

ГУМАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО УЧАСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Веремейчик В. П.

Вступ

Територіальна громада (ТГ) може реалізувати своє право лише через різноманітні форми безпосереднього народовладдя. Тому, на нашу думку, законодавче визначення системи місцевого самоврядування (СМС) є неповним, оскільки вона розглядається лише в структурно-організаційному плані або ж як система суб'єктів місцевого самоврядування. Це, у свою чергу, підводить до висновку, що в українській моделі місцевого самоврядування (МС) реалізуються дві форми народовладдя:

– безпосереднього народовладдя (місцеві вибори, загальні збори громадян, громадські слухання, місцеві ініціативи, участь населення у роботі органів місцевого самоврядування на добровільних засадах тощо);

– опосередкованого народовладдя, або так звані форми представницької демократії (представницькі органи місцевого самоврядування, органи самоорганізації населення тощо). Саме тому необхідно розрізнати систему форм здійснення МС і систему суб'єктів місцевого самоврядування, які в цілому і становлять цілісну СМС.

Дослідження СМС України свідчить, що вона не володіє стійкістю рівноваги, оскільки в умовах постійних збурюючих впливів (незможність держави забезпечити належну фінансову, ресурсну та організаційну самостійність, постійні вибори, низька активність місцевого населення та дієвість громадянського суспільства тощо) вона не зберігає необхідні властивості системи, закладені в цілях її функціонування, та без зовнішнього втручання неспроможна самостійно повернутися у стан рівноваги.

Крім цього, СМС слабо володіє здатністю до адаптації та гнучкості, оскільки намагається змінюватися під дією зовнішніх та внутрішніх факторів, але при цьому втрачає результативність діяльності. Зрозуміло, що сучасна СМС не володіє здатністю до самоорганізації, оскільки впливи зовнішнього середовища настільки сильні та хаотичні, що зміни її внутрішнього середовища відбуваються

також хаотично, шляхом проб та помилок, хоча законодавча база, яка врегулює ці питання, перебуває у стадії активного напрацювання.

До речі, СМС не може виконувати у повному обсязі визначені законодавством функції, в силу різних причин, тобто надійність функціонування СМС також потребує змін. Така інтегрована властивість СМС як ефективність, що визначає здатність системи до виконання поставлених перед нею завдань знаходиться на неналежному рівні. Саме тому об'єктивний характер функціонування СМС в Україні, який полягає в послідовному переході із стану роботи в стан відмови, призводить до того, що нині вона реалізує лише частину свого інтелектуального, ресурсного та економічного потенціалу і працює з «частковим» ефектом.

Проведений аналіз дозволяє виокремити характерні особливості СМС в Україні як специфічного середовища для реалізації лідерства, зокрема:

- стан функціонування СМС свідчить, що наявні ресурси не забезпечують її належного функціонування, а руйнівні процеси набули переваги. Така ситуація створює сприятливі можливості для застосування нових підходів управління, мобілізації усіх зусиль тієї чи іншої спільноти, групи чи організації для захисту своїх інтересів, подолання кризових явищ, проведення організаційних змін;

- СМС утворена для задоволення відповідних потреб та досягнення визначених цілей. Їх можна досягнути за умови створення «зон взаємодії» між громадянами, ОМС та їх посадовими особами, громадськими організаціями тощо;

- СМС потребує змін, які спрямовані на розвиток таких її системних властивостей, як: результативність, стійкість, адаптивність та надійність. Саме вони забезпечуються шляхом формування, реалізації та розвитку лідерства в елементах системи;

- необхідність адаптації СМС до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища потребує розвитку вміння забезпечувати постійний зворотний зв'язок та формувати зовнішнє середовище, що найефективніше забезпечується лідерством;

- СМС потребує створення сприятливого зовнішнього середовища, яке постачатиме професійні кадри для неї;

- СМС потребує розширення за рахунок організацій, що займаються корисною діяльністю. Це необхідно для визначення пріоритетних потреб та шляхів їх задоволення;

- рівень знань та вмінь, які забезпечують професійне функціонування компонентів СМС потребує підвищення за рахунок використання нових підходів до управління, заснованого на лідерстві;

– організаційна структура елементів СМС потребує вдосконалення з метою належного виконання функцій. Зрозуміло, що для забезпечення функцій необхідні відповідні ресурси, тому потрібно шукати нові підходи, які можуть забезпечити їх виконання;

– неефективне використання потенціалу людських ресурсів у СМС потребує впровадження лідерства для налагодження взаємодії, залучення людей до спільної роботи для досягнення суспільно значимих цілей;

– вже намітилися ознаки переходу до нової якості управління на місцевому рівні, засновані на лідерстві. На це вказують як чинники активізації мешканців територіальних громад щодо процесу об'єднання територіальних громад відповідно до процесів децентралізації, так і чинники активізації громадськості в частині небайдужості до процесів, які відбуваються в суспільстві.

Зокрема, важливою особливістю територіальної громади (ТГ) як суб'єкта місцевого самоврядування є одночасне поєднання функцій низової адміністративно-територіальної одиниці та функцій МС. Це поєднання дає змогу забезпечувати задоволення колективних потреб та захист прав і законних інтересів їх мешканців. Водночас, ТГ включає ряд ознак, які дають кількісну та якісну характеристику певного географічного простору. До них належать географічні розміри і масштаби території, умови для певного виду економічної, культурної, соціальної діяльності, наявність природних ресурсів, інфраструктури тощо. Усі ці аспекти необхідно враховувати при формуванні та розвитку лідерства у ТГ.

У зв'язку з цим необхідно зазначити, що нині намітилися ознаки переходу до нової якості управління на місцевому рівні, засновані на лідерстві та актуалізації його основних чинників, якими є одночасна активізація як мешканців на мікрорівні, тобто в об'єднанні територіальних громад відповідно до процесів децентралізації, так і громадськості на макрорівні, тобто в частині небайдужості до процесів, які відбуваються в українському суспільстві, країні, державі.

У зв'язку з цим, ми вважаємо, що СМС в Україні є специфічним середовищем для дослідження гуманізаційного концепту як феномену суспільних відносин і, на цій основі, реалізації управлінського лідерства. Це надзвичайно актуально, оскільки усі її системні компоненти потребують невідкладного посилення таких властивостей, як: адаптивність, надійність, ефективність, результативність, відповідальність, обов'язковість тощо.

Це надзвичайно важливо, щоб голови сільських, селищних, міських рад, голови об'єднаних територіальних громад (ОТГ), очільники районних та обласних рад були не просто формальними лідерами, а

дійсно лідерами, яким громада, виконавчий комітет, депутатський корпус буде довіряти прийняття найбільш значимих з точки зору інтересів громади рішень, а вони зобов'язані виправдати цю довіру.

Передусім це стосується посилення якісних складових діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС), основними серед яких є ефективність та результативність. У цьому контексті саме пошук своєчасних і конструктивних шляхів залучення громадян до участі в діяльності ОМС для активізації їхньої участі у процесі розробки і виконання суспільних програм нині набуває надзвичайної актуальності. Це відбувається ще й тому, що основоположні принципи громадянського суспільства гарантують їм посилення власної суб'єктності у процесі не лише розробки, а й, і це найголовніше, ухвалення та реалізації суспільно значимих рішень.

