно-дорадчий орган, який більш ніж на 50% має складатися з молоді громади, де він працює. Мінімальна кількість членів та членкинь такої ради — 3 особи.

1.5.2. Серед членів_кинь цього органу може бути не більше 30% відсотків людей віком понад 35 років.

1.5.3. Членами_кинями цього органу має бути молодь із різних населених пунктів громади та різних соціальних груп молоді [\[15\]](#).

1.6. Структура управління МЦ

Центр повинен мати у публічному доступі схематичне відображення структури управління, зв'язків між підрозділами, службами та органами управління (органіграму), де кожен може ознайомитися із функціями його працівників_ць та волонтерів_ок. Ознайомитись із системою взаємодії колективу й консультативно-дорадчих органів.

1.7. Робота МЦ в усіх населених пунктах територіальної громади

Центр має працювати в усіх населених пунктах громади як в офлайн- так і в онлайн-режимі. Це може бути забезпечено за рахунок створення постійно активних філій центру [\[16\]](#) в різних населених пунктах (наприклад, кабінет у школі, до якого приїздить молодіжні працівники та працівниці з головного центру) або регулярних візитів працівників та працівниць для проведення активностей для молоді у різних населених пунктах за графіком.

1.8. Робочий графік МЦ

1.8.1. Встановлений робочий час молодіжного центру адаптований під потреби молоді та робочий час освітніх установ громади.

1.8.2. Центр має знаходити варіанти працювати якнайдовше у літній період, адаптуватися до канікул чи інших дат.

1.8.3. У вільний від заходів час центр має працювати як коворкінг або надавати простір партнерським організаціям для проведення їхніх заходів.

1.8.4. Засновники_ці мають знайти для молодіжного центру можливість працювати у вихідні дні. Такий графік роботи має лежати у правовому полі та не порушувати українське законодавство про працю.

1.9. Місія, цілі, завдання МЦ

1.9.1. Центр має положення, статут чи інший документ, який регламентує його роботу та роз'яснює завдання роботи центру. Цей документ публічно доступний для громадськості.

1.9.2. У молодіжного центру є конкретна, сфокусована місія, зафіксована в документах центру, яка базується на потребах цільової аудиторії (молоді). Вона легко формулюється персоналом центру та молоддю громади, спрямовує діяльність центру та широко визнається цільовою аудиторією та громадськістю.

1.9.3. Місія та розроблені на її основі цілі та завдання підкріплюються даними і періодично переглядаються із залученням широкого кола осіб (особливо молоді).

1.9.4. Місія опублікована на сайті, сторінках у соціальних мережах центру, візуалізація місії існує у дружньому до дітей та молоді вигляді.

1.10. Партнери та мережування МЦ

1.10.1. Молодіжний центр повинен мати партнерів, які сприяють його діяльності. Такі партнерські відносини можуть бути оформлені меморандумами (договорами) про співпрацю (наприклад, лісове господарство може бути партнером у реалізації молодіжного таборування або надавати деревину для ватри біля центру).

1.10.2. Партнерами центру можуть бути приватні або державні структури, громадські організації, сервісні організації, комунальні та державні установи, міжнародні організації, а також інші молодіжні центри та організації.

1.11. Фінансування МЦ

1.11.1. Центр повинен мати стаке фінансування на комунальні послуги, які забезпечують йому можливість зручної роботи влітку чи взимку.

1.11.2. Центр має фінансування на програмну діяльність із місцевих соціальних програм [\[17\]](#).

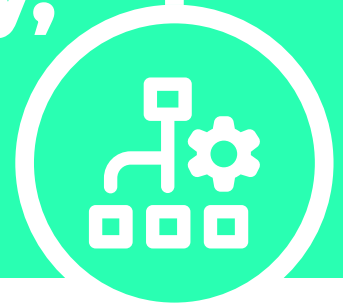
1.11.3. Центр має мінімум одне постійне додаткове джерело фінансування, крім бюджетних коштів, яке щоквартально приносить додаткові кошти (наприклад, підтримка від місцевого бізнесу чи негрошові внески партнерів, гранти, благодійні внески мешканців, платні послуги).

1.11.4. Центруміє розраховувати фінансові ризики та має резервний фонд чи «фінансову подушку».

1.11.5. Центр має план фінансової стійкості, що включає план залучення коштів.

1.11.6. Центр повинен розробити систему платних і безоплатних послуг як для молоді, так і для інших аудиторій, з якими хоче працювати.

Принципи роботи молодіжного центру, внутрішні політики та процедури



2.1. Організація та надання послуг для молоді ґрунтується на таких принципах:

1. **Повага до прав людини** — визнання прав людини найвищою соціальною цінністю, боротьба з ксенофобією, проявами расизму та іншими формами дискримінації, поборення людиноненависницьких ідеологій.
2. **Рівність, відкритість і доступність** — запобігання впливу будь-яких факторів, які можуть обмежити можливості участі молоді; проведення заходів для молоді у зручний час.
3. **Добровільна участь у діяльності центру.**
4. **Активна участь молоді** — залучення молоді до процесу ухвалення рішень щодо діяльності центру.
5. **Доступність**, що передбачає забезпечення рівного доступу всім групам населення до фізичного оточення, транспорту, інформації та зв'язку, інформаційно-комунікаційних технологій і систем, а також до інших об'єктів та послуг як у міських, так і в сільських районах.
6. **Безпечність**, що полягає у наданні послуг у спосіб, який мінімізує ризики завдання шкоди молодій особі.
7. **Результативність**, що проявляється у досягненні найкращих результатів щодо розвитку потенціалу молоді та впливу на соціально-економічний розвиток адміністративно-територіальної одиниці через надання мінімального набору послуг. Вона має бути підтверджена результатами моніторингу та оцінювання діяльності МЦ.
8. **Недискримінація**, що полягає у наданні необхідного мінімального набору послуг, якість яких не відрізняється залежно від статі, сексуальної орієнтації, раси, кольору шкіри, національності, місця проживання, майнового стану, соціального статусу, стану здоров'я, політичних, релігійних чи інших переконань, мовних або інших ознак.
9. **Орієнтованість на молоду людину**, що передбачає надання мінімального набору послуг у спосіб, що враховує індивідуальні потреби молодих осіб, яким ці послуги надаються, зокрема з урахуванням права молодої особи на вибір послуги, яку вона хоче отримувати.
10. **Формування в молоді загальнолюдських, загальнокультурних і загальнонаціональних цінностей**, а також навчально-пізнавальних,

громадянських, соціальних, комунікативних, підприємницьких та інших компетентностей.

- 11. «Не нашкодь»** — будь-яка діяльність МЦ, рішення працівників_ць МЦ засновані на чіткій фундаментальній обізнаності з ситуацією, усвідомленості щодо контексту, обставин, умов тощо, щоби не допустити або максимально пом'якшити будь-які потенційно негативні або непередбачувані наслідки для молодих людей, бенефіціарів молодіжного центру, партнерів або персоналу.
- 12. Партиципативна інклюзія** — принцип активної та широкої участі, включення, залучення молоді до різних аспектів діяльності молодіжного центру, посилення їхньої включеності в різні процеси, зокрема щодо ухвалення рішень, коли кожна молода людина сприймається як лідер_ка, має потенціал і можливості бути рушієм змін.
- 13. Повага до людської гідності** — підхід, який заснований на реалізації та захисті прав людини, з акцентом на розбудові суб'єктності та захисту гідності усіх людей.
- 14. Поінформованість** — комплексне всебічне розуміння середовища, моніторинг та оцінка соціального, культурного, політичного, економічного та правового контекстів для адаптації підходів роботи — з метою максимально змістовного та безпечного включення вразливої та малопредставленої молоді: жінки, чоловіка чи груп людей.
- 15. Підзвітність молодіжного центру** — коли центр доповідає, звітує та виносить на обговорення важливі питання своєї діяльності тощо. Молодіжні працівники_ці та інший персонал молодіжного центру є відповідальними за роботу МЦ перед громадою. Зокрема йдеться про фінансову підзвітність, підзвітність за результатами роботи МЦ, програмною та проектною діяльністю, наданням послуг та інше.

