

# Соціальні технології змін: як залучити однодумців і поліпшити якість життя у громаді

Кадрія Сафіуліна,  
старша спеціалістка з питань залучення громадськості, к. т. н., доцентка ВБО  
«Інститут місцевого розвитку»  
15 лютого 2024 р.

# Освітня кампанія для органів місцевого самоврядування з партисипації

## Модуль 2. Соціальні технології залучення громадськості та успішної реалізації громадських ініціатив

Тема 2.1. Соціальні технології змін: як залучити однодумців і поліпшити якість життя у громаді

Тема 2.2. Методи, інструменти та технології партисипації: інформування громадськості

Тема 2.3. Методи, інструменти та технології партисипації: консультації із громадськістю

Тема 2.4. Методи, інструменти та технології партисипації: діалог та партнерство із громадськістю



## Соціальні технології

Слово «технологія» походить від давньогрецького «technē» – мистецтво, майстерність, уміння й «logos» – слово, навчання.

Сьогодні загальноновживаним став термін «соціальна технологія» – сукупність методів, прийомів зміни соціуму в напрямі задоволення різнобічних соціально значимих потреб громадян.



## Соціальна технологія теорії змін

Слово «зміни» викликає у вас 1) позитив, 2) негатив, 3) ні те, ні інше?

Хто і чому сказав: «Не дай вам Бог жити в епоху змін?»

Інша китайська народна мудрість говорить:  
«Людина, яка відчула вітер змін, має будувати не щит від вітру, а вітряк».



**Так все-таки: жити в епоху змін – добре чи погано?**

## 3 історії створення теорії змін

Професорка Гарвардського університету **Керол Вайс** (1995 р.) запропонувала перше визначення теорії змін: **«Теорія змін – це теорія того, як і чому працює та чи інша ініціатива».**

Теорія змін як концепція виникла під час обговорення теоретично обґрунтованих практик оцінки проєктів.

Відповідно до визначення **Рінгхофер і Кохлвег**: «Теорія змін – це методологія для планування, управління та оцінки проєктів розвитку та позитивних соціальних змін».

## Теорія змін – це:

- опис соціальної зміни,
- набір дій для досягнення зміни,
- опис безпосередніх і проміжних ефектів,
- опис умов і припущень для досягнення підсумкового імпаكتу.

## Компоненти теорії змін

Основними обов'язковими компонентами теорії змін є:

1. Аналіз ситуації.
2. Виявлення проблем та їхніх причин.
3. Визначення результатів.
4. Вихідні припущення.
5. Перелік завдань, дій та заходів.
6. Перелік показників.
7. Моніторинг та оцінювання.





## Технологія розроблення теорії змін

**КРОК 1.** Визначте проблему. Встановіть причини проблеми.

**КРОК 2.** Визначте, з якими причинами ви будете працювати.

**КРОК 3.** Визначте, які зміни ви б хотіли отримати в результаті реалізації програми. Як виглядатиме ситуація, якщо ви вирішите проблему.

**КРОК 4.** Встановіть послідовність дій для вирішення проблеми. Ризики та припущення.

**КРОК 5.** Встановіть групи людей чи структури, на які має вплинути програма, щоб отримати необхідні зміни.

**КРОК 6.** Встановіть, які ресурси (фінанси, час, навички, знання) потрібні. Встановіть, які ресурси вже наявні. Визначте, яким чином можна отримати додаткові ресурси.

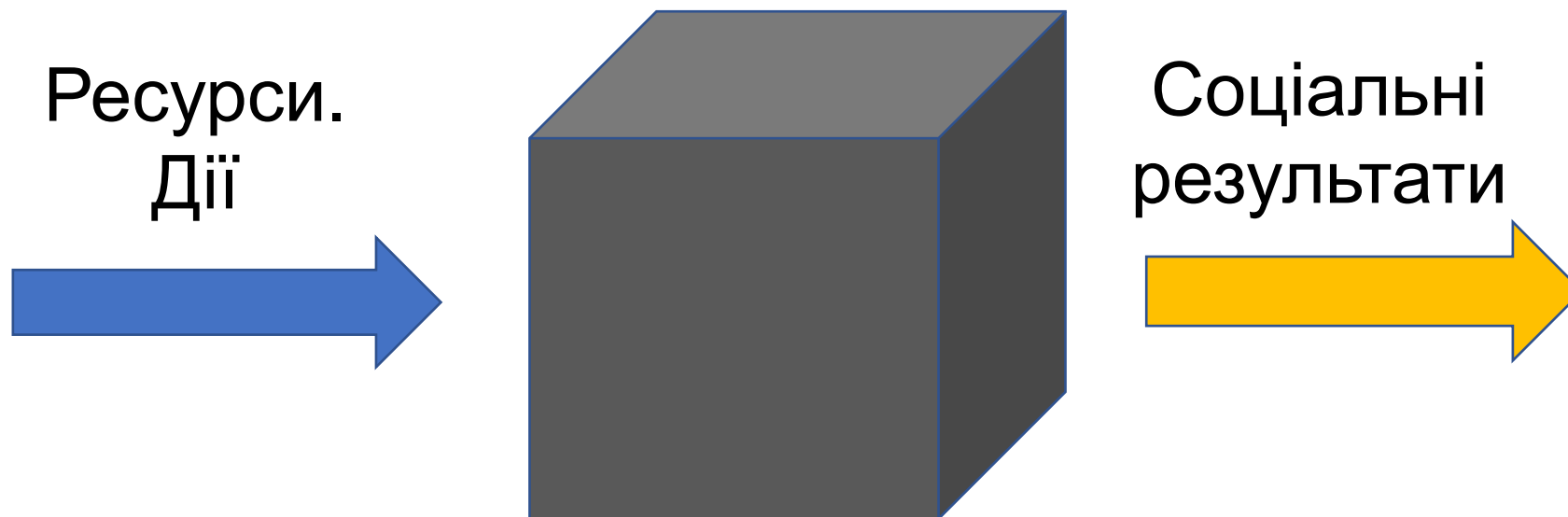
**КРОК 7.** Визначте, яким чином ви вимірюватимете прогрес програми, які показники використовуватимете.