У контексті переосмислення і, відповідно, осучаснення підходів до залучення громадян до участі в діяльності ОМС ключовим напрямом постає посилення гуманізації їхньої взаємодії шляхом формування й функціонування сприятливого лідерського середовища у представницьких органах влади на усіх управлінських рівнях.

На нашу думку, для формування лідерського середовища в територіальних громадах необхідно застосовувати не лише їх ресурси, а й формувати законодавче підґрунтя на державному рівні для чіткого регулювання механізмів взаємодії між центральним урядом і органами місцевого самоврядування.

З'ясовано, що потенційними лідерами, які зможуть сформувати лідерське середовище в СМС для згуртування людей навколо досягнення суспільно значимих завдань, можуть бути особи, які володіють внутрішніми потребами досягати результату, мають владу, засновану на відповідальності та потребу в афіліації. Виявляючи і виховуючи власних лідерів, ОМС зобов'язані надавати своїм співробітникам із високим потенціалом можливість набувати нові навички і вміння, брати на себе більшу відповідальність і, відповідно, відчувати свою важливість для організації та просуватися вверх кар'єрними сходами.

З цією метою необхідно, на нашу думку, чітко визначити сутнісні компоненти залучення громадян до процесу ухвалення суспільно значимих рішень та окреслити його дієві сучасні форми.

1. Визначення сутнісних компонентів залучення громадян до процесу ухвалення суспільно значимих рішень

Конституція України надає широкі повноваження громадянам щодо їхньої безпосередньої участі в управлінні місцевим життям. Саме тому можна стверджувати, що опосередковано територіальні громади, як і окремі громадяни, впливають на процес ухвалення рішень на

місцевому рівні через обрані ними ОМС, а саме: через депутатів відповідних рад та міських, селищних і сільських голів.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» конкретизував форми безпосереднього здійснення місцевого самоврядування (МС). Це, зокрема, місцеві ініціативи, збори громадян та громадські слухання¹. Більше того, Закон містить імперативну норму щодо необхідності проводити громадські слухання щонайменше один раз на рік.

Оскільки залучення громадян – це системний, тобто безперервний і постійний, процес взаємодії громадян та ОМС, він забезпечує їхню можливість реально впливати на ухвалення публічних рішень, які впливають на життя всієї громади. Зрозуміло, що цей процес має відбуватися за обов'язкової та безпосередньої участі і підтримки ОМС як суб'єктів ефективної реалізації публічної влади на місцевому рівні.

Проведений нами аналіз свідчить, що залучення громадян з погляду службовців ОМС має низку переваг, оскільки:

- концентрується увага на місцевих проблемах, що потребують першочергового розгляду. Причому вони можуть набути форми пропозицій з поліпшення певної ситуації або окреслення питань, що потребують першочергового вирішення. Процес залучення громадян також сприяє не лише визначенню найбільш прийнятних рішень між конкуруючими інтересами і точками зору усіх зацікавлених сторін, а й пошуку та досягненню ними усвідомленого й адекватного компромісу;

- допомагає громаді розробити пріоритетні цілі у пріоритетних для неї сферах, на які вона може впливати шляхом досягнення певних показників та контролю за прийнятими відповідними першочерговими рішеннями;

- допомагає ОМС визначити пріоритети та покращити фінансове планування і розробку місцевого бюджету шляхом розподілу коштів відповідно до визначених ТГ суспільно значимих потреб;

- дає можливість громадянам та їх об'єднанням набути досвід та навички співпраці з ОМС і, як результат, чітко сформулювати пріоритетні проблеми та визначити адекватні напрями їх вирішення;

- розвиває навички керівництва та управлінського лідерства у межах ТГ.

З погляду суспільства, залучення громадян до процесу ухвалення суспільно значимих рішень на його початкових етапах може підвищити взаєморозуміння, мінімізувати конфлікти та створити умови для пошуку й досягнення з цією метою суспільного консенсусу. Причому необхідно наголосити, що це особливо актуально для жителів ТГ, яких

¹ Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>

безпосередньо торкнуться ухвалені рішення, розроблені програми, досягнуті результати, тощо.

Залучення громадян до робочих зацікавлених груп із розробки нової урядової політики на місцевому рівні та місцевих програм гарантує не лише фокусування на їхніх проблемах, а й реалізацію першочергових суспільно значимих інтересів². При цьому важливо брати до уваги той факт, що залучення громадян до процесу ухвалення рішень надає зусиллям та діям ОМС більшої відкритості й доступності в контексті так званого олюднення, тобто гуманізації, взаємодії органів публічної влади з жителями ТГ. Це – надзвичайно важливо, адже, коли громадяни не лише помічають, а й переконуються, що ОМС стає відкритішим до них, вони охочіше сприймають значення, розуміють сутнісні сенси місцевого управління в цілому та його діяльності зокрема. Одним з найважливіших наслідків цього ми вважаємо активізацію здатності громадян допомагати ОМС у вирішенні місцевих проблем.

У зв'язку з цим необхідно брати до уваги той факт, що роль окремих громадян та їх зацікавлених груп відрізняється залежно від питань, у вирішенні яких вони беруть участь. Так, наприклад, деякі групи громадян можуть представляти окремі сегменти загального «суспільного інтересу» (наприклад, захист зелених зон та заболочених земель від вторгнення та нової розробки). Для забезпечення розгляду специфічних тем (обмеження щодо тварин, продажу активів, парків тощо) громадські групи та об'єднання збирають факти та надають інформацію про технічні питання на основі внесків громадян, науковців, бізнес лідерів та консультантів. Особи, які мають досвід з «перших рук», забезпечують інформацією службовцями ОМС для підвищення рівня розуміння ними певних проблем чи питань.

На нашу думку, формування публічної політики на місцевому рівні потрібно сьогодні розуміти передусім як спосіб декларування ОМС намірів неухильно дотримуватись чіткого набору взаємообумовлених, взаємоприйнятних та взаємовизнаних принципів і цілей у своїй щоденній діяльності та використання власних ресурсів. Наявність таких принципів та цілей – одна з пріоритетних умов активізації участі громадян в діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки, як свідчить вітчизняна практика реалізації місцевого самоврядування, більшість ОМС не залучають громадян, а тільки виконують необхідні правові вимоги публічності³.

² Картер Р. М. Дилеммы работы в командах: хрестоматия: управление обучением : пер. с англ. Жуковский : МИМ ЛИНК, 1998. 309 с.

³ Морарь М. В. Партійне лідерство у політичних процесах сучасної України : дис. докт. політ. наук : 23.00.02. КНУ імені Т. Шевченка. Київ, 2013. 430 с.

На нашу думку, закони, які вимагають залучення громадян до участі в деяких обмежених заходах «живого розгляду» бюджету, можуть розглядатися як стартовий пункт для значно ширшого їх публічного залучення до процесу ухвалення рішень радою. Саме тому ми вважаємо, що ухвалення місцевою радою Положення про політику залучення громадян постає нині гарантією для громадськості в контексті серйозності намірів місцевої ради та її виконавчих органів щодо залучення громадян та подальшої реальної імплементації пріоритетних для ТГ програм. Безперечно, таке положення закріпить низку дієвих нині видів залучення громадян, наприклад, забезпечення громади адекватною та об'єктивною інформацією, відкриті збори, широка дискусія тощо.