2.1.1. Центр має демонструвати узгодженість напрямів діяльності та заходів центру з цінностями Ради Європи [\[18\]](#) (Переглянута Європейська Хартія участі молоді в громадському житті на місцевому і регіональному рівнях, Хартія Ради Європи з освіти для демократичного громадянства й освіти в галузі прав людини) через свою практичну діяльність і структурний склад.

2.1.2. Центр має спиратися на підхід позитивного розвитку молоді (Positive Youth Development Framework).

2.1.3. Молодіжний центр повинен мати стратегічний план [\[19\]](#), план моніторингу та оцінки із визначеними очікуваними результатами впливу на молодь та жителів громади [\[20\]](#), фандрейзинговий план [\[21\]](#) та комунікаційну стратегію [\[22\]](#).

2.1.4. Молодіжний центр повинен мати GESI план або стратегію.

2.1.5. Центр повинен мати розроблені правила поведінки в центрі та реакцію на їх невиконання. Їх розроблення обов'язково має включати участь молодих людей як повноцінних партнерів.

2.1.6. Для всіх груп молоді має бути забезпечена можливість рівної участі в усіх активностях центру. Принцип інклюзивності показаний в політиках, процедурах і фінансуванні центру. Тематика інклюзивності вмонтована в програми й послуги для всіх цільових аудиторій.

2.2. Центр має мати такі політики:

- ☐ Політика заборони сексуальних домагань та порушень поведінки на роботі.
- ☐ Політика поваги до різноманітності, забезпечення гендерної рівності та інклюзивності.
- ☐ Безпекова політика для працівників_ць та відвідувачів_ок молодіжного центру.
- ☐ Політика боротьби з торгівлею людьми та примусовою працею (включно із планом дій).
- ☐ Політика щодо впровадження екологічних принципів та норм у роботу молодіжного центру.
- ☐ Політика захисту, збереження та збору даних.
- ☐ Політика роботи та залучення волонтерів_ок.
- ☐ Політика ставлення до політичних, релігійних та інших особистих уподобань.
- ☐ Політика щодо конфлікту інтересів.
- ☐ Політика рівних можливостей.
- ☐ Політика щодо роботи з неповнолітніми, включно з додатками на отримання згоди від батьків неповнолітніх молодих людей.

2.3. Аналіз ризиків:

2.3.1. Центр має зробити аналіз ризиків своєї діяльності (що включає безпекові, організаційні, фінансові, програмні ризики, включно з роботі з молоддю різних соціальних ідентичностей), особливо в роботі з молоддю різних соціальних ідентичностей, — щодо можливостей її подальшої інтеграції, змістовної участі та інклюзії.

2.3.2. Центр має розробити та впровадити план мінімізації ризиків та систему моніторингу плану з протидії ризикам у своїй діяльності.



3.1. Послуги першого типу: Створення умов для організації змістовного дозвілля молоді як на базі молодіжного центру, так і поза ним

Метою цієї послуги є надання можливості для відпочинку молоді на базі центру. Дозвілля може бути організоване самим центром, а також молоддю для молоді. Центр може виступати місцем для вільного проведення часу в компанії чи наодинці. Формами цієї послуги можуть бути молодіжні клуби (ігрові, інтелектуальні, дебатні тощо), культурні заходи чи безоплатна оренда приміщення центру для проведення різного роду активностей.

Центр повинен мати приміщення (кімнату) для проведення дозвілля молоді.

3.2. Послуги другого типу: Сприяння розвитку надпрофесійних (м'які навички) компетентностей молоді шляхом неформальної та інформальної освіти

Молодіжний центр підтримує реалізацію молодіжної політики шляхом створення для молодих людей можливостей для набуття ключових компетенцій, базових знань, навичок та цінностей, необхідних у суспільному житті. Для кращої адаптації до особистого та професійного життя молоді людини необхідно, крім професійних знань і навичок, формувати й надпрофесійні навички (soft skills). До них належать: емоційний інтелект, підвищення рівня ініціативності, вміння працювати в команді, вміння розв'язувати комплексні проблеми, адаптивність, здатність швидко навчатися, аналітичне критичне та стратегічне мислення, написання проєктів та управління ними тощо. Послуги центру мають бути універсальними для різного віку та цільових аудиторій молоді.

Центри мають своєю діяльністю розвивати мінімум 10 компетенцій, які рекомендовані програмою «Мріємо та діємо» від IREX. Вони об'єднані у 4 кластери:

1. Соціальна активність (громадська активність та обізнаність, адаптивність, лідерство та соціальний вплив).
2. Професіоналізм (співпраця, підприємницьке мислення, навчання протягом життя).
3. Критичне мислення (комунікація, інформаційна та медійна грамотність, навчання протягом життя).
4. Повага до різноманітності (інклюзивність, емоційний інтелект, громадська активність та обізнаність).



Базові послуги в межах категорії можуть надаватися шляхом проведення заходів із неформальної освіти для молоді у формі: семінарів, воркшопів, тренінгів, конференцій, форумів, акцій, програм обміну та інших.

Аналогічно ця послуга може надаватися і через інформальну освіту. Молодь повинна мати вільний доступ до самоорганізованого здобуття компетентностей (це, наприклад, доступ до бібліотеки, відеотеки, спеціалізованих журналів, телекомунікаційного обладнання та комп'ютерної техніки, незаплановані випадкові бесіди з працівниками_цями центру чи іншими спеціалістами, спільне проведення часу у молодіжному центрі).

3.3. Послуги третього типу: Інформування молоді

Метою цієї послуги є надання інформації молодим особам щодо можливостей для них у вигляді наявних та нових програм для їхнього розвитку, які реалізує центр або інші організації, установи чи міжнародні організації. Центр має забезпечити своєчасне та зрозуміле донесення інформації до цільових груп молоді у зручний для них спосіб.

Центр має інформувати молодь своєї громади про:

- ☒ свої програми, заходи та активності (завчасно);

-  релевантні для молоді програми, заходи та активності, які провадять інші організації у громаді, на території України чи за кордоном;
-  актуальну інформацію суспільно-політичного характеру, яка корисна для молоді й стосується її життя (наприклад, пільговий проїзд у громадському транспорті, створення молодіжної ради тощо);
-  можливості додаткового (або основного) офіційного заробітку для молоді;
-  можливості офіційної оренди житла для студентів чи молоді.

Типовими формами цієї послуги є: проведення інформаційно-просвітницьких заходів онлайн чи офлайн, активна робота соціальних мереж та медіа молодіжного центру, візуальні матеріали центру, дайджести новин для молоді тощо. Центр може засновувати власні медіа (молодіжне радіо, молодіжне телебачення, газета, подкасти тощо) для успішного інформування молоді своєї громади. Центр має поширювати інформацію на всі населені пункти громади й бути впевненими, що ця інформація доходить до різних груп молоді у громаді.

3.4. Послуги четвертого типу: Консультування молоді

Метою цієї категорії є надання інформаційно-консультативних послуг молодіжними центрами для розв'язання індивідуальних проблем молоді людини чи проблем групи молоді щодо їхнього соціального становлення та розвитку, зокрема надання підтримки та супроводу у кризових ситуаціях.

Цю послугу (одну або декілька) центр може реалізувати сам або в тісному партнерстві з організацією, яка має експертність або право надавати такі консультації. Для цього молодь повинна бути публічно поінформована про таку можливість, а також мати змогу звернутися по допомогу онлайн чи офлайн. Має бути створена спеціальна кімната для таких консультацій.