## Ключове значення теорії змін

Сформувавшись як самостійна методологія у 1990-ті роки, зараз теорія змін стала мейнстримом у сфері міжнародних проєктів розвитку. Її основне значення – це зміна парадигми щодо проєктів соціальних змін.

Аж до кінця 1990-х років проєкти діяли за принципом «чорної скриньки»: на вхід системи подаються ресурси та дії, а на виході з неї якимось невідомим чином виходять соціальні результати.

## Чорна скринька та теорія змін



**Теорія змін** «розпаковує» чорну скриньку і розглядає причинно-наслідкові механізми досягнення соціальних результатів за допомогою вибраних дій.

Тож проєкт стає більш обґрунтованим за змістом, а тому більш зрозумілим для інвесторів та виконавців.

## Причини соціальних змін

Соціальне життя – це безперервний процес, який постійно самооновлюється, перебудовується та змінюється.

Протягом більшої частини історії людства – близько 200 тис. років – соціальні зміни відбувалися дуже повільно. Приблизно 90 тис. років людство займалося збором і полюванням, не змінюючи чогось практично у своєму способі життя. Тільки з розвитком землеробства почалися зміни трохи інтенсивніше, хоча й досить повільні.

Проте, починаючи з часу промислової революції, соціальні зміни відбуваються безперервно і стають дедалі інтенсивнішими.

## Динаміка прискорення соціальних змін

Щоб продемонструвати динаміку прискорення соціальних змін, американський соціолог Елвін Тоффлер у 1970р. навів такий промовистий приклад:

«Якщо останні 50000 років людської історії розділити на відрізки часу приблизно по 62 роки, то отримаємо близько 800 таких відрізків. З них 650 пройшли в печерах. Тільки за останні 70 таких відрізків історії людства стало можливим ефективно передавати інформацію від покоління до покоління завдяки писемності. Лише за останні 8 відрізків люди отримали друковане слово. Тільки в останні два почав використовуватися електричний двигун. А абсолютна більшість матеріальних благ, які ми використовуємо сьогодні, були придумані протягом останнього 800-го відрізка людської історії»

## Чинники соціальних змін

**Фізичне середовище.**

**Населення.**

**Конфлікти навколо ресурсів та цінностей.**

**Інновації** (включають: відкриття і винахід). Відкриття – це сприйняття людьми нових, невідомих раніше аспектів реальності (теорія відносності Ейнштейна). Винахід – це нова комбінація вже відомих елементів, наприклад, комбінація парового двигуна та візка призвела до винаходу паровоза.

**Дифузія** – це процес, під час якого культурні характеристики поширюються від однієї соціальної системи до іншої.

## Які причини спонукають людей чинити опір змінам

У соціальних змінах беруть участь як сили, які спрямовані на зміну наявного порядку, так і ті, що опираються змінам. Причини опору?

**Приватні інтереси** – це є основною причиною опору зміні, ґрунтується на властивості людей ставити приватні інтереси вище за суспільні.

**Нерозуміння необхідності змін** (низький рівень довіри до влади, необізнаність).

**Різниця щодо оцінки проблемної ситуації.** Різний менталітет, різна аргументація тих чи інших суджень.

**Нетерпимість до будь-яких змін.** Усюди є досить значна група осіб, яка нетерпимо ставиться до змін. Це переважно особи похилого віку, або ті, хто має невисокий освітній та культурний рівень.

## Зміна починається з ідеї

Кожна **значуща зміна** розпочинається **зі сміливої ідеї**. Якщо ви хочете поліпшити життя вашої громади, то діліться своєю ідеєю.

Презентуйте свою ініціативу різним людям – так ви зможете відчинити двері можливостям і підтримці.

Об'єднайте свій творчий потенціал з енергією однодумців і спільно беріться за реалізацію вашої мрії.

Знайдуться й ті, хто допоможе вам залучити необхідні ресурси для здійснення змін, які ви бажаєте бачити у вашій громаді.



## Як знайти свою ідею?

Основні моменти, на які варто звернути увагу, аби переконатися, що ідея спрацює.

Ідея для написання проєкту та його втілення у громаді завжди має базуватися на **потребах мешканців**. Це змотивує людей приєднатися до вас під час втілення ідеї. А також гарантуватиме, що результат роботи буде корисним і його будуть використовувати.

**Де шукати підтримки для втілення?**

**Що треба зробити, аби ідея стала успішним проєктом?**

**На чому потрібно акцентувати увагу під час розроблення та планування проєкту?**

**Як не розгубити команду та отримати підтримку мешканців громади?**

## Генеруйте якомога більше ідей

Спершу необхідно мати ідею, яка подобається і яку ви хотіли би втілити в життя. Не бійтесь мріяти, планувати та реалізовувати свої задуми.