Ми вважаємо, що, оскільки розробка політики має здійснюватися на основі місцевих потреб, вона має бути оформлена в окремий офіційний документ. Ним може стати, наприклад, ухвалене міською радою рішення «Про основні напрями політики залучення громадян до участі в діяльності ОМС». Виходячи з цього, діяльність міської влади у сфері залучення громадськості до участі у процесі прийняття суспільно значимих рішень має, на нашу думку, розумітися важливим елементом її політичної діяльності. Одним із способів демонстрації громаді такого підходу ми вважаємо підготовку та широке обговорення «Положення про основні засади політики залучення громадян до участі в діяльності ОМС у місті, селищі». Розробляючи такий документ, варто зробити його складовим Положення про: проведення громадських слухань; порядок реалізації місцевих ініціатив; регламент роботи дорадчого комітету тощо.

Перед ухваленням такого Положення та відповідного, причому дуже важливого елемента, його громадського обговорення, міська рада приймає Заяву про залучення громадян. Вона має засвідчити наміри міської влади щодо надання своїй діяльності більшої прозорості та посилення її підзвітності перед громадою. Фактично, така Заява набуває офіційного статусу декларації намірів. До такої заяви, як правило, включається перелік сфер, щодо яких існує найбільша необхідність у підтримці громади, наприклад: здоров'я та добробут громадян; суспільні цінності; дороги, стоянки автомобілів та пішохідний рух; громадська безпека; економічне зростання; підвищення якості транспортних послуг тощо.

Як правило, виділяють два типи методів залучення громадян до діяльності в ОМС⁴, а саме:

⁴Грищенко І. М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 320 с.

Перший тип – «активний». Він стосується низки методів, які спеціально розробляються для залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Передбачається активна співучасть громадян в обговоренні проектів і спільному прийнятті рішень, високий рівень зворотного зв'язку у форматі «громада – влада».

Другий тип – «пасивний». Методи цього типу розробляються з метою короткотермінового навчання чи постійної просвіти й інформування громадян. При цьому громадяни не обов'язково безпосередньо впливають на процес ухвалення рішень і не завжди висловлюють власну думку з того чи іншого питання.

Стратегія вибору методу залучення громадян до участі в діяльності ОМС передбачає зосередження на формулюванні та визначенні чіткої мети, яка має бути досягнута шляхом взаємозацікавленої взаємодії органів влади з жителями ТГ. Типовими цілями, на нашу думку, мають стати:

- інформування громадськості про ініціативи ОМС та підтримка поінформованості громадян у процесі їх участі в ухваленні рішень;
- навчання (просвіта) громадськості про причини таких ініціатив, переваги та недоліки альтернативних варіантів ухвалення місцевих рішень;
- отримання інформації від громадян для збільшення джерел інформації та баз даних;
- консультування з громадськістю для вивчення того, що вони знають, і як вони ставляться до місцевих ініціатив;
- залучення ТГ до планування з метою розробки програмних цілей, стратегії і бачення майбутнього;
- отримання зворотного зв'язку від громадян про вплив місцевих ініціатив на них та їх сусідів.

Досягнення ефективності ініціатив щодо залучення громадян до участі в діяльності ОМС потребує відповідних часових та суттєвих ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інформаційних). Службовці ОМС зобов'язані враховувати часові обмеження при розробці програми залучення громадян. Причому підготовка кожної такої акції здійснюється за проектним принципом, містити адекватний об'єктивний план та визначені чіткі часові рамки.

Аналізуючи рівень громадянської активності молоді, можемо констатувати, що переважна більшість молодих людей не лише не залучена до громадянської активності, а й не бачить у ній потреби і, як наслідок, не бере участі у жодних її проявах. Саме тому в дослідженні реалізації гуманізаційних аспектів залучення громадян до участі в діяльності ОМС необхідно виділити низку чинників, що перешкоджають залученню молоді до вирішення важливих суспільних проблем.

До них, на нашу думку, належать: брак довіри, невпевненість у своїх силах, відсутність необхідних навичок, культури громадянської участі та досвіду, обмаль ресурсів (навичок, часу тощо).

Головною ж проблемою залишається недовіра молоді до політико-правових інститутів, що робить можливим конфлікт між молоддю та існуючим соціальним устроєм. Причому до причин, які визначають відсутність в сучасній молоді стійких і серйозних мотивів участі в соціально-економічному та політичному житті країни належать також: слабкість інститутів громадянського суспільства, яка не дозволяє молоді максимально самореалізуватися; відсутність у неї досвіду проживання у тоталітарній державі, що не сприяє оцінюванню в повній мірі переваг і свобод демократії.

Крім цього формування громадянської активності, власної позиції багато в чому залежать від традицій, що склалися в сім'ї, суспільстві, державі. Молодь сьогодні не в повній мірі усвідомлює, що право голосувати це громадянський обов'язок кожної людини, і, отримуючи це право, не знає, що з ним робити.

З огляду на це, доцільно, на нашу думку, створити в кожному районі школу для осіб, залучених до МС, тобто не лише депутатів, сільських голів, секретарів сільських, селищних, міських рад, а й осіб, які працюють в органах самоорганізації населення (ОСН). Така школа – Школа муніципального управління – успішно функціонує в Броварському районі Київської області. Серед багатьох напрямів діяльності такої школи доцільно передбачити навчання груп із розвитку компетентностей, спрямованих на розвиток лідерства, адже зрозуміло що лідерські якості можуть бути не лише вродженими, а й набутими в результаті навчання та набуття професійного і життєвого досвіду.

У сучасній українській дійсності держава виступає як структура, яка має своєю головною метою не владу, а управління – регулювання впорядкування соціальних, економічних та інших взаємин людей. Тому стратегія комунікацій суспільства і держави ґрунтується на принципово новому понятті – понятті «взаємодія».

Управлінська модель – у якій громадськість контактує з державою як одержуючий послуги клієнт або сукупність клієнтів. Орієнтація клієнта та його запити, прихильність до активного стилю дій у вирішенні конкретних проблем, простота структури і професіоналізм, відвертість і доступність – це неповний перелік принципів практичної діяльності державних структур. Зв'язки з громадськістю в цих умовах держава будуватиме на основі найефективніших методів – угод, довгострокових контрактів, інформаційної взаємодії, участі в законотворчому процесі, розробці і здійсненні соціальних програм.

Сутність цієї моделі полягає у веденні партнерського діалогу між державою і цивільним суспільством при домінуванні інтересів останнього.

Існує ціла група причин, які породжують недовіру громадян до органів влади та ОМС. Перш за все, це так звані «технічні» причини, коли державні органи, при відсутності структур і фахівців у сфері зв'язків з громадськістю, не уміють роз'яснювати громадянам цілі та мотиви своєї діяльності, не дають адекватного уявлення про її характер і ті умови, в яких вони працювати і вирішувати проблеми.

«Організаційні» причини пов'язано з недостатністю кваліфікованих і компетентних професіоналів, що викликане переходом до нової моделі організації суспільства і зміною характеру роботи з громадськістю.