Консультування може здійснюватися, зокрема, за такими напрямками:

-  Щодо захисту прав і свобод молоді правоохоронними органами (наприклад, булінг у школі, агресія чи крадіжка речей). Має бути налагоджена співпраця з центрами пробації [\[23\]](#).
-  Щодо питань психологічного характеру та психосоціальної підтримки (наприклад, тривожність, проблеми у комунікації, особисті стосунки). Може бути налагоджена співпраця з центрами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.
-  Щодо юридичних питань про захист прав і свобод молоді (наприклад, питання щодо звільнення з роботи за віком (ейджизм [\[24\]](#)), корупція тощо).
-  Щодо профорієнтації, пошуку роботи та кар'єрного консультування. Може бути налагоджена співпраця з місцевими центрами зайнятості.
-  Щодо духовних і релігійних питань — за запитом молоді.
-  Щодо проведення власних заходів (методологія проведення тощо).

3.5. Послуги п'ятого типу: Ресурсне забезпечення

Метою цієї послуги є надання безперешкодного доступу молоді до наявних ресурсів молодіжного центру задля реалізації своїх потреб, які відповідають цілям роботи центру.

Формами такої послуги може бути:



Коворкінг для молоді. Місця, де молода людина може прийти й працювати зі своїм обладнанням (або обладнанням центру). Коворкінг має працювати у години, коли у центрі немає заходів. Типово це проміжок 10:00–15:00, але кожен центр сам може визначити години вільного користування приміщенням центру.

Подієва кімната. Аналогічно першому пункту, але ця форма передбачає ситуацію, коли група молоді безплатно орендує простір для проведення свого заходу (наприклад, заняття з йоги, зустрічі однокласників для планування випускного тощо).

Доступ до інтернету. Не всі молоді люди мають вільний доступ до мережі. Центр має надавати цю послугу в зручний для молоді спосіб.

Користування технічним обладнанням центру. Все мобільне обладнання центру має бути надано у вільне користування для молоді (якщо, звісно, воно вже не використовується кимось у цей час) у приміщенні центру або поза його межами. Мають бути розроблені правила безплатної оренди такого обладнання, його зберігання і повернення у центр. Рекомендовано чітко розділити платну і безплатну оренди. Наприклад, для платної оренди може видаватися обладнання для приватних потреб (проектор для домашнього кіноперегляду), а для безплатної — для суспільних потреб (організація публічного заходу в парку). Правила й умови оренди мають бути представлені публічно. За оренду обладнання відповідає адміністратор_ка, який_а приймає і видає техніку. Центр має сам визначити, яке обладнання можна виносити за межі центру (наприклад, дрон) і яке не можна (наприклад, кавомат).

Бібліотека. Мається на увазі, що центр повинен мати художню та спеціалізовану літературу та працювати у форматі буккросингу [\[25\]](#) (чи класичної бібліотеки). Логічно, що це не стосується молодіжних центрів, які розміщені на базі бібліотек.



Галерея. Центр має створити можливості для організації виставок — передовсім для молодих митців та мисткинь.



Вебпростір. Центр має надавати свою сторінку для публікування постів блогерів_ок. Центр має поширювати тексти чи відео за запитом молоді. Усі матеріали, які розміщуються на сторінках центру, мають відповідати цінностям і місії та не порушувати правила чи політики центру.



Волонтерський центр. Дає можливість молоді долучитися до активного волонтерства у громаді (не плутати із волонтерами_ками, що забезпечують діяльність самого центру). Центр повинен мати перелік волонтерських пропозицій для молоді. Він також має організовувати навчання щодо управління волонтерським циклом. Кожна молода людина повинна мати вільну, безперешкодну можливість стати волонтером чи волонтеркою. Центр у цій діяльності має керуватися Законом України «Про волонтерську діяльність» та «Загальною декларацією волонтерів».

04 Програмна робота молодіжного центру



4.1. Планування діяльності МЦ на основі дослідження потреб молодих людей

Створення / оновлення напрямів діяльності центру має базуватись на дослідженнях потреб молодих людей, судженнях команди центру в синхронні з консультативно-дорадчим органом і засновником центру, дослідженнях думки батьків і цільових аудиторій центру, а також включати дані локальних / національних / міжнародних трендів, стратегій та потреб.

4.1.1. Щорічно, перед періодом планування бюджету громади, центр спільно з органом місцевого самоврядування (далі ОМС) проводить дослідження потреб молоді та аналіз виконання програми розвитку молоді.

4.1.2. Питання про послуги молодіжного центру включені в опитувальник. Дані цих досліджень використовуються для визначення довготривалих пріоритетів роботи центру і потреб різних цільових аудиторій з усіх населених пунктів громади. Дані цих досліджень слугують для перегляду чи актуалізації фінансування програм молодіжного центру.

4.1.3. Для операційного планування центр проводить додаткові опитування для деталізації запитів молоді. Опитування мають включати молодь із різних населених пунктів громади та репрезентувати думку різних груп молоді.

4.1.4. Центр має використовувати кількісні (опитування, наприклад) і якісні (фокус-групи) дослідження.

4.1.5. Послуги, заходи, напрями діяльності МЦ мають пропонуватись відповідно до отриманих результатів дослідження.

4.2. Цикл програмної діяльності МЦ

4.2.1. Центр має працювати за циклом: проведення дослідження — планування програм — реалізація програм — моніторинг успішності програм.

4.2.2. Центр має включати молодь до підготовки, здійснення та оцінки програм, клубів, заходів і результатів діяльності центру.

4.3. Напрями діяльності МЦ та клуби

4.3.1. Центр має мінімум 2 напрями залежно від своєї спроможності. Напрями

базуються на потребах молоді із дослідження і практично реалізовані через окремі проекти й заходи.

4.3.2. Напрями роботи мають забезпечувати 5 типових послуг молодіжного центру, що описані нижче.

4.3.3. Крім програм, центр має мінімум 2 клуби у молодіжному центрі. Це можуть бути дозвіллієві, ігрові, освітні клуби тощо. Клуби мають базуватися на потребах молоді, узагальнених за попередніми результатами дослідження.

4.4. План діяльності МЦ та звітування

4.4.1. Центр має затверджений план роботи на рік, публічний план подій на місяць, систему заявок на молодіжні / партнерські заходи. Щотижня проводиться аналіз виконання плану, обговорюються необхідні корективи й зміни відповідно до запитів аудиторії та індикаторів успішності центру.

4.4.2. Для планування напрямів, програм, клубів, заходів і проєктів здійснюється обмін інформацією з іншими учасниками молодіжного сектору щодо змісту та якості їхньої роботи, а також із професіоналами_ками й волонтерами_ками, що залучені до розвитку молодіжної роботи на обласному, національному та міжнародному рівнях.

4.4.3. Молодіжний центр має надавати щорічний звіт щодо своєї роботи для громади. Звіт має бути публічним і доступним для різних категорій молоді. Звіт має бути розміщено на вебресурсах молодіжного центру.

4.5. Форми роботи МЦ

4.5.1. Заходи центру є різноманітними за форматами й формами: заходи відбуваються як у приміщенні центру, так і за його межами, включно із заходами в різних населених пунктах громади; заходи проводяться і в офлайн-форматі з можливістю брати участь онлайн; також використовуються інтерактивні формати заходів, зокрема практичні семінари, тренінги, конференції.

4.5.2. Центр веде системну відкриту молодіжну роботу з молоддю [\[26\]](#). Є окремі молодіжні працівники_ці, які спілкуються із молоддю громади у різних місцях («відкрита молодіжна робота»). Працівники та працівниці добре знайомі з методиками менторства, «рівний — рівному» [\[27\]](#) тощо.

4.5.3. Центр може повноцінно працювати онлайн. Усі програми та проєкти мають алгоритм переведення у режим онлайн. Працівники та працівниці компетентні використовувати різні сервіси (zoom, онлайн-дошки тощо) і можуть адаптувати будь-які події в онлайн-формат.

4.5.4. Центр має процедуру проведення заходів, яка описана окремим документом. У процедуру включено чеклист для проведення інклюзивного заходу. Також там мають бути описані реакції на надзвичайні ситуації, які можуть завадити проведенню заходу (наприклад, повітряна тривога).