Коли ви чітко сформулювали проблему, яка видається вам найважливішою, треба шукати її вирішення.

У цьому випадку дуже допоможе **брейншторм** – вигадайте якомога більше ідей, нехай вони видаються божевільними, нехай вам здається, що їх неможливо реалізувати – повірте, саме вони можуть наштовхнути вас на щось справді вартісне.

Вже потім з усіх варіантів оберіть ті, що видаватимуться найбільш оригінальними та ефективними. Оберіть одну «робочу» ідею та складіть план дій.

## Фрірайтинг

Автор цієї техніки – професор англійської мови **Пітер Елбоу**. Основна ідея – вимкнути у собі внутрішнього критика та імпровізувати, шукаючи яскраві ідеї.

Суть методу: потрібно взяти ручку та кілька аркушів паперу. Спадає на думку. Для зручності можна запустити на телефоні таймер на встановлений час. Не потрібно щось закреслювати чи виправляти!

## ТАЙМЕР

Закінчивши роботу, відкладіть текст і зробіть перерву протягом однієї-двох годин. Прочитайте написане вголос. Позначте яскравим маркером ті фрагменти ідей, які можна вдосконалити і втілити в реальність.

**Готово! Цей метод доведе, що ваша підсвідомість може генерувати найнеочікуваніші ідеї.**

## Від ідеї до втілення

Де шукати підтримки для втілення вашої ідеї? Переконувати ВСІХ містян долучалися до проєкту не потрібно і не вийде.

Якщо на суботник вийшло 10 осіб – це також результат! Неможливо змінити всіх одночасно. **Тож зберіть команду однодумців із хоча б кількох людей і мотивуйте інших не тільки словами, а і діями.**

Для того, щоб вас почули і побачили потрібно налагоджувати співпрацю з мешканцями та владою. І головне – злагоджена командна робота, декілька однодумців з доброю репутацією та відповідним багажем знань і досвіду.

На першому етапі потрібно розраховувати на свої сили та можливості. Уже в процесі, якщо ви займаєтесь тим, що потрібно людям, до вас підтягнуться однодумці та небайдужі мешканці громади.

## Від ідеї до втілення

Завдяки можливості публікації *ідей та ініціатив* громадськість отримує механізм, що уможлиблює запропонувати свої проєкти змін.

Джеймс Альтушер — американський засновник понад 20 компаній, успішний підприємець, автор бестселерів (17 книжок) і відеоблогер, якось сказав: **«Ідеї – це головна валюта життя»**.

Ідеї та ініціативи, які висуваються з боку громадськості, не є обов'язковими до впровадження місцевою владою. Тому громадяни можуть надавати безліч різноманітних ідей, серед яких влада може обрати, наприклад, типові, що висвітлюють проблематику у громаді, або інноваційні, або взагалі унікальні, які виявляться валютою життя для громади.

## Досвід Черкащини у втіленні ідеї

На Черкащині втілили просту, але дуже практичну ідею і створили безпечну та комфортну мініпральню для внутрішньо переміщених осіб, яка наразі полегшує їм життя. До того ж, така пральня — ще можливість знайомства, спілкування та гуртування. Вимушені переселенці телефонують, записуються, і, згідно із графіком, приходять прати. Люди користуються машинками та пральним порошком безкоштовно, за світло платить сільська рада, вода — зі свердловини. (<https://www.prostir.ua/?focus=svitlana-litvinchuk-koly-zbyrajemos-to-z-malenkoji-dumky-rozvyvajemo-velyki-ideji>)

## Знайдіть однодумців

Проект робить команда. Не треба чекати, поки магічним чином знайдеться повна команда. Знайдіть спочатку хоча б одну людину, яка запалає проектом так само, як і ви. На пошук однодумців може піти навіть місяць. Мета – знайти хоча би 2-3 людей, яка захотіли б разом з вами діяти. Разом з цими людьми продовжуйте шукати членів команди паралельно з реалізацією проекту.

Також намагайтесь спілкуватись з якомога більшою кількістю людей та питати їхньої поради.

Попросіть людей, що досягли успіху у своїй справі, поділитися власним досвідом – повірте, скоріш за все вони будуть раді розповісти вам свою історію падінь та злетів.

## Зміст проблеми

Проблему треба визначати як наявну негативну ситуацію. Мають бути **підтвердження**, що проблема існує.

Проблема має бути чітко визначеною і такою, що **вирішується**.

Необхідно ідентифікувати **додаткові проблеми**, які напряду пов'язані з основною проблемою.

Можна провести **сортування проблем** для створення структури причинно-наслідкових зв'язків під назвою «Дерево проблем».