«Ресурсні» причини пов'язано з недостатнім фінансуванням держслужби, відсутністю необхідної матеріальної і технічної бази, обмеженістю тимчасових ресурсів тощо.

Ми вважаємо, що ці проблеми можуть вирішуватися в таких конкретних напрямках діяльності органів державної влади та ОМС: встановлення, підтримка і розширення контактів з громадянами та організаціями; інформування громадськості про рішення, які приймаються; вивчення громадської думки; аналіз суспільної реакції на дії посадових осіб і органу влади в цілому; прогнозування суспільно-політичних процесів; забезпечення організації аналітичними розробками; формування сприятливого іміджу організації.

2. Обґрунтування сучасних форм залучення громадян до діяльності органів місцевого самоврядування

Проведений аналіз дозволив нам виділити сучасні дієві форми залучення громадян до діяльності ОМС, а саме:

– Громадські слухання. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» серед інших форм безпосереднього здійснення МС⁵ виокремлює громадські слухання. Проведення громадських слухань вимагає від ради виконання низки обов'язкових кроків, зокрема:

– глибше вивчити думку та настрої громадян щодо тих чи інших важливих питань життєдіяльності міста, селища, села;

– отримати зворотну реакцію на певні дії ОМС, почути конструктивні поради від жителів ТГ;

– ознайомити громадян як споживачів послуг не просто з рішеннями місцевої влади, а й «глибинними» причинами їх ухвалення, планами, тактикою і стратегією місцевого керівництва;

⁵ Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>

– заручитися підтримкою ТГ у випадку необхідності лобювати певне рішення місцевої влади на рівнях територіальної виконавчої влади (область, район) та органами законодавчої влади;

– продемонструвати інвесторам, що у місті, селищі, селі панує громадський мир і злагода, місто живе за демократичними прозорими правилами і законами. ТГ розуміє владу, і навпаки.

Як правило, відповідні документи більшості ОМС України передбачають можливість багатьом суб'єктам ініціювати слухання. Це: міський, селищний і сільський голова; міська рада, окремі постійні комісії Ради, виконавчий комітет, група депутатів ради, як правило, 1/3 загального складу ради, органи самоорганізації населення, визначена кількість членів ТГ, дорадчий комітет тощо. Рада, затверджуючи положення про проведення громадських слухань, встановлює їх формат, орієнтовний регламент, порядок підготовки та реалізації на практиці рішень, прийнятих слуханням.

Громадські слухання повинні завершитись ухваленням остаточного документа: резолюції, рішення, ухвали, рекомендацій. Виступи та обговорення під час слухань обов'язково вносяться до протоколу, адже матеріали слухань підлягають розгляду органом самоврядування. Громадські слухання – недорогий, проте дієвий спосіб отримання громадських коментарів щодо актуальних місцевих питань та проблем.

У той же час громадські слухання мають деякі обмеження. Передусім, це неефективний форум для супроводу комплексних ідей та подання детальної інформації. Слухання не передбачають поглибленого обговорення або оцінки різних точок зору, тому що на них можуть впливати окремі доповідачі з вузькими інтересами. Важко також перешкодити конфронтації різних груп, коли розглядаються альтернативні проекти.

Власний досвід проведення громадських слухань у Васильківському районі та практика їх проведення і підготовки дозволяє нам вести мову про те, що варто робити, готуючи слухання і чого слід остерігатись.

Ми вважаємо, що, готуючи громадські збори, варто:

– серйозно підготувати інформаційну кампанію. Якщо це можливо, громада має «дозріти» до прийнятого рішення не безпосередньо у залі, а за кілька днів до цього;

– якнайширше залучати об'єднання громадян та громадські організації до обговорення рішення;

– запросити на слухання людей, що є беззаперечними авторитетами у цій сфері, краще щоб вони були також і гостями з іншого регіону;

– роблячи доповідь чи презентації, застосовувати максимальну кількість наочної інформації («уривки» з відеофільмів, слайди, фото тощо);

- попередньо зробити невеличку репетицію заходу.
- Готуючи громадські збори, не варто, на нашу думку:
 - перетворювати громадські слухання на загальні збори ТГ;
 - проводити громадські слухання, у яких бере участь лише група, яка їх готувала та 10–15 «глядачів»;
 - виносити на слухання тему, яка прогнозовано не буде підтримана громадою;
 - робити доповідь тривалішою за 15 хв;
 - виходити робити доповідь за масивною трибуною;
 - доручати виступ (довідку) особі, яка невпевнено відчуває себе на сцені, не володіючи риторикою на достатньому рівні, «бубонить» з папірця;
 - доручати підготовку проекту виступу людині, яка є фахівцем (наприклад у бюджетній сфері), але цілком не розуміється на психології громади, її ментальності;
 - забувати, що результати слухань є важливими не тільки для органу самоврядування і тих, хто безпосередньо брав у них участь, отже, потрібно підготувати цикл публікацій про захід, прийняті рішення, реакцію ради на них, тощо.
- Загальні збори громадян. Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначаються правові засади проведення загальних зборів громадян. Загальні збори громадян – це зібрання всіх чи частини жителів села (сіл), селища, міста для вирішення питань місцевого значення. Загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Рішення загальних зборів громадян враховуються ОМС в їх діяльності. Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом ТГ.

Загальні збори, будучи найдавнішою формою безпосередньої демократії, вирізняються серед інших форм. Так, вони не наділені законодавцем правом приймати місцеві нормативні акти, хоча потенційно це найсильніша за рівнем впливу на місцеву владу форма безпосередньої демократії.

З організаційної точки зору загальні збори громадян є простішим у плані попередньої підготовки різновидом громадських слухань, не вимагають глибокого технічного та теоретичного «опрацювання» питань, що слухаються. Збори, на відміну від слухань, можуть відбутись і доволі стихійно за мінімальної участі в їх підготовці місцевої влади. Порядок денний зборів зосереджений на розгляді, як правило, однієї проблеми. Неформальна структура зборів дозволяє поглиблено обговорити питання, отримати пряму і невідкладну відповідь чи відгук, прояснити факти чи ідеї.

Проект зборів доцільно попередньо обговорити з лідерами громадських організацій та особами, які користуються авторитетом серед громадян. Важливо, щоб ухвалене рішення було належним чином оприлюдненим. Громада також повинна дізнатись про реакцію ради та міського голови на рішення загальних зборів.

– Опитування громадської думки. Цей метод використовується для збору фактичної інформації про громадську думку та ставлення до тієї чи іншої проблеми. Найчастіше він використовується для опитування про якість громадських послуг та їх фінансування. Опитування може охоплювати все населення чи специфічну групу споживачів послуг та проводиться щодо всіх видів муніципальних послуг або тільки одного (наприклад, користування парками). Результати використовуються для визначення пріоритетів громадян щодо послуг, оцінки наявних послуг, виявлення готовності громадян підтримати підвищення податків і зборів.

Науково обґрунтоване опитування, в основу якого покладено репрезентативну вибірку всієї громади, має в позитиві документальне відображення відповідей всіх постійних мешканців, а не тільки виборців, політично активних чи впливових⁶. Проводячи опитування на постійній основі (кожні два-три роки) з використанням тих самих запитань, місцеві урядовці можуть помітити будь-які зміни в громадській динаміці та вплив на громадську думку проведених у цей період заходів, а також який ефект вони мали. При цьому необхідно брати до уваги той факт, що основними недоліками є відносно велика вартість (при залученні спеціалізованих організацій) та значна імовірність отримати не репрезентативну вибірку та некоректні результати при проведенні опитування нефахівцями.