4.6. Цільові аудиторії МЦ

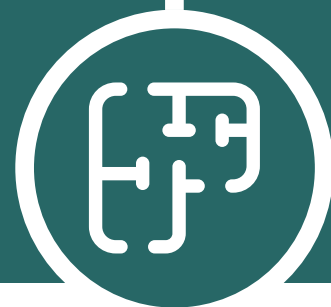
4.6.1. Центр має чітко визначені цільові аудиторії. Знає їхні середовища та можливості своєї взаємодії. Усі програми центру мають бути адаптовані під цільові аудиторії центру. Вікові аудиторії центру мають бути у проміжку 10–35 років.

4.6.2. Центр повинен мати мапу різних молодіжних спільнот, зокрема молоді з інвалідністю [\[28\]](#), молоді з національних меншин [\[29\]](#) тощо.

4.6.3. Працюючи на засадах соціальної інклюзії для молоді, зокрема тих, хто в групі ризику соціального виключення, центр повинен посилювати можливості та надавати ресурси, необхідні для того, щоб така молодь повною мірою була включеною в роботу МЦ та могла брати участь в усіх заходах, бути бенефіціарами послуг, реалізовуватись, покращувати рівень свого життя та добробуту громади.

4.6.4. Центр повинен мати послуги, заходи, проєкти та програми для різновікової молоді та різних цільових аудиторій молоді.

Базові вимоги до приміщень та обладнання молодіжних центрів



Доступність приміщення молодіжного центру повинна бути комплексною та включати:



інфраструктурну,



архітектурну,



транспортну,



інформаційну



цифрову складові.

5.1. Приміщення молодіжного центру має бути розташоване у районах адміністративно-територіальної одиниці, наближених до місць проживання, навчання та/або роботи основної частини молоді, мати якісну систему транспортного сполучення для швидкого доступу молоді з прилеглих районів та населених пунктів адміністративно-територіальної одиниці.

5.2. Якщо молодіжний центр розташований в одній будівлі з іншою установою (наприклад, у школі, культурному центрі або сільській / міській раді), бажано забезпечити окремий (нейтральний) вхід до центру з урахуванням рівних можливостей для всіх цільових груп, і це також важливо враховувати при оренді кімнат. У разі неможливості

створення окремого входу, працівники_ці центру повинні мати ключі від центральних та евакуаційних входів/виходів до/з будівлі.

5.3. Мінімальна загальна площа приміщень молодіжного центру має складати 60 м² (не включаючи локації поза межами центру).

5.4. Не дозволяється розташування приміщень молодіжних центрів у підземних, підвальних та цокольних поверхах. Приміщення молодіжного центру повинне мати нежитлове цільове призначення. Будівля, в якій розташовано молодіжний центр, повинна бути введена в експлуатацію. Будівля має бути доступною для різних груп молоді.

5.5. Будівля, де розташовані приміщення молодіжного центру, повинна мати евакуаційний вихід. У приміщеннях молодіжного центру повинна міститись інформаційна табличка з маршрутом евакуації в екстрених випадках. Маршрути евакуації повинні бути оснащені резервним освітленням зі вказанням напрямків евакуації.

5.6. Рекомендована мінімальна висота приміщень — 3 м.

5.7. Прилеглі території та ділянки мають бути прибрані та освітлені вночі й удень для безпеки відвідувачів та відвідувачок. Рекомендована мати відеоспостереження на всій території центру.

5.8. Комунальні та екстрені служби, зокрема місцеве управління поліції, ДСНС, швидкої медичної допомоги, повинні бути проінформовані про розташування молодіжного центру

5.9. Працівники_ці центру мають перелік номерів, за якими за необхідності вони можуть оперативно зателефонувати до екстрених служб (швидка медична допомога, поліція, ДСНС, газова служба).

5.10. Шлях від найближчої зупинки громадського транспорту має бути освітлений та безпечний. Схема доїзду чи пішохідного маршруту має бути публічною на всіх соціальних сторінках центру.

5.11. Мають бути наявні місця для паркування засобів легкої мобільності (велосипеди, самокати, електросамокати, гіроскутери тощо) та інших транспортних засобів біля входу в молодіжний центр.

5.12. У літній період центр має також працювати поза межами свого приміщення. Прилегла територія має використовуватися для освітніх заходів або для дозвілля (багаття, нічне кіно тощо).

5.13. Центр повинен мати вивіску з назвою, яку помітно. На вивісці має бути інформація про години роботи та контакти центру. У випадках, коли центр не працює, має бути додана вивіска «Зачинено».

5.14. Мають бути означені входи/виходи на всіх дверях центру. Має бути забезпечений безбар'єрний вхід, сходи, що дублюються пандусом або іншими компенсаторними засобами.

5.15. Мають бути наявні та доступні санітарно-гігієнічні приміщення центру. Вони мають бути розміщені в приміщенні та бути доступними для маломобільних груп населення. Усі вищезазначені місця повинні мати піктограми.

5.16. Приміщення молодіжного центру призначене для реалізації потреб молоді у проведенні змістовного дозвілля, спілкування, розвитку творчого потенціалу, навчання, проведення групової роботи та інших форм роботи з молоддю. В крайньому разі приміщення центру може бути використане для інших потреб — за погодженням з керівником_цею центру.

5.17. Центр має бути адаптований до карантинних потреб, зумовлених епідеміями, зокрема коронавірусним захворюванням (COVID-19) — інфекційною хворобою, яку спричиняє вірус SARS-CoV-2.

5.18. Центр повинен мати екологічну політику, яка інтегрована у його простір. Молодіжний центр має протистояти змінам клімату через:

- роздільний збір сміття і здачу його на переробку. У центрі мають бути контейнери для скла, пластику, харчового сміття, металу, паперу, батарейок, використаних стаканчиків;
- фото- чи відео-нагадування про раціональне використання ресурсів (економію води, електрики, мила тощо);
- наявність у центрі засобів побутової хімії із позначками «Organic», «Fair Trade», «Forest Stewardship Council», знаком «Екологічно чисто та безпечно»;
- наявність у центрі енергоощадних систем освітлення та опалення;
- наявність у центрі посуду багаторазового використання.

5.19. Приміщення молодіжного центру має відповідати санітарним нормам та правилам. Робочі місця працівників_ць молодіжного центру мають бути обладнані з урахуванням вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98. Площа на одне робоче адміністративного персоналу місце має становити не менш ніж 6,0 м².

5.20. Робочі місця повинні бути розташовані на відстані не менш ніж 1 м від стіни з вікном і 1,4 м — від звичайної стіни. Відстань між бічними поверхнями комп'ютерів має бути не меншою за 1,2 м, відстань між тильною поверхнею одного комп'ютера та екраном іншого не повинна бути менш як 2,5 м, згідно з ДБН.

5.21. При будівництві чи ремонті приміщення молодіжного центру треба враховувати екологічність матеріалів. В обладнанні приміщень не рекомендоване використання полімерних матеріалів (деревинностружкові плити, шпалери, що миються, рулонні синтетичні матеріали, паперово-шаруватий пластик тощо), що виділяють у повітря шкідливі хімічні речовини. Покриття підлоги повинне бути матовим, а поверхня — рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

5.22. Мінімальна площа приміщень для відвідувачів_ок молодіжного центру повинна бути визначена із розрахунку мінімум 2 м² на 1 відвідувача_ку. я

5.23. Приміщення молодіжного центру повинне мати робочі системи електропостачання, водопостачання та водовідведення, опалення, вентиляції та кондиціювання повітря. Системи електро- та водопостачання (а також, за можливості, й опалення) повинні бути оснащені лічильниками. Виділена електрична потужність повинна забезпечувати стабільну роботу всіх наявних у молодіжному центрі електричних приладів. Крім того, приміщення молодіжного центру повинні бути оснащені системами пожежної сигналізації, системи керування евакуюванням, системами передавання тривожних сповіщень відповідно до норм чинного законодавства.