## Приклади формулювання проблеми

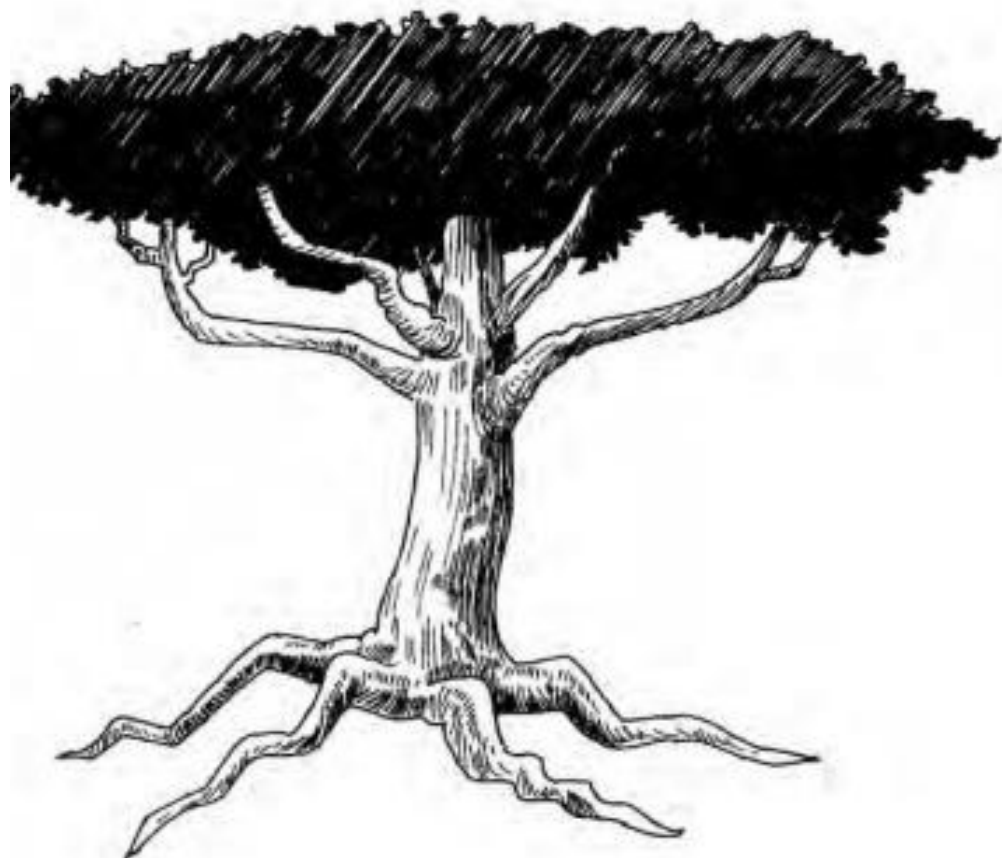
Для молоді немає роботи, і вона залишає невеликі міста.

Мешканці не хочуть сортувати сміття.

Більшість містян не підтримують проєкти відновлення інфраструктури.  
Тільки після перемоги!

Понад третини ВПО не можуть працевлаштуватися у приймаючій громаді міста.

# Дерево проблем



# Дерево проблем

Погіршилась екологічна ситуація,  
більше алергічних захворювань у дітей

Місто потопає у стихійних звалищах

Мешканці не хочуть сортувати  
сміття

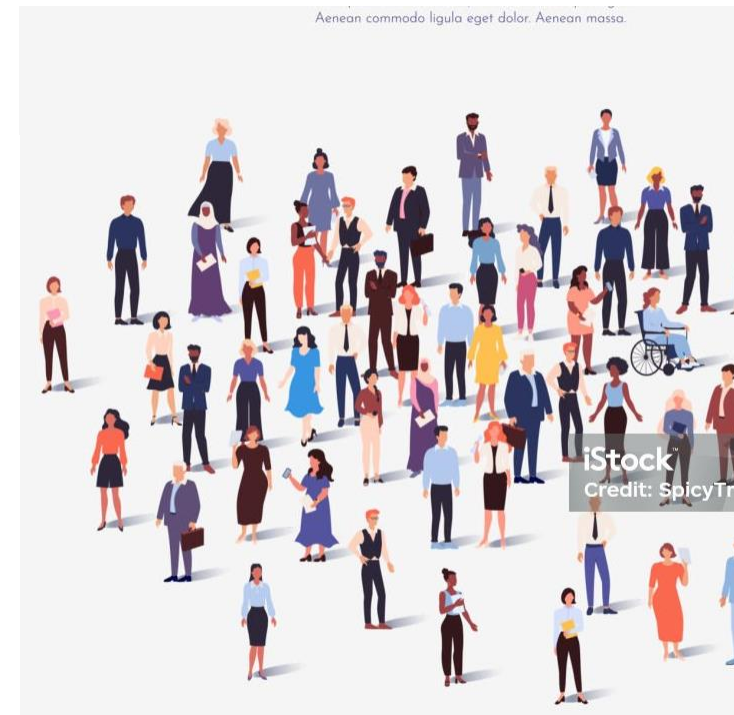
Мешканці не обізнані щодо шкоди від  
звалищ

У селищі бракує контейнерів

наслідки

центральна  
проблема

причини



## Експеримент. Виділіть закономірності.



## Виділіть закономірності

А Б А Б Б А

1 2 1 2 2 1

В Г В Г Г В

3 4 3 4 3 4

## Виділіть закономірності

Д	Е	Д	Е	Д
2	3	2	3	2
В	Г	В	Г	
4	5	5	4	4

## Виділіть закономірності.

1	2	2	1	2
А	Б	А	А	Б
В	Г	В	Г	В
3	4	4	3	4

## Виділіть закономірності.

А	Б	А	Б	Б	А
2	3	3	2	3	2
В	Г	Г	В	Г	В
Д	Е	Д	Е	Е	Д



## Підхід до побудови теорії змін, орієнтований на ЗС

Дієвим методом уникнення помилок вважають включення в процес обговорення теорії змін **стейкхолдерів**, тобто всіх зацікавлених осіб та осіб, яких такі зміни безпосередньо стосуються.