– Організація фокус-груп. Фокус-група (цільова група) являє собою збори вибраних громадян. Вона створюється для того, щоб дізнатись про вірогідне ставлення однієї чи значно більшої кількості груп до пропозицій чи ініціатив ОМС. Робота фокус-груп, як правило, полегшується залученням консультантів. До складу кожної групи відбирається приблизно десять осіб. Вони представляють «зріз» чи «профіль» громади. Групі задають запитання в об'єктивній формі про ініціативи чи пропозиції місцевого управління. Такі інтерв'ю проводяться повторно три-чотири рази з різними групами для збору і порівняння інформації.

⁶ Пашко Л. А. Лідерство управлінських кадрів: сучасні виклики та небезпеки. *Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи*: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 24 черв. 2015 р. Київ: Вид-во Ліра-К, 2015. 244 с.

Фокус-групи дають можливість детально зрозуміти людські турботи і цінності, збираючи разом людей, які представляють різні погляди. Фокус-групи не такі дорогі, як опитування громадян, і забирають менше часу, ніж повне опитування громадян. Вони не ефективні для надання інформації широкій громадськості, а також не створені для побудови консенсусу чи ухвалення рішень. Вони є ненаукові, оскільки отриману інформацію досить складно оцінити кількісно. Успіх Проблемою є те, що через низький рівень мотивації місцевій владі важко формувати такі групи.

– Дорадчі (консультативні) комітети. Дорадчий комітет – це офіційний робочий орган, створений для розв’язання актуальної проблеми місцевого життя, що потребує залучення фахівців різних галузей та представників громадськості. Він співпрацює з радою, напрацьовує те чи інше рішення до (напередодні) розгляду його радою та її постійними комісіями (однією з комісій). Створюється розпорядженням міського голови. Це надає йому офіційного статусу та є додатковим мотиваційним фактором для його членів. Цим же розпорядженням затверджується його персональний склад.

«Продуктом» діяльності дорадчого комітету є рекомендації та пропозиції для влади. Мета створення цього робочого органу – поради ради, депутатському корпусу, як краще і ефективніше розв’язати ту чи іншу проблему. Найкраще, коли ці поради міститимуть альтернативи, передбачатимуть створення сприятливих умов для нововведень.

Дорадчі комітети дозволяють міським головам:

- отримати нові й нестандартні думки і пропозиції;
- продемонструвати, що влада прозора і відкрита для співпраці;
- «у ближньому бою» перевірити можливих конкурентів на наступних виборах;
- визначити індикатор фахового рівня працівників міських служб і підприємств, які входять до комітету;
- зробити експертний аналіз певної проблеми;
- перевірити будь-яку ідею на прийнятність її громадськістю без ризику «втратити обличчя».

Участь представників громади в роботі дорадчих комітетів нині є надзвичайно важливою, адже вона:

- сприяє підвищенню активності громадян;
- зміцнює почуття причетності до всіх справ у місті, селищі чи селі;
- допомагає виявити справжніх професіоналів, знання яких в подальшому стануть знахідкою для громади;

– надає чіткості організації та фокусуванню громадських об'єднань, передусім політичним партіям, на реальні справи на користь громадян.

Крім цього, вони особливо корисні для досягнення згоди під час роботи над складними питаннями, які у багатьох аспектах зачіпають інтереси громади. Їх розпускають, коли роботу над проектом закінчено. Дорадчий комітет є одним з найефективніших інструментів залучення громадськості.

– Громадські комісії та правління. Як свідчить вітчизняна практика реалізації МС, випадки, коли для розгляду певних питань місцевого значення створюються комісії, є дуже поширені. Проте в більшості випадків членами цих комісій стають виключно працівники виконавчих органів рад, працівники комунальних підприємств, депутати ради та представники інших служб чи відомств. Громадяни залучаються до їх роботи не так вже й часто. Комісія, на відміну від дорадчого комітету, працює у значно коротший термін і не розглядає питань, що вимагають «глибокої підготовки». Рішення громадських комісій мають дорадче значення. Після завершення розгляду питання комісія приймає заключний документ, який є однією з підстав для ухвалення рішення колегіальним органом, наприклад, міською радою чи виконавчим комітетом або відповідною посадовою особою.

У більшості випадків місцеві ради утворюють постійні громадські комісії чи правління, що мають справу з комплексною розробкою політики або займаються питаннями довгострокового планування. До складу консультативних комісій можуть входити депутати, обрані представники та громадяни, або тільки громадяни. Громадські комісії і правління ефективні для забезпечення громадського нагляду за специфічною діяльністю ОМС. Громадяни роблять спеціалізований експертний внесок у місцеве управління та набувають досвіду для майбутніх керівних ролей у громаді.

– Громадські асоціації. Групи громадян, організовані навколо певного спільного інтересу, пов'язані з певною територією, наприклад, з питаннями районування, землекористування, будівництва, експлуатації окремих об'єктів. Вони забезпечують форум для обговорення проблем, обміну ідеями між місцевими урядовцями та членами асоціації. Асоціації успішно використовуються для управління контрактами з надання послуг, реалізації невеликих місцевих проектів. В Україні найбільшого поширення набули товариства співвласників як один з їх підвидів. Асоціації громадян можуть бути юридичними особами (громадські організації) чи неформальними організаціями. Членство в них відкрите для всіх постійних мешканців громадян, власників майна, бізнесменів, які

мають ліцензію на здійснення діяльності в громаді, представників неприбуткових організацій громади.

Місцева рада може створити офіс в мерії для координації та зв'язків з громадськими асоціаціями. Основними функціями такого офісу, на нашу думку, мають стати:

- оповіщення зацікавлених осіб щодо зборів, слухань, виборів чи інших подій;

- забезпечення спільного використання інформації та складання переліку звітів, семінарів, джерел даних та інших доступних матеріалів;

- забезпечення відповідними послугами окремих осіб, асоціацій та інших;

- складання та оновлення списку громадських асоціацій та їх керівників;

- допомога у створенні та розсилці інформаційних бюлетенів та іншої друкованої продукції, наданої асоціаціями;

- діяльність у сфері зв'язків асоціацій і муніципальних асоціацій у процесі роботи над залученням громадян до місцевих справ;

- допомога в освітніх зусиллях, спрямованих на залучення громадян до місцевого управління.

Як свідчить проведений аналіз, громадським асоціаціям не вистачає стабільності, адже досить часто вони створюються у відповідь на виникнення якоїсь однієї проблеми, заради вирішення якої збирають, а потім розпускають, коли вже проблема вирішена і відповідні інтереси враховані. Їх стабільність є відносно низькою. З метою сприяння тривалій діяльності асоціацій ОМС зобов'язані надавати їм підтримку як ресурсами, так і власними штатами.