5.24. Приміщення молодіжного центру повинне мати необхідну систему слабострумних мереж для забезпечення функціонування технологічного обладнання.

5.25. Будівля, у якій розташоване приміщення молодіжного центру, повинна бути оснащена робочими санвузлами. Кількість санвузлів розраховується відповідно до чинних будівельних норм. Рекомендована мінімальна кількість санвузлів — 2. Санвузли повинні бути розташовані на тому ж поверсі, що й приміщення молодіжного центру.

5.26. У приміщенні має бути забезпечене природне і штучне освітлення. Кількість, розмір та тип вікон розраховується відповідно до чинних будівельних норм. Рекомендоване співвідношення площі вікон до площі підлоги 1:6–1:8. Рекомендоване оснащення вікон центру ударостійкою плівкою (мінімальна ударостійкість — 30 кг/см²).

5.27. Меблі та обладнання в молодіжному центрі мають бути встановлені відповідно до потреб молоді та програмної роботи молодіжного центру. Молодіжний центр має залучати молодь до планування приміщення та обрання ідей щодо його оформлення.

5.28. Дизайн простору має бути виконаний в одному стилі, який відповідає загальному бренду молодіжного центру. При проектуванні простору треба враховувати стиль життя молоді (або молодіжність) із точки зору як дизайну інтер'єру, так і діяльності. Молодіжний центр, з одного боку, повинен бути привабливим для молодої людини, а з іншого — через врахування думок та уподобань молодих людей викликати довіру у суспільства.

5.29. Центр має виглядати зручно і по-домашньому, тобто центр не може виглядати формально. Неформальний вигляд досягається, наприклад, вибором правильної кольорової гами й матеріалів, текстилю.

5.30. Рекомендована наявність простішого укриття, яке узгоджене органами місцевої влади спільно з ДСНС, на відстані не більш ніж 500 м від приміщень молодіжного центру.

5.31. У приміщеннях молодіжного центру повинні бути інструкції з безпечного та безаварійного використання всього наявного технологічного обладнання.



5.32. Молодіжний центр має забезпечити функціонування таких зон:



Освітня локація / простір. Така зона найчастіше займає основу площу молодіжного центру (або найбільшу кімнату). Вона призначена для проведення основних заходів молодіжного центру: навчань, презентацій та тренінгів. Вона має вміщувати якнайбільшу кількість молоді й має бути адаптивною до різних форматів заходів. Вона має бути забезпечена фліпчартом, зручними столами та стільцями тощо. Вона повинна мати проектор чи плазмову панель. Рекомендоване покриття — ковролін. Детальніше із порадами щодо облаштування освітнього трансформаційного простору можна ознайомитися за [посиланням](#) або переглянувши це [відео](#). Такий простір має дозволяти проводити роботу в групах за поверхніми столів, а також проводити перегляд навчального матеріалу, спільні обговорення, мініпрезентації в межах групи. Для тимчасової ізоляції окремих групових осередків у молодіжному центрі можуть встановлюватися мобільні перегородки у вигляді ширм, кабінки для переговорів, робочих дощок тощо.



Локація / простір для працівників та працівниць. Таке місце потрібне для підготовки до заходів працівників та працівниць центру. Працівники та працівниці повинні відпочивати від основної роботи та мати місце для зберігання своїх речей. Ця локація має містити окреме приміщення та/або зонований простір, розділений за допомогою ширми (перегородки), у якому розміщуються працівники_ці молодіжного центру. З розрахунку на одного_у працівника_цю робоча зона має містити: стіл і стілець, шафи / тумби з відкритими та/чи закритими полицями, персональний комп'ютер або портативний комп'ютер / ноутбук, мультимедійний проектор, сканер, принтер, ксерокс чи багатофункціональний пристрій, набори аксесуарів і витратних матеріалів для оргтехніки.



Локація / простір для дозвілля. Це максимально креативна і затишна локація, де молоді люди можуть відпочивати, проводити невеликі заходи чи збори. Вона має містити килими (каремати), крісла-мішки, диванчики, пуфи з боковими та нижніми нішами або інші меблі для відпочинку, що швидко трансформуються та можуть бути використані молодими людьми під час участі в інших заходах молодіжного центру (іграх, екскурсіях тощо). У зоні для відпочинку також має бути передбачене зберігання настільних ігор, книжок, іншого приладдя для здійснення молодіжної роботи.



Локація / простір адміністратора_ки (англійською — reception). Це стійка і територія біля неї, призначена для комунікації із відвідувачами та відвідувачками. Стійка ресепшну — це перше, що має побачити молода людина, яка заходить до молодіжного центру. За стійкою працює адміністратор_ка, і він / вона повинен_на мати достатньо простору для себе. Поруч зі стійкою мають бути розміщені правила перебування в центрі, [мінімальна аптека](#), [вогнегасник](#) та календар заходів молодіжного центру. У разі відсутності адміністратора_ки на стійці мають бути контакти даної особи. Детальніше про облаштування цієї локації можна переглянути на [відео](#).



Локація / простір «кава-куток» (або кухня). Ця локація — це, як мінімум, невеликий простір, де можна готувати теплі напої. Мінімально центр повинен мати чайник та чай із кавою для своїх відвідувачів_ок. Рекомендовано також мати кавомат і мікрохвильову піч. У найкращому варіанті передбачається наявність кухні, яка має відповідати всім санітарно-гігієнічним нормам. Детальніше про облаштування локації можна дізнатися у [відео](#).



Технічна локація. Вона потрібна для зберігання матеріальних цінностей, побутової хімії, особистих речей працівників та працівниць. З часом таких матеріалів збиратиметься більше (банери із заходів, декорації, непотрібні меблі), тому варто не економити місце для цієї локації.

Вимоги до комунікаційної роботи молодіжних центрів



- 6.1.** Центр повинен мати власний бренд [30], а саме: логотип, кольори, назву та свій візуальний та мовленнєвий стиль. Усі зовнішні комунікації повинні відповідати розробленому бренду молодіжного центру.
- 6.2.** Обов'язковими для створення є зовнішні ресурси для комунікації з ЦА (наприклад, публічна сторінка у Facebook, Instagram тощо), а також електронна скринька центру.
- 6.3.** Центр має створити власну точку геолокації в поширених картографічних сервісах (наприклад, Google maps).
- 6.4.** Центр має місячний медіаплан. Готує інформацію відповідно до потреб своїх цільових аудиторій, відстежує реакції користувачів (статистика соцмереж, гугл-аналітика тощо) і відповідно до даних планує подальшу комунікацію. Менеджер_ка із комунікацій постійно підвищує свою кваліфікацію, шукає можливості для роботи у нових мережах (наприклад, TikTok, YouTube).
- 6.5.** Центр має платформи для внутрішнього листування молоді, яка відвідує молодіжний центр. Таке листування має не дублювати інформацію з основних сторінок центру, а слугувати середовищем для неформального спілкування молоді.
- 6.6.** Центр може мати вебсайт-візитівку (можливий варіант — сторінка на сайті громади або громадської організації), де міститься така інформація: місія та візія роботи центру, органіграма, календарний план роботи, контакти, мапа (як до нього дістатися), опис напрямів роботи центру та перелік його послуг (безоплатних та платних). На сайті має бути можливість комунікації із відвідувачами_ками. Сайт має добре працювати на смартфонах і бути адаптивним для різних платформ (планшет, монітор малої роздільної здатності тощо). Сайт має бути [інклюзивним](#) та враховувати всі групи користувачів, що проживають у громаді.
- 6.7.** Центр має публікувати дайджести новин, анонси своїх заходів. Центр також має інформувати про можливості для молоді національного та міжнародного рівнів.
- 6.8.** Центр повинен мати також імейл-розсилку новин (або іншої важливої інформації) для своїх цільових аудиторій, бенефіціарів та стейкхолдерів (наприклад, ЗМІ громади, батьків, депутатів чи депутаток міської ради). Центр повинен регулярно формувати бази електронних адрес для різних категорій, із якими він працює, відповідно до Закону України «Про захист персональних даних».
- 6.9.** Центр має використовувати зручні методи для інформування молоді офлайн (наприклад, постери, дошки оголошень, аудіовізуальні майданчики).