У ролі стейкхолдерів можуть виступати представники громадської організації, державних інституцій, органів місцевого самоуправління, місцеві жителі, власники малого та середнього бізнесу, громадські активісти і т. д.

Залучення стейкхолдерів до процесу планування змін дозволяє досягти певної згоди всіх учасників щодо цілей та очікуваних результатів.

## Що таке зацікавлена сторона?

**Зацікавлена сторона (стейкхолдер) це:**

- ✓ людина або група людей, від яких залежить позитивний або негативний результат упровадження проєкту;
- ✓ це ті, хто зацікавлений у позитивних результатах проєкту, керує ним, може на нього впливати, а також ті, на кого можуть вплинути (позитивно або негативно) результати проєкту.



## Що означає термін стейкхолдер?

**Стейкхолдер (від англ. Stakeholder)** — «власник частки (одержувач відсотка)». Акціонер, учасник, тобто особа, яка має частку в статутному капіталі підприємства/організації.

Найчастіше під терміном «стейкхолдери» мають на увазі групи впливу, що існують усередині або поза компанією, які треба враховувати при здійсненні діяльності.



## Сучасна концепція стейкхолдерів

У сучасному вигляді «концепція стейкхолдерів» набуває поширення з середини 80-х років ХХ століття, коли виходить у світ робота Роберта Едварда Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін».

Автор вводить поняття «зацікавлена сторона» (stakeholder), дає його визначення і пропонує до розгляду оригінальну модель фірми. Ідея Р. Е. Фрімена полягає в поданні фірми, її зовнішнього і внутрішнього оточення як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких менеджери фірми повинні брати до уваги і задовольняти.

## Ідентифікація зацікавлених сторін

- ✓ Хто такі зацікавлені сторони?
- ✓ Як ідентифікувати зацікавлені сторони?
- ✓ Ідентифікація зацікавлених сторін.
- ✓ Гіпотетичні зацікавлені сторони проєкту.
- ✓ Як часто слід проводити ідентифікацію зацікавлених сторін?

## Ідентифікація зацікавлених сторін

Відповідно до Вимог СБ, ЄБРР, інших МФО зацікавленими сторонами проєкту є фізичні особи або групи осіб:

- ✓ яких безпосередньо або побічно зачіпає втілення проєкту;
- ✓ які мають «інтереси» щодо проєкту або діяльності виконавця проєкту;
- ✓ які мають можливість впливати на результати проєкту або діяльність виконавця проєкту.

## Як ідентифікувати зацікавлені сторони

Для визначення зацікавлених сторін необхідно відповісти на такі запитання:

- ✓ Хто імовірно отримає користь від реалізації проєкту?
- ✓ На кого він може вплинути негативно?
- ✓ Хто прихильники?
- ✓ Хто противники?
- ✓ Чи є байдужі або нейтральні?

## Як ідентифікувати зацікавлені сторони

Стейкхолдерів завжди на одного більше, ніж ви знаєте, а ті, яких ви знаєте, мають мінімум на одну потребу більше, ніж вам зараз відомо.

Том Гільб

Використовуючи метод мозкового штурму, команда проєкту має ідентифікувати максимальне коло зацікавлених сторін.



## Аналіз зацікавлених сторін дозволяє визначити такі ЗС:

### "Негативні"

- "Негативні" зацікавлені сторони можуть перешкодити здійсненню проєкту

### "Позитивні"

- Підтримка "позитивних" зацікавлених сторін допоможе подолати перешкоди в ході реалізації проєкту

### "Байдужі"

- "Байдужі" (групи, які не зацікавлені, не вірять у позитивний результат і не є супротивниками) можуть "гасити" всі ініціативи, зводячи їх нанівець.

## Оцінка міри зацікавленості ЗС:

Для кожної зацікавленої сторони визначають найбільш вагомі причини її зацікавленості (позитивної і негативної) і оцінюють міру її зацікавленості.

Оцінюючи зацікавленість, необхідно врахувати для кожної ЗС:

- ✓ її очікування від проєкту (позитивні і негативні);
- ✓ її побоювання;
- ✓ її віру у здійсненність проєкту;
- ✓ глибину розуміння проблем, з вирішенням яких пов'язане втілення проєкту.

Підсумувавши всі «за» і «проти», потрібно зробити висновок щодо рівня зацікавленості кожної зацікавленої сторони за шкалою:

0 – відсутність; 1 – низький рівень; 2 – середній рівень;  
3 – високий рівень; 4 – дуже високий рівень.

Результати записують у 2-му стовпчику таблиці.