- Громадська приймальня. Громадська приймальня є різновидом описаних вище асоціацій, хоча, на відміну від асоціацій, вона організовується і діє за рахунок місцевої ради. До роботи активно залучаються волонтери. Така приймальня може надавати один або декілька видів послуг, наприклад: допомога пенсіонерам, соціальна допомога, охорона здоров'я тощо. Крім цього вона дозволяє розширити обслуговування всієї громади та переносить місцеве управління до громадян, а не навпаки. ОМС визначають, які види послуг краще надавати через приймальню. Вони мають враховувати витрати і вигоди від децентралізації діяльності як з точки зору місцевого уряду, так і громадян. У цьому контексті важливо наголосити на тому, що громадська приймальня набуває статусу сучасного компоненту громади і завдяки цьому підвищує рівень довіри до місцевої влади.

- Омбудсмен. Омбудсмен – це безпартійний державний службовець, який розглядає скарги громадян на місцевих посадових осіб та агенції. Контекст роботи залежить від місцевих проблем, але зазвичай,

це скарги на несправедливі рішення у сфері житлового-комунального господарства, оподаткування, виборів, виплати пенсій. ОМС визначають потребу в наявності такого інструменту у Положенні про залучення громадян або у Статуті ТГ. Українське законодавство не передбачає наявності такого інституту, але й не забороняє його. Місцеві ради приймають відповідний місцевий нормативний акт, яким визначають права та повноваження омбудсмена, передбачають у своїх бюджетах кошти на утримання його. «Місцевий» омбудсмен розглядає виключно заяви і скарги громадян щодо порушення місцевою радою, комунальними підприємствами, посадовими особами її виконавчих органів прав громадян. За результатами розгляду скарги омбудсмен може припинити справу або знайти вирішення проблеми шляхом переконання, гласності чи подання до суду.

Омбудсмен допомагає задовольнити потреби громадян щодо неупередженого і неформального розгляду скарг. Запровадження інституту омбудсмена поліпшує відповідальність місцевої ради, її виконавчих органів та ПОМС перед громадою, вимагає від них діяти неупередженими методами. Це особливо ефективно допомагає громадянам у боротьбі з бюрократизмом у великих ТГ. Запровадження такого інституту дає значний ефект і значно підвищує політичний рейтинг місцевої ради та міського голови. Недоліком є те, що через відносно обмежені можливості омбудсмена і його офісу лише незначна кількість громадян може отримати реальну допомогу.

– Програма відкритих дверей. Це метод заохочення громадян до вільного відвідувати мерії чи громадської приймальні без попереднього дозволу чи призначення. Як правило, про такі дні оголошують у ЗМІ. На цей день міська рада визначає кількох працівників, які працюють з громадянами як «екскурсоводів». Ці працівники у популярній формі інформують людей про основні завдання, що стоять у даний час перед громадою, розповідають про компетенцію міської ради, знайомлять громадян з порядком вирішення тих чи інших питань. Як правило, день відкритих дверей починається у сесійній залі. Далі можливе відвідання основних підрозділів та комунальних підприємств. Програма відкритих дверей полегшує зв'язок з громадянами, однак робота працівників з громадськістю у такому режимі хоча б один день на тиждень може спричинити збільшення витрат, тому що бажано для цієї цілі закріплювати окремого працівника.

– Публічна інформація. Публічна інформація представлена у формі прес-релізів, інтерв'ю, буклетів, листівок, плакатів тощо. Для цього у міській раді може бути утворений департамент (відділ) зв'язків з громадськістю та публічною інформацією. Публічна інформація підтримує інформованість громадян про діяльність місцевої влади.

Процес отримання та обробки цієї інформації є значно складніший, ніж її просте поширення зазначеними вище способами. Методи її поширення суттєво залежать від фінансової спроможності ради, розмірів населеного пункту, місцевих традицій, політичної ситуації у місті. Великі міста вимагають якнайширшого спектру представлення публічної інформації. У невеличких містах найефективнішими засобом є листівка та плакат, у селах – міжособистісна комунікація та оголошення на дошці оголошень. Ефективна програма публічної інформації створює позитивне середовище, оскільки належним чином поінформовані громадяни можуть брати участь у місцевих справах, краще розуміючи програмні питання, вплив різних заходів, історичні перспективи ініційованої програми.

– Навчально-популярні програми та звіти. Прямі освітні програми – це заходи, на яких місцеві посадові особи презентують безпосередньо програму громадськості. Наприклад, кампанія щодо необхідності економії води, дотримання санітарних вимог і чистоти, розмови зі школярами про діяльність місцевих органів. Непрямі освітні програми також забезпечуються публічною інформацією, але при цьому використовуються друкований або аудіо – чи відеоматеріал для супроводження повідомлення замість персональної доповіді. Прямі освітні програми забезпечують персональний контакт з громадянами. Непрямі освітні програми надають інформацію. Типові освітні матеріали – це буклети, інформаційні бюлетені, різноманітні публікації щорічних звітів.

Освітня програма передбачає, що результат буде отримано не одразу, а цей результат буде вагомим, тому що відбувається не просто інформування, а у свідомості людей формується стійкий стереотип. Громадяни, як правило, позитивно сприймають інформацію про бюджет, поданий у формі «звіт – буклет», тому що у ньому підбиваються певні підсумки, використовуються схеми і графіки, а складні речі пояснюються просто.

– Відносини зі ЗМІ. Кожна програма залучення громадян вимагає роботи з медіа (газети, інформаційні бюлетені, радіо, телебачення) для того, щоб висвітлити події для всієї ТГ. Медіа допомагають залучати громадян на початку цього процесу, оголошуючи програму та запрошуючи громадян взяти участь у місцевих справах, звітуючи протягом цього процесу про прогрес і досягнення в реалізації ініціатив та звітуючи про результати їх втілення наприкінці процесу залучення громадян. Найбільш поширеним методом є розповсюдження серед журналістів прес-релізів і проведення прес-конференцій і брифінгів. Це допомагає мас-медіа зібрати важливі факти з мінімальними зусиллями.

Встановлення стосунків з медіа – ефективний шлях до позитивного просування діяльності ОМС. Заснування офісу із зв'язків з медіа є важливим з погляду покращання стосунків з пресою та надання інформації для журналістів. Публічний імідж ОМС значно покращується, коли вони надають точну і своєчасну інформацію. Однак місцеві посадовці мають бути обережними, щоб не перетворити стосунки з медіа в явний засіб пропаганди. На жаль, можливість активно співпрацювати з електронними ЗМІ (радіо, телебачення) мають тільки великі міста.

– Місцеві ініціативи. Місцеві ініціативи – одна з форм безпосередньої участі громадян у МС. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», подаючи визначення, не дає деталізації цього процесу.

У практиці діяльності органів місцевого самоврядування зарубіжних країн місцева ініціатива використовується досить часто. У США вона відома під назвою «громадські петиції». У Швейцарії – це елемент (перший етап) місцевого референдуму, що полягає в обговоренні проблеми з подальшим збором підписів. Якщо їх збирають достатньо, проводять референдум. Місцева влада, як правило, на цьому етапі прагне знайти компроміс, щоб не доводити справу до референдуму⁷.

Українське законодавство розглядає місцеву ініціативу та місцевий референдум як окремі форми демократичної участі громади у вирішенні місцевих справ. Як впливає з норм Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», для реалізації місцевої ініціативи рада повинна ухвалити відповідне Положення чи рішення ради або виписати процедуру в статуті територіальної громади⁸.