Безпекові рекомендації для молодіжних центрів у період воєнного часу



7.1. Приміщення:

1. Центр має облаштоване бомбосховище на кількість молоді й працівників_ць, на яку максимально розрахований центр. В іншому разі центр може проводити заходи лише на ту кількість молоді, яку може вмістити бомбосховище.
2. Центр може користуватися бомбосховищем іншої організації. Воно має бути розташоване на відстані, яку можна подолати пішки не більш як за 5 хвилин. Обране бомбосховище має бути розраховане на таку кількість, щоб у ньому мали змогу розташуватися як представники_ці тієї організації, так і центру.
3. Бомбосховище молодіжного центру має відповідати вимогам та умовам експлуатації фонду захисних споруд цивільного захисту — <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0879-18#n18>.
4. Бомбосховище молодіжного центру повинне мати достатній запас їжі та води мінімум на 1 добу.
5. Приміщення має бути правильно промарковане (детально згадано у попередніх документах). На табличці має бути вказаний номер телефону особи, відповідальної за збереження ключа. Копія ключів завжди має бути в адміністратора_ки центру.
6. У бомбосховищі молодіжного центру має бути організована можливість проводити заходи для молоді. Мають бути створені умови для комфортного перебування і проведення заходів.
7. Бомбосховище має бути обладнане зв'язком, зокрема мережею інтернет.
8. Працівники_ці центру та відвідувачі_ки мають чути сирену повітряної тривоги. У разі відсутності такої можливості центр має обладнати свою систему інформування, що підключена до мережі інтернет і використовує офіційні джерела, що повідомляють про повітряну тривогу.
9. У разі наближення фронту на дистанцію, на яку може діставати ствольна артилерія ворога, працівники_ці центру мають виконати інженерні заходи із відповідного захисту віконних та дверних зон будівлі (наприклад, закласти мішками із піском, або виконати інші процедури, визначені рекомендаціями ЦО).

7.2. Працівники_ці центру:

1. Мають пройти навчання і вміти реагувати на повітряну тривогу, а також відпрацювати навчання з переміщення до бомбосховища.
2. Мають пройти навчання щодо мінної небезпеки та відповідно діяти при ситуаціях знаходження вибухових предметів.
3. Мають пройти навчання і вміти надавати допомогу при осколкових та мінних пораненнях.
4. Мають пройти навчання і вміти діяти при евакуації населення у разі вторгнення ворога на територію міста.
5. Мають пройти навчання і вміти діяти у разі тривоги через вторгнення ДРГ у місто чи протидиверсійних заходів місцевої військово-цивільної адміністрації.

Вимоги до моніторингу та оцінки надання послуг молодіжним центром



8.1. Молодіжний центр має кількісні та якісні індикатори (показники) своєї роботи, з яких складається план моніторингу та оцінки. Один раз на пів року центр встановлює цілі по кожному з індикаторів, які очікує досягти у наступному півріччі.

8.2. Центр у своїй діяльності має досягати встановлених планових кількісних та якісних індикаторів у:

- кількості та демографічного різноманіття залученої молоді;
- кількості та різноманіття заходів та клубів, що проводяться;
- кількості та різноманіття партнерств;
- якості послуг на рівні, який відповідає потребам молоді;
- інших програмних цілях центру, відповідно до піврічного плану роботи та встановлених індикаторів.

8.3. Центр може розробляти власні індикатори, але включати такі рекомендовані:

Кількісні:	Якісні:
○ загальна кількість відвідувань центру; ○ кількість унікальних відвідувачів_ок центру¹; ○ кількість нових відвідувачів_ок; ○ кількість нових підписників_ць у соціальних мережах чи на інших платформах для комунікації чи інформування молоді; ○ охоплення аудиторії у медіа; ○ кількість нових волонтерів_ок центру; ○ кількість нових партнерств молодіжного центру; ○ загальна кількість проведених заходів; ○ загальна кількість проведених клубів; ○ сума залучених додаткових коштів; ○ кількість наданих консультацій (за типами).	○ % відвідувачів_ок, які повідомляють, що послуги, які надає молодіжний центр, відповідають їхнім потребам; ○ % відвідувачів_ок, які задоволені якістю надання 5 основних типів послуг молодіжного центру; ○ % відвідувачів_ок, які повідомляють про комфортну взаємодію із працівниками_цями молодіжного центру; ○ % відвідувачів_ок, які повідомляють про доступність та безпеку молодіжного центру.

¹ При реєстрації відвідувачів та відвідувачок молодіжні центри збирають дані про вік, гендер, тип та назву населеного пункту, наявність або відсутність критеріїв вразливості в особи, яка реєструється, контактні дані особи та контактні дані батьків / опікунів, якщо особа молодше 18 років. Збір цих даних передбачає обов'язковий збір згоди на обробку персональних даних; у разі якщо особа молодше 18 років, згода на обробку персональних даних має бути надана батьками / опікунами.

8.4. Для визначення міри досягнення планових показників, а також з метою покращення діяльності молодіжні центри втілюють 6 компонентів моніторингу та оцінки:



Компонент перший — поточний моніторинг діяльності молодіжного центру.

Передбачає збір та обробку даних, які відображають кількісні результати роботи центру (див. 8.3., «кількісні індикатори»).

Спосіб проведення: ведення таблиць-реєстрів.

Частота проведення: внесення даних до реєстрів на поточній основі. Рекомендовано мінімум раз на пів року підбивати підсумки кількісних показників з метою оцінки діяльності та моніторингу досягнення поставлених цілей.

Компонент другий — зворотний зв'язок від молоді, яка відвідує молодіжний центр.

Моніторинг реалізується через:

- доступність безбар'єрного механізму зворотного зв'язку. Молодіжні центри мають забезпечити існування інструменту, завдяки якому молоді люди матимуть можливість у будь-який час надати свою оцінку якості наданих послуг чи рівню сервісу молодіжного центру в зручний для них спосіб, зокрема анонімно (наприклад, через скриньку довіри чи постійну гугл-форму зворотного зв'язку). Молодіжний центр має встановити та впровадити систему реагування на зворотний зв'язок;
- аналіз соцмереж та неформального зворотного зв'язку, наданого працівникам_цям;
- використання форм зворотного зв'язку після заходів та активностей центру.

Рекомендовано включати до форм зворотного зв'язку:

1. Оцінку знань і навичок, які отримує молодь під час заходу.

Очікуваний результат: розуміння, як саме участь у заході вплинула на молодь, яка його відвідувала (наприклад, % учасників_ць, які покращили володіння навичками; розуміння, чого саме навчилася молодь, а яких заплановані цілей навчання не було досягнуто).

2. Оцінку організації заходу.

Очікуваний результат: розуміння, що саме можна було б покращити в організації заходу (наприклад, матеріально-технічне забезпечення, тривалість чи місце проведення заходу, тренерський склад тощо).

Оцінка реалізується через: опитування серед молоді за результатом відвідування молодіжного центру.

Частота проведення: мінімум 2 рази на рік: у середині та наприкінці року.

Спосіб проведення: анкетування (розповсюдження анкети опитування серед молоді, яка відвідувала молодіжний центр).

Мета: оцінка досвіду, бар'єрів та результатів відвідування молодіжного центру молоддю, оцінка сприйняття молодіжного центру та його відповідності критеріям дружності до молоді.

Критерії центру, дружнього до молоді, включають оцінку приміщення, доступності та безпеки, оцінку роботи персоналу, оцінку якості та релевантності послуг, сприйняття атмосфери молодіжного центру та інші. Результати опитування молоді використовуються для підрахунку, аналізу та звітування за якісними індикаторами.



Компонент третій — оцінка на рівні батьків чи опікунів молоді, яка відвідує центр.