# Таблиця для аналізу ЗС

Зацікавлені сторони	Зацікавленість	Впливовість					
		Ресурси, в т. ч. фінансові	Повноваження та статус	Авторитетність	Доступ до ЗМІ	Знання та інформація	Середнє арифметичне значення (3+4+5+6+7)/5
1	2	3	4	5	6	7	8
Міська влада							
КП «Благоустрій»							
НКО «Екомрія»							
Громадська рада							
Молодіжна рада							
Школи							

## Оцінка міри впливовості ЗС:

**Оцінимо  
впливовість кожної  
зацікавленої  
сторони за п'ятьма  
критеріями:**

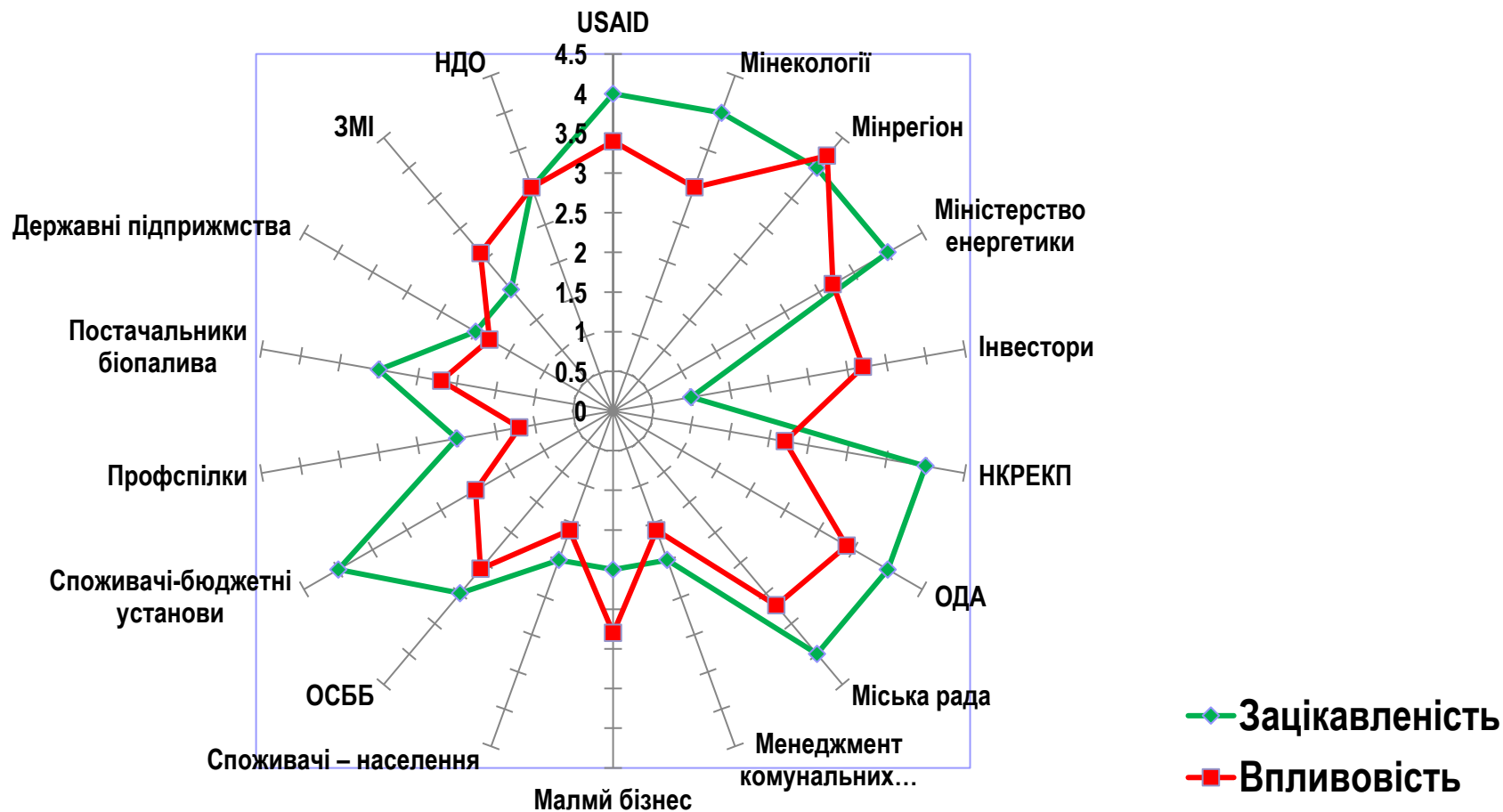
- Ресурси, в т.ч. фінансові
- Повноваження та статус
- Авторитетність
- Доступ до ЗМІ
- Знання та інформація

**Бали: 0 – відсутність; 1 – низький рівень; 2 – середній рівень; 3 – високий рівень; 4 – дуже високий рівень**

**Результати заносяться у 3-7 колонки таблиці.**

**В останній колонці записується середнє арифметичне значення: бали колонок 3, 4, 5, 6, 7 складаються і результат ділиться на 5.**

# Діаграма зацікавленості та впливовості ЗС:



## Аналіз зацікавлених сторін дозволяє:

- ✓ зрозуміти потреби тих, хто має відношення до проблеми;
- ✓ визначити тих, хто потенційно програє і виграє в результаті проєкту;
- ✓ виявити тих, у кого є інтереси, ресурси, здібності,
- ✓ визначити можливості, необхідні для реалізації проєкту або впливу на нього;
- ✓ виявити тих, кого потрібно залучати до участі у плануванні і здійсненні проєкту;
- ✓ виявити і пом'якшити ризики, у тому числі можливі конфлікти інтересів і очікувань сторін.