Перевагою цієї форми є (порівняно з іншими) найвищий рівень участі громадськості, демократизму, можливість дійсно широким верствам громади висловити свою думку і вплинути на владу. Недоліком, крім складної процедури, є відсутність законодавчо визначеного механізму фінансування, адже місцева влада, особливо якщо вона не є демократичною, усіляким чином, як правило, намагатиметься перешкоджати роботі ініціативної групи.

Значною проблемою також є низький рівень готовності більшості громадян активно і добровільно працювати для громади, ставлячи перед місцевою радою конкретні фахові питання і виносити відповідні ініціативи.

⁷ Аналітичні матеріали міністерства закордонних справ України з питань формування кадрового потенціалу органів влади. URL: mfa.gov.ua.

⁸ Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>

Саме тому пріоритетної значимості набуває інтелектуальний потенціал, причому як груповий, так і особистісний. Він формується з низки елементів, а саме: кваліфікаційного потенціалу – професійних знань та вмій, що визначають рівень компетентності; психофізіо-огічного потенціалу – працездатності; комунікативного потенціалу – здатності до співробітництва, колективної організації і взаємодії; наукового, творчого потенціалу – інтелектуальних здібностей; лідерського потенціалу – здатності стати «маяком» для інших; потенціалу до розвитку та саморозвитку – здатності до вирішення складних завдань.

Для цілей нашого дослідження було важливо виявити інструменти відбору таких осіб та адаптувати ці інструменти в діяльність СМС України. Зокрема виявлено, що компетенція «інтелектуальний потенціал» розвинута, коли особа: легко оперує абстрактними поняттями і складними ідеями; є володарем гострого, ефективного і стабільного розуму; яскравою і розумною особистістю.

При цьому необхідно враховувати фактори впливу на мотивацію співробітників ОМС, а саме:

- зусилля (дія) відносно самостійний процес, який підпорядкований мотиву діяльності зі спрямованістю на загальну ціль;
- ціль як безпосередньо усвідомлюваний результат, на який спрямована дія, пов'язана з діяльністю;
- ресурси засоби, предмети і умови праці, фонд робочого часу;
- навички різноманіття множини дій і процесів, які здійснюють керівники при виконанні управлінських функцій і завдань;
- здібності удосконалення і перетворення наявних і набуття нових навичок;
- оцінка визначення можливості ОМС справедливо розподіляти кошти, посади та інші види заохочення;
- параметри виконуваної роботи як характеристики організаційної роботи, що впливають на психологічний стан працівників;
- якість виконуваної роботи, тобто здатність співробітника забезпечувати визначену продуктивність (кількість і якість послуг) своєї діяльності;
- результати як фактори задоволення від виконаної роботи і фактори, що сприяють процесу стимулювання до діяльності;
- задоволення від діяльності, включаючи задоволення потреб, підвищення якості життя тощо.

На нашу думку, саме такий підхід до розкриття потенціалу кожного співробітника, що працює в ОМС, забезпечує формування лідерського середовища, спрямованого на ефективну і результативну колективну діяльність. При цьому слід звернути увагу на параметри організаційної діяльності в ОМС, які включають:

- різноманіття навичок, що дає відчуття значимості роботи і сприяють підвищенню її якості;
- цілісність роботи, що викликає відчуття досягнення і самоповаги;
- важливість роботи, яка веде до скорочення прогулів і плинності кадрів;
- автономність, що характеризує ступінь свободи і надається працівнику у визначенні черговості виконання завдань і методів роботи;
- «прямий» зворотний зв'язок, що представляє собою зв'язок без посередників і дає усвідомлення відчуття приналежності й дозволяє справедливо оцінити результати праці;
- справедлива винагорода, що визначає відчуття значимості роботи.

Для створення сприятливого лідерського середовища застосовуються механізми розкриття внутрішніх резервів ОМС, які генерують особистий інтелектуальний потенціал кожного із співробітників у колективний потенціал. Для цього застосовуються інструменти виявлення та розвитку інтелектуального потенціалу, активізуються джерела мотивації до роботи, що враховують потреби, задоволення від роботи, справедливу оцінку результатів праці та винагороду.

Для формування ОМС як самонавчаючої організації, яка ґрунтується на системі цінностей і забезпечує створення лідерського середовища шляхом замкнутого циклу передачі ідей, цінностей, емоційної енергії і рішучості від ефективних керівників-лідерів вищих рівнів, керівникам-лідерам нижчої ланки в ОМС застосовують інструмент переданої точки зору. Вона являє собою систему з трьох взаємопов'язаних елементів: ідей, цінностей та емоційної енергії і рішучості. Усі ці елементи мають бути узгоджені між собою. Цінності, що лежать в основі організаційної культури ОМС, повинні узгоджуватися з його ідеями, тобто стратегією, оскільки в іншому випадку енергія керівника-лідера буде витрачена даремно.

Емоційна енергія і рішучість керівника-лідера ОМС повинні проявлятися у: формуванні у співробітників відчуття терміновості необхідних змін; чіткому формулюванні організаційних цілей, які надихатимуть послідовників і коштуватимуть зусиль, спрямованих на їх втілення; концентрації всіх сил для досягнення мети; створенні атмосфери роботи в команді; постійній підтримці упевненості команди в досяжності мети.

Гуманізаційним аспектом залучення громадян до участі в діяльності ОМС, крім інших, має стати її оцінювання громадянами. З цією метою доцільно, на нашу думку, використовувати розроблений Радою Європи Опитувальник для громадян / представників організацій громадянського суспільства для дослідження впровадження у громаді 12 принципів доброго демократичного врядування (табл. 1). Відповіді

на запропоновані у ньому запитання сприятимуть оцінюванню рівня реалізації гуманізаційних аспектів в діяльності ОМС шляхом залучення до неї зацікавлених громадян.

Таблиця 1

Опитувальник для громадян / представників організацій громадянського суспільства для дослідження впровадження у громаді 12 принципів доброго демократичного врядування

		Не знаю, немає думки (0)	Дуже погано (1)	Іноді погано (2)	Добре (3)	Відмінно (4)
1	2	3	4	5	6	7
1	Чесне проведення виборів, представництво та участь як гарантія реальної можливості для кожного громадянина мати право голосу в суспільно-політичному житті на місцевому рівні					
	Я задоволений можливостями, які я маю для впливу на рішення ради					
2	Зворотний зв'язок як гарантія діяльності ОМС відповідно до законних очікувань та потреб громадян					
	У раді скарги щодо надання послуг розглядають та рішення по ним приймаються професійно					
3	Дієвість та ефективність як гарантія виконання ОМС завдань з найефективнішим використанням ресурсів					
	В цілому я задоволений послугами, що надаються радою					
4	Відкритість та прозорість як гарантія забезпечення доступу громадськості до інформації та полегшення розуміння щодо діяльності ОМС					
	Рада добре інформує населення про свою діяльність					
5	Верховенство права як гарантія чесності, неупередженості та неухильності в діяльності ОМС					
	В раді перевагу мають загальні інтереси всіх членів громади, а не особисті інтереси					
6	Етична поведінка як гарантія пріоритетності в діяльності ОМС суспільних інтересів над особистими					
	У раді до всіх ставляться однаково, незалежно від їх родинних зв'язків з обраними представниками чи службовцями					