Моніторинг реалізується через:

- Доступність безбар'єрного механізму зворотного зв'язку (див. рівень два);
- аналіз соцмереж та неформального зворотного зв'язку, наданого працівникам та працівницям.

Оцінка реалізується через: дослідження серед батьків та опікунів за результатом відвідування молодіжного центру.

Частота проведення: 1-2 рази на рік, залежно від потреби.

Спосіб проведення: опитування чи фокус-групові дискусії з батьками та опікунами молоді віком до 18 років, яка відвідувала центр, зокрема якщо останній візит відбувся більш ніж пів року тому.

Мета: оцінка сприйняття батьками та опікунами роботи молодіжного центру, якості надання послуг, впливу відвідування молодіжного центру на їхніх дітей, а також оцінка потенційних бар'єрів відвідування молодіжного центру.



Компонент четвертий — самооцінка командою молодіжного центру.

Частота проведення: мінімум 2 рази на рік, у середині та наприкінці року.

Спосіб проведення: реалізується командою молодіжного центру через «Інструмент самооцінки молодіжного центру»,² розробленого програмою «Мріємо та діємо» від IREX.

Мета: рефлексія щодо роботи молодіжного центру.



Компонент п'ятий — зовнішня оцінка засновниками молодіжного центру.

Зовнішня оцінка може здійснюватися органом місцевого самоврядування, громадською організацією тощо. Молодіжний центр самостійно визначає стейкхолдера, який буде проводити зовнішнє оцінювання. Оцінювання здійснюється за допомогою внутрішніх документів, які на свій розсуд може запровадити орган місцевого самоврядування. Частоту та спосіб такого оцінювання визначає орган місцевого самоврядування.

Мета: зовнішня оцінка та рекомендації щодо роботи молодіжного центру.



Компонент шостий — оцінка від молоді, що не відвідує молодіжний центр.

Така оцінка може здійснюватися колективом молодіжного центру. Аудиторія — молодь, яка не відвідує молодіжний центр і готова дати інформацію, чому вона його не відвідує.

Мета: визначення потреб і способів роботи з молоддю, що не відвідує молодіжний центр.

8.5. Центр має дані про вплив його роботи на молодь і громаду загалом (історії успіху, успішні проєкти, зміни поведінки та нові практики й політики).

З метою отримання цих даних можуть бути впроваджені (залежно від контексту) такі додаткові заходи:

- опитування молоді за результатами участі у заходах (наприклад, визначення % учасників_ць серії тренінгів із працевлаштування, які знайшли нову роботу впродовж 3 місяців після участі);
- інтерв'ю з відвідувачами та відвідувачками молодіжного центру для збору історій успіху;
- інтерв'ю з партнерами, головами громад та іншими стейкхолдерами для збору інформації щодо впливу роботи молодіжних центрів;
- дослідження серед усіх мешканців громади щодо обізнаності про молодіжний центр, зацікавленості у його відвідуванні та можливих бар'єрів;
- аналіз документів та даних із вторинних джерел тощо.

² Інструмент самооцінки молодіжного центру був розроблений в рамках проєкту «Прокачай свій молодіжний центр у ОТГ», який виконувався ГО «Молодіжна Платформа» за підтримки програми DOBRE, що була реалізована міжнародною організацією Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та доповнений у межах програми USAID «Мріємо та діємо» відповідно до стандарту молодіжних центрів.

8.6. Молодіжний центр використовує результати моніторингу та оцінки таким чином:

- висвітлює дані про вплив своєї роботи на молодь і громаду загалом (історії успіху, успішні проєкти, зміни поведінки та нові практики й політики);
- на поточній основі аналізує зворотний зв'язок, зібраний після проведення заходів або отриманий через механізми зворотного зв'язку в неформальних відгуках і соціальних мережах. За результатами зворотного зв'язку молодіжний центр ухвалює рішення щодо наявності або відсутності потреби у заходах реагування та проведенні змін у роботі;
- кожні пів року аналізує міру досягнення кількісних індикаторів. Зокрема, аналізує демографічний портрет молоді, яка відвідувала молодіжний центр (у віковому і гендерному розрізі та з точки зору наявності критеріїв вразливості). На основі даних визначає ключові напрями подальшої роботи, проводить рефлексію щодо засвоєних уроків та зроблених висновків (які практики допомогли досягти успішного результату, що могло би бути реалізовано інакше тощо);
- кожні пів року аналізує результати за кількісними та якісними індикаторами, а саме: аналізує кількісні показники, результати опитувань молоді, батьків чи опікунів, розглядає висновки з інструменту самооцінки, зовнішнього оцінювання, а також дані інших джерел з метою планування, визначення можливостей та ризиків. Молодіжний центр спирається на ці дані у встановленні цілей індикаторів на наступне півріччя;
- кожні пів року передає непублічний звіт до наглядової ради. Звіт має включати об'єктивну інформацію про виконання індикаторів центру та всі види проблем чи ризиків, які має чи може мати центр;
- раз на рік публікує звіт за результатами роботи та проводить мінімум 1 широкий публічний захід-презентацію для громади з можливістю обговорення. Звіт включає фінансові та програмні показники роботи, кількісні та якісні індикатори річної роботи, історії успіху по кожному напрямку роботи. Звіт розсилається партнерам, спонсорам, представникам ОМС та всім іншим, хто підписані на розсилку новин центру. Інформація подається у соціальних мережах та розсилається на відповідні електронні адреси.

Додатки

ВИКОРИСТАНІ МАТЕРІАЛИ:

- «Добросовісна практика молодіжних центрів». Допоміжний матеріал для створення, розвитку, підтримки молодіжних центрів та залучення до співпраці. Естонська асоціація відкритих молодіжних центрів, 2013.
- Знак якості Ради Європи для молодіжних центрів.
- Національний знак якості та критерії якості для молодіжних центрів України.
- Проєкт вимог до надання безоплатних послуг соціального становлення та розвитку молоді молодіжними центрами державної та комунальної форми власності.

ГЛОСАРІЙ

1. **Молодіжний центр** — установа, підприємство, організація, що здійснює молодіжну роботу. [повернутись](#)
2. **Рівність (соціальна)** — суспільний устрій, за якого всі члени суспільства володіють однаковим статусом у певній галузі. Політичний аспект соціальної рівності полягає в розгляді правил громадського управління: право на участь у виборах, правила визначення лідерів, права й обов'язки лідерів, рівність перед законом, тоді як економічний аспект розглядає процес розподілу благ: право на роботу, розподіл ресурсів, рівність можливостей. [повернутись](#)
3. **Інклюзія** — процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі. Потребу збільшення ступеня участі відчують насамперед ті, хто мають фізичні чи ментальні порушення. Цей процес передбачає розробку і застосування таких конкретних рішень, які зможуть дозволити кожній людині рівноправно брати участь в академічному і суспільному житті. Поняття інклюзії близьке за значенням з поняттям інтеграції та протилежне до сегрегації. При інклюзії всі зацікавлені сторони повинні брати активну участь для отримання бажаного результату. [повернутись](#)
4. **Чутливий підхід** - врахування специфічних соціальних, культурних, економічних, політичних та інших характеристик умов життя та потреб жінок і чоловіків різних соціальних груп та соціальних ідентичностей. [повернутись](#)
5. **Трансформаційний підхід** — Формування та реалізація політик, програм та послуг відповідно до специфічних соціальних, культурних, економічних, політичних та інших характеристик умов життя та потреб представників всіх гендерних та соціальних груп, зокрема жінок і чоловіків, небінарних осіб різноманітних соціальних ідентичностей. [повернутись](#)