## Теорія змін є:

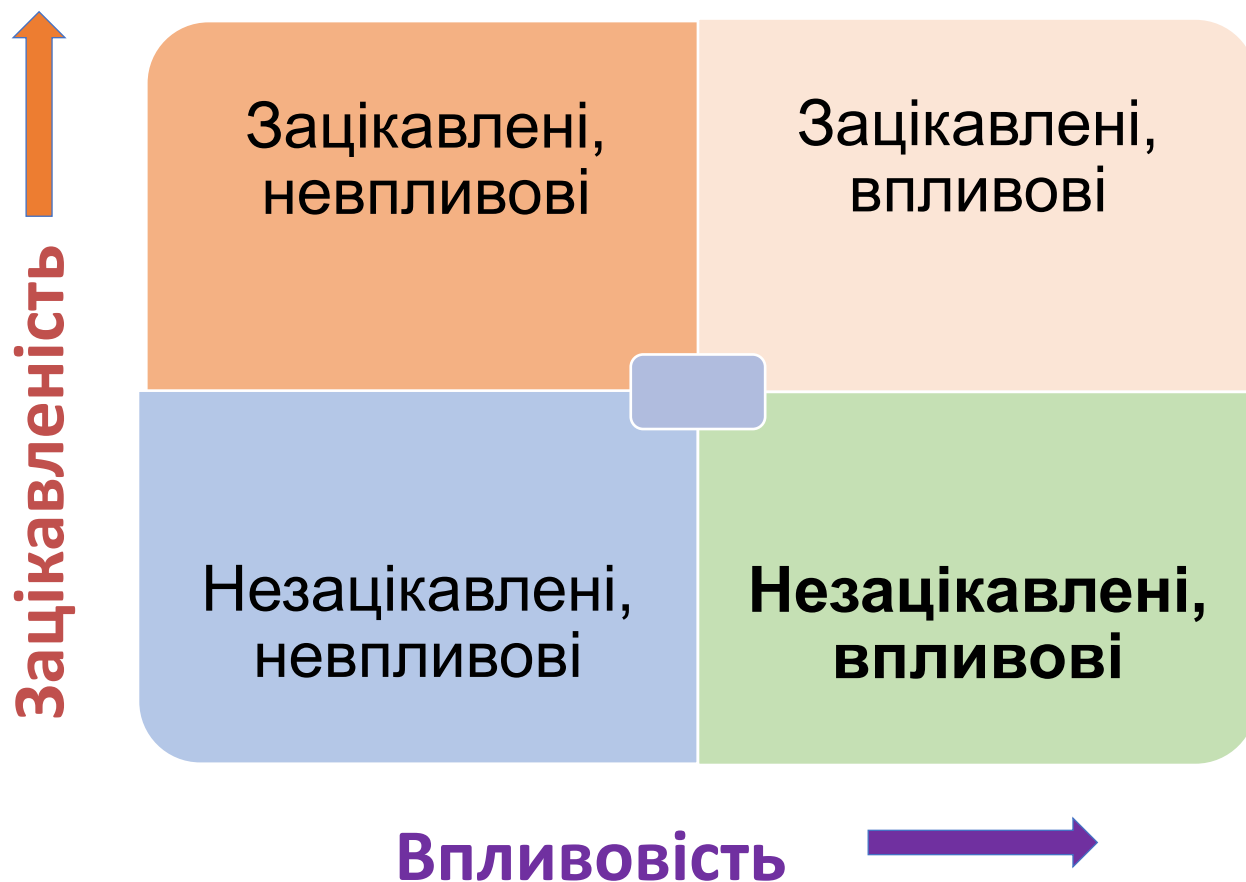
Чітким описом взаємозв'язків між діями та очікуваними результатами.

Поясненням причин використання певних підходів та того, яким чином вони сприятимуть результатам.

Взаємозв'язком між причиною (дією) та очікуваним ефектом (результатом).

Одночасно процесом та результатом.

# Матриця зацікавлених сторін





# Стратегія взаємодії із зацікавленими сторонами

Низький вплив на проєкт, висока зацікавленість

## **Приділіть увагу**

- залучайте там, де низькі ризики
- інформуйте, консультуйтеся
- потенційні союзники

Низький вплив на проєкт, низька зацікавленість

## **Найменш важливі**

- забезпечуйте загальне інформування
- за можливості збільшуйте рівень зацікавленості

Великий вплив на проєкт, високий рівень інтересу

## **Ключові гравці**

- сфокусуйте зусилля на них
- залучайте до проєкту та до процесу прийняття рішень
- мають бути завжди задоволені

Великий вплив на проєкт, але низький рівень інтересу

## **Зрозумійте та задовольніть інтерес**

- залучайте і консультуйтеся
- намагайтесь збільшити інтерес
- потенційне джерело ризику