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
7	Компетентність та спроможність як гарантія професійного та якісного виконання посадових обов'язків обраними представниками та службовцями ОМС					
	Більшість депутатів та службовців у раді є компетентними фахівцями, які добре, знають, що вони роблять					
8	Інноваційний характер та відкритість до змін як гарантія отримання ОМС користі від використання нових шляхів вирішення проблем, та передового досвіду					
	У раді діють процедури врахування пропозицій громадян для покращення якості роботи					
9	Сталий розвиток та довгострокове планування як гарантія врахування в діяльності ОМС інтересів майбутніх поколінь					
	Рада залучає громадян до процесу пошуку шляхів вирішення проблем сталого розвитку					
10	Надійний фінансовий менеджмент як гарантія забезпечення ОМС цільового та продуктивного використання бюджетних коштів					
	Рада добре інформує громадян про розподіл коштів бюджету					
11	Права людини, різноманіття культур та соціальне вирівнювання як гарантія захисту прав людини, поваги до усіх громадян та запобігання усіх видів дискримінації в діяльності ОМС					
	У раді дотримуються прав людини, прогресує їх застосування стосовно всіх верств населення					
12	Підзвітність як гарантія відповідальності обраних та посадових осіб за свої дії					
	У раді відповідальні особи пояснюють свої рішення громадянам					

ВИСНОВКИ

Таким чином, дослідження гуманізаційних аспектів залучення громадян до участі в діяльності органів місцевого самоврядування дозволило нам сформулювати низку висновків, а саме:

Залучення громадян до справ МС має стати взаємовигідним процесом для усіх зацікавлених його учасників. Для голів ТГ, депутатів місцевих рад, посадових осіб ОМС вигоди полягають у тому, що за допомогою

громадської участі вони можуть ухвалювати кращі рішення завдяки активізації взаємозацікавленої взаємодії, що сприяє глибшому і ширшому розумінню пріоритетних суспільно значимих проблем і питань.

Владні рішення та пропозиції з готовністю сприймаються громадськістю за умови врахування їхньої думки в процесі підготовки до ухвалення цих рішень. Налагоджений процес залучення громадян спонукатиме до активізації окремих осіб і окремих груп у справах громади. Результатом цього процесу постає підвищення в усіх і у кожного взаємозацікавленого його учасника рівня відповідальності і підзвітності за реалізацію справ, що відбуваються у громаді.

Визначення чітких сутнісних компонентів залучення громадян до процесу ухвалення суспільно значимих рішень у ТГ можливе за умови розробки місцевою радою положення про політику залучення громадян до участі в діяльності ОМС.

Обґрунтування дієвих форм залучення громадян до діяльності органів місцевого самоврядування дозволяє вести мову про не лише можливість, а й необхідність формування сприятливого лідерського середовища для активізації їхньої взаємозацікавленої взаємодії з ТГ.

Для формування лідерського середовища в територіальних громадах необхідно застосовувати не лише ресурси ТГ, включаючи не лише активізацію діяльності ОМС, а й формування законодавчого підґрунтя на державному рівні. Саме воно чітко регулюватиме механізми взаємодії між центральним урядом, ОМС та громадянами для забезпечення якісного надання послуг та вирішення потреб мешканців ТГ.

Активізація гуманізаційних аспектів залучення громадян до участі в діяльності ОМС, спрямованих на формування та розвиток лідерства, полягають у: формуванні чіткої програми діяльності на засадах лідерства і її дотриманні; запрошенні всіх членів організації взяти участь в її реалізації, надавши для цього всі необхідні ресурси та можливість формулювати і розробляти спільні цілі; усіх членів організації необхідно оцінювати за професійними результатами та винагороджувати лише відповідно до результатів; створенні моделі лідерства, заснованої на відкритій комунікації, яка повинна бути поширена на всю організаційну структуру та систему.

Основними механізмами реалізації лідерства в процесі актуалізації гуманізаційних аспектів залучення громадян до участі в діяльності органів місцевого самоврядування мають стати:

- організаційний – громадські слухання, загальні збори громадян, опитування громадської думки, організація фокус-груп;
- мотиваційний – власний приклад, покарання, підкріплення, примус, грошова винагорода, ототожнення і пристосування цілей, та

нові: соціальне конструювання, ставка на результат, «передана точка зору»;

– інформаційний – встановлення, підтримка і розширення контактів з громадянами та організаціями; інформування громадськості про рішення, які приймаються; вивчення громадської думки; аналіз суспільної реакції на дії посадових осіб і органу влади в цілому.

АНОТАЦІЯ

Дослідження гуманізаційних аспектів залучення громадян до участі в діяльності органів місцевого самоврядування передбачає чітке визначення сутнісних компонентів їх участі у процесі ухвалення суспільно значимих рішень та обґрунтування сучасних форм залучення громадян до діяльності ОМС. Їх дієвість має результувати в гуманізацію взаємодії влади та громади. Саме така її гуманізація, тобто олюднення відносин, має стати критерієм її активізації, взаємозацікавленості та безперервності.

Наголошено на тому, що ухвалення місцевою радою положення про політику залучення громадян нині має стати гарантією для громадськості в контексті серйозності намірів місцевої ради та її виконавчих органів щодо такої участі жителів громадян та подальшої реальної імплементації пріоритетних для ТГ програм.

Запропоновано вважати діяльність ОМС у сфері залучення громадськості до участі у процесі прийняття суспільно значимих рішень важливим елементом їх політичної діяльності та управлінського лідерства. Саме тому активізація участі громадськості в державному управлінні потребує кардинально нових підходів та ефективних механізмів реалізації лідерства. Першочерговими серед них має стати законодавче визначення та закріплення механізмів проведення консультацій з громадськими організаціями в процесі вироблення й реалізації політики захисту прав людини, а також проведення громадських експертиз нормативних актів та проектів рішень.

Обґрунтовано, що без активного залучення громадськості до керівництва суспільними процесами неможливо не лише розмежувати і збалансувати функції й обов'язки центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, а й забезпечити їх ефективну діяльність.

Література

1. Аналітичні матеріали міністерства закордонних справ України з питань формування кадрового потенціалу органів влади. URL: mfa.gov.ua.

2. Грищенко І. М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика : монографія / І. М. Грищенко. Київ : НАДУ, 2016. 320 с.

3. Картер Р. М. Дилеммы работы в командах: хрестоматия: управление обучением : пер. с англ. Жуковский ; МИМ ЛИНК, 1998. 309 с.

4. Морарь М. В. Партійне лідерство у політичних процесах сучасної України : дис. ... докт. політ. наук : 23.00.02. КНУ імені Т. Шевченка. Київ, 2013. 430 с.

5. Пашко Л. А. Лідерство управлінських кадрів: сучасні виклики та небезпеки. *Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи* : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 24 черв. 2015 р. Київ : Вид-во Ліра-К, 2015. 244 с.

6. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>

**Information about the author:
Veremeichyk Viktor Petrovich,**

Master of Social Development Management,
Chairman, Fastiv District Council of Kyiv Region
1, Soborna str., Kyiv Region, Fastiv District, Fastiv, 08500, Ukraine