6. **Принцип недискримінації** — підхід, що означає заборону необґрунтованого відмінного ставлення (а саме встановлення розрізень, винятків, обмежень чи переваг) до осіб, які перебувають в однаковій ситуації, чи однакового підходу до осіб, які перебувають у різних ситуаціях. [повернутись](#)
7. **Молодіжний_а працівник_ця** — особа, яка здійснює молодіжну роботу, пройшла спеціалізовану підготовку в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує молодіжну політику, та отримала свідоцтво встановленого зразка. [повернутись](#)
8. **Соціальна ідентичність** — це переживання й усвідомлення своєї належності до тих чи інших соціальних груп і спільнот. Ідентифікація з певними соціальними спільнотами перетворює людину з біологічної особини на соціального індивіда та особистість, дозволяє їй оцінювати свої соціальні зв'язки та належність у термінах «Ми» (in-group) і «Вони» (out-group). [повернутись](#)
9. **Перша медична допомога** — комплекс невідкладних медичних заходів, об'єктом яких є людина, що раптово захворіла або постраждала, які проводяться на місці пригоди та під час транспортування цієї людини до медичного закладу. [повернутись](#)
10. **Ненасильницьке спілкування** — метод спілкування, розроблений американським психологом доктором Маршаллом Розенбергом, який ґрунтується на емпатії. [повернутись](#)
11. **Дискримінація** — це ситуація, за якої особа та/або група осіб за її чи їхніми ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного і соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, мови чи іншими, що були, є та можуть бути дійсними або припущеними, зазнає або зазнають обмежень у визнанні, реалізації або користуванні правами та свободами в будь-якій формі, визначеній законом, крім випадків, коли таке обмеження має правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними. [повернутись](#)
12. **Мова ворожнечі** — будь-яка комунікація, зокрема у вигляді зображень, відео, пісень тощо, у мові, письмі чи поведінці, що є агресивною або такою, що використовує принизливі чи дискримінаційні висловлювання стосовно особи чи групи просто на основі того, ким вони є. Приміром, якщо одна людина грубо відповіла іншій у громадському транспорті, бо її штовхнули, це є образою. Але якщо в тій самій ситуації людина вживає дискримінаційні вислови стосовно ідентичності цієї людини чи групи, до якої вона належить, або підбурює інших до дискримінації цієї людини або її групи, то це вже є мовою ворожнечі. [повернутись](#)
13. **Цькування** — різновид насильства; навмисне, що не носить характеру самозахисту і не є санкціонованим нормативно-правовими актами держави, довготривале (повторюване) фізичне чи психологічне насильство з боку індивіда чи групи, які мають певні переваги (фізичні, психологічні, адміністративні тощо) стосовно індивіда, і що відбувається переважно в організованих колективах з певною особистою метою (наприклад, бажання заслужити авторитет у певних осіб). [повернутись](#)

- 14. Наскрізний інклюзивний підхід** — комплекс заходів і дій, що гарантують і забезпечують рівний доступ усім учасникам_цям процесу, з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей, на всіх етапах розвитку організації, а також формування та втілення її програмної частини. Це комплексний підхід, що спрямований на залучення учасників_ць процесу та попереджає їхнє виключення. [повернутись](#)
- 15. Соціальні групи молоді** — це категорії молоді, що можуть бути об'єднані спільною метою, інтересами, правилами, умовами чи/та ідеями. Більш конкретним може бути поділ молоді на групи, виділені за соціально-професійними та віковими ознаками у взаємодії з їхнім духовним світом і поведінкою. [повернутись](#)
- 16. Філія центру** — відокремлений підрозділ центру, який здійснює молодіжну роботу й розташований поза межами центрального офісу молодіжного центру. Філії можуть бути різними за організацією: як підпорядковані комунальній установі відокремленні підрозділи, так і просто кімнати у навчальних закладах / бібліотеках, де працівники_ці центру можуть проводити молодіжну роботу. [повернутись](#)
- 17. Соціальна програма** — комплекс узгоджених заходів, що спрямовані на розв'язання комплексу соціальних проблем. Як правило, соціальний та соціально-економічний ефект соціальних програм виражається в підвищенні якості життя громадян і суспільства загалом. [повернутись](#)
- 18. Рада Європи** — міжнародна організація 46 держав-членів у європейському просторі. Рада Європи розглядає питання, що мають важливе значення для її членів, зокрема питання попередження злочинності, зловживання наркотиками, охорони довкілля, біоетики та міграції. Рада Європи розробила понад 160 міжнародних договорів, угод і конвенцій, які замінили буквально десятки тисяч двосторонніх договорів між різними європейськими державами. [повернутись](#)
- 19. Стратегічний план** — це динамічний документ, який визначає, як функціонує організація. [повернутись](#)
- 20. План моніторингу та оцінки** — це документ, який допомагає відстежувати та оцінювати результати діяльності молодіжного центру. Він містить перелік індикаторів (показників) із зазначенням їхнього точного визначення, одиниць виміру, початкових та запланованих значень, способу та частоти збору, об'єднувальних характеристик (такі як стать / гендер, вік, місце проживання тощо), а також осіб, відповідальних за збір даних і звітування. [повернутись](#)
- 21. Фандрейзинговий план / стратегія** — це план залучення фінансових ресурсів для діяльності неприбуткової організації. Якщо у фінансовому плані ми розрахували, скільки нам потрібно ресурсів для того, щоб організація не тільки могла покрити свої витрати, але й мала кошти на організаційний розвиток, то у фандрейзинговій стратегії ми думаємо, якими методами будемо залучати фінансові ресурси для своєї діяльності. [повернутись](#)
- 22. Комунікаційна стратегія** — це план на певний відрізок часу (зазвичай рік), яким керується компанія при комунікації з різними цільовими аудиторіями. Вона завжди націлена на формування бажаного сприйняття, створення певного іміджу, підтримку та посилення лояльності аудиторій до продукції чи бренду. [повернутись](#)

- 23. Центр пробації** — установи, які передбачають роботу з правопорушниками без ізоляції їх від суспільства, з наданням їм соціальної і психологічної підтримки та допомоги. [повернутись](#)
- 24. Ейджизм** — дискримінація людини на підставі її віку, поширена як у формальних, так і в неформальних сферах життя суспільства. Проявляється в готовності адекватно сприймати й співпрацювати лише з людьми, які відповідають заздалегідь установленим віковим критеріям. [повернутись](#)
- 25. Буккросинг** — це процес «звільнення» книг. Людина, прочитавши книгу, залишає («звільняє») її у громадському місці (парк, кафе, поїзд, станція метро), для того щоб інша — випадкова — людина могла цю книгу знайти і прочитати — і потім своєю чергою повторити процес. [повернутись](#)
- 26. Відкрита молодіжна робота з молоддю** — вид роботи з молоддю, в межах якого молодіжні працівники_ці працюють у місцях скупчення молоді: в молодіжних клубах, молодіжних проєктах, молодіжних центрах, будинках молоді, а також на вулиці (через відокремлену роботу з молоддю). Мета відкритої молодіжної роботи — запропонувати молодим людям (на основі їхньої добровільної участі) досвід розвитку та освіти, який дасть їм можливість відігравати активну роль у демократичному суспільстві, а також задовольняти власні потреби у розвитку. [повернутись](#)
- 27. Принцип (метод) «рівний — рівному»** — засіб передачі достовірної, соціально значущої інформації під час неформального або особливим способом організованого спілкування в соціальній групі людей, рівних за якоюсь певною ознакою (вік, інтереси, цінності, потреби, проблеми тощо). [повернутись](#)
- 28. Людина з інвалідністю** — особа зі стійким розладом функцій організму, зумовленим захворюванням, травмою, або з уродженими дефектами, які обмежують її життєдіяльність. [повернутись](#)
- 29. Національна меншина** — фізичний масив (група) людей некорінного етнічного статусу, які живуть у сучасному для себе етносередовищі. Національна меншина включає осіб, які мають громадянство і, за визначенням, не відіграють провідної ролі в суспільстві. [повернутись](#)
- 30. Бренд** — комплекс понять, які узагальнюють уявлення людей про відповідний товар, послугу, компанію або особистість. Широко використовується в маркетингу та рекламі, проте є фінансовим поняттям. [повернутись](#)