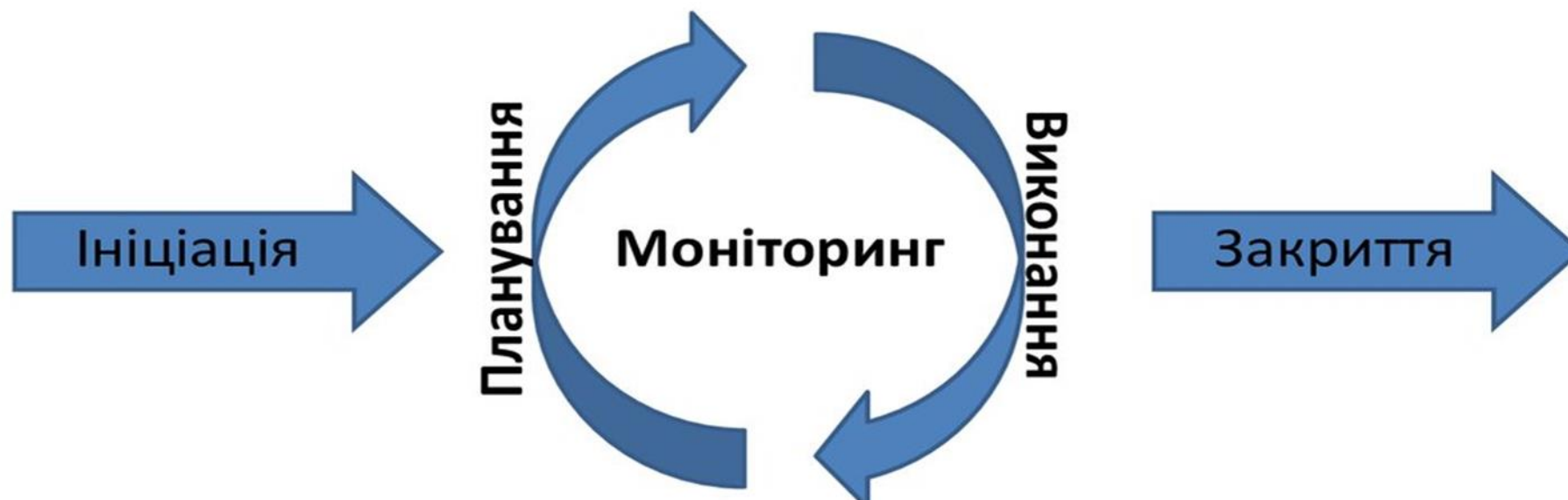
# Загальна інформація щодо Плану залучення зацікавлених сторін (ПЗЗС)

Чи є у вас план,  
містере Фікс?



## План залучення зацікавлених сторін (ПЗЗС)

План залучення зацікавлених сторін розробляється для встановлення ефективної платформи для продуктивної взаємодії з населенням та іншими зацікавленими сторонами, вразливими до дії проєкту протягом усього його життєвого циклу.



## Зацікавлені сторони проєкту

Зацікавлені сторони, інтереси яких зачіпає/порушує проєкт **(порушені/зачеплені)** – особи, групи осіб, які перебувають у зоні безпосереднього впливу проєкту (фактичного чи потенційного, позитивного або негативного), та/або були визначені як найбільш сприйнятливі до змін, пов'язаних із проєктом.

**Вразливі групи** – особи, які можуть опинитися в більш несприятливому положенні порівняно з іншими групами громадськості через своє вразливе становище.

**Інші зацікавлені сторони** – особи/групи/організації, які можуть не відчувати на собі безпосередніх впливів від проєкту, але, тим не менш, вважають, що їхні інтереси можуть бути тим чи іншим чином порушені проєктом, та/або вони здатні вплинути на проєкт будь-яким чином.

## Зміст ПЗЗС

1. Вступ.
2. Опис ініціатора розроблення проєкту та самого проєкту.
3. Законодавча база та вимоги.
4. Ідентифікація зацікавлених сторін.
5. Огляд попередньої практики взаємодії ініціатора розроблення проєкту із зацікавленими сторонами.
6. Аналіз зацікавлених сторін.
7. Оприлюднення інформації та взаємодія із зацікавленими сторонами.
8. Механізм розгляду скарг і звернень.
9. Моніторинг та звітність Плану залучення зацікавлених сторін

## Домашнє завдання

### Передумови

Професор психології Арт Маркман вважає, що традиційний мозковий штурм не завжди корисний для креативного робочого процесу. Спроба заставити кількох людей думати над одним завданням може спричинити колективну втрату ефективності.

Натомість психолог радить скористатися **методом 6–3–5**, який відкидає традиційну колективну генерацію ідей і відкриває індивідуальний потенціал кожного окремого члена команди. Як правильно застосовувати цей метод?

## Домашнє завдання. Метод 6-3-5

Необхідно зібрати шість людей з хорошим рівнем знань, які потенційно можуть розв'язати проблему або згенерувати ідею. Бажано, щоб всі вони були з різних галузей – працювали на різних посадах, мали вузьку спеціалізацію.

Кожному з них треба дати по три аркуші паперу. На них учасники мають запропонувати та розписати по три ідеї або шляхи розв'язання проблеми, без попереднього колективного обговорення.

Після цього написане передається по колу наступному учаснику, і той дописує свої думки та тези щодо ідеї у межах бачення автора.

## Домашнє завдання. Метод 6-3-5

Група має передати листки щонайменше 5 разів – до цього моменту всі учасники знатимуть всі запропоновані ідеї та зможуть їх розвинути.

Наприкінці лідер групи має озвучити всі ідеї та обговорити із групою, над якими з них варто працювати далі. Учасники, розвиваючи думки інших на кожному етапі, не зазнають критики і можуть придумати таке рішення, яке першому автору навіть не спадало на думку.

Ще одна перевага **методу 6–3–5** над мозковим штурмом – за ідеями закріплюються конкретні автори, тож згодом в учасників не виникатиме відчуття того, що їхнє бачення хтось вкрав або привласнив протягом процесу. **За пів години скільки всього буде ідей на папері?**





**Дякую за увагу!**