

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БІЛИК Антон Володимирович

КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Спеціальність 074 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав студент
Групи ПУАз-41
Білик А.В.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Богач Ю.А.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2020 р.
Завідувач кафедри

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Роль і значення комунікативних технологій в діяльності організації	6
1.2. Характеристика основних видів та елементів комунікацій в процесі забезпечення діяльності організації	15
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ	30
2.1. Оцінка організаційних форм використання комунікативних технологій в діяльності Пастушівської сільської ради	30
2.2. Аналіз комунікативних зв'язків між територіальною громадою села Пастуше та сільськими органами місцевого самоврядування	37
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	44
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні у суспільному житті неможливо відшукати хоча б одну сферу, якої так чи інакше не торкався б управлінський вплив держави. Цей вплив реалізовується в життя відповідними органами влади у відповідних формах управління. Управління – це діяльність, яка завжди була і є необхідною. Головне полягає в обов’язкових змінах або вдосконаленні цієї діяльності, що диктуються умовами сьогодення. Потреби в таких змінах найбільше заявляють про себе у кризові періоди, коли суб’єкти управління не можуть забезпечити ефективності управлінського впливу, не встигаючи адекватно реагувати на трансформацію соціально-економічних відносин. Як свідчить вітчизняна та зарубіжна практика, особливе значення для ефективної управлінської діяльності органів місцевого самоврядування, особливо на рівні села, має забезпечення використання сучасних комунікативних технологій.

Загальні особливості використання комунікативних технологій в управлінській діяльності органів місцевого самоврядування є предметом дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, В.Б. Авер’янова, С.С. Алексєєва, Г.В. Атаманчука, В.Г. Афанасьєва, Д.Н. Бахраха, І.Л. Бачило, І.П. Бутка, А.С. Васильєва, Ю.М. Козлова, В.Я. Малиновського, А.Ф.Мельник, Г.Л.Монастирського, В.П. Петкова, В.Ф. Погорілка, Ю.А. Тихомирова, Ю.М. Тодики, В.В. Цветкова тощо.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення використання комунікативних технологій в управлінні організацією, зокрема сільською радою.

Завдання дослідження:

- дослідити роль і значення комунікативних технологій в діяльності організації;
- провести характеристику основних видів та елементів комунікацій в процесі забезпечення діяльності організації;

- провести оцінку організаційних форм реалізації комунікативних технологій в управлінській діяльності сільської ради;
- провести аналіз комунікативних зв'язків між територіальною громадою досліджуваного села та сільськими органами місцевого самоврядування;
- забезпечити напрацювання пропозицій удосконалення використання комунікативних технологій в діяльності сільської ради.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність органів місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є механізм використання комунікативних технологій в управлінській діяльності сільської ради.

Методологічною основою роботи є сукупність методів і прийомів наукового пізнання, що ґрунтуються на принципах всебічного та об'єктивного аналізу суспільних явищ адміністративно-правового характеру, яким є управління на місцевому рівні. Використано як загальні, так і спеціальні наукові методи дослідження, зокрема формально-логічний, статистичний методи, у тому числі метод аналізу й синтезу (для дослідження специфіки комунікацій на рівні територіальної громади), функціональний (для класифікації форм комунікативних технологій), порівняльно-правовий (для визначення особливостей комунікації сільського голови із територіальною громадою), аналізу документів. За допомогою методів аналізу і синтезу, аналізу документів та функціонального досліджується специфіка діяльності органів місцевого самоврядування.

Теоретична значимість роботи визначається розвитком теоретико-методичних положень використання комунікативних технологій в управлінні організацією, зокрема сільською радою.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони можуть бути використані в діяльності органів місцевого самоврядування в процесі реалізації комунікативних технологій.

Інформаційною основою роботи є Конституція України, чинні законодавчі акти та інші нормативно-правові акти, які регулюють відносини у

сфері місцевого самоврядування, фактологічні матеріали, методичні документи діяльності органів місцевого самоврядування.

Результати роботи апробовані в травні 2020 року на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 58 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань, містить 9 таблиць, 8 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Роль і значення комунікативних технологій в діяльності організації

Значні зміни, що відбуваються в управлінні організаціями та модернізація їхніх структур управління, призводять до перерозподілу повноважень та відповідальності. Наприкінці 90-тих років почала втілюватися, так звана концепція "управління інформаційними ресурсами", в якій інформація розглядається, як ще один важливий ресурс такого ж порядку, як фінанси, матеріали, обладнання і персонал. Будь-якій організації потрібна інформація про ринки збуту і заготівель - галузева чи загальноекономічна, про природні ресурси, науково-технічна, соціально-культурна, політико-правова інформація про реакцію навколишнього середовища на дії організації, інформація про реакцію організації на дії навколишнього середовища. Такий хід розвитку обумовлює зростання ролі інформатизації на всіх рівнях управління організацією. Успіх діяльності безпосередньо пов'язується з муніципальними, банківськими, біржовими інформаційними системами, інформатизацією оптової і роздрібною торгівлі, торгових домів, служб управління працею і зайнятістю, створенням банків даних ринку товарів і послуг, розвитком центрів довідкової та аналітико-прогнозної інформації, електронної пошти, систем електронного обміну даними і т. д.

Сьогодні комунікативні процеси та технології почали активно впливати на повсякденну діяльність будь-якої організації і стали невід'ємною складовою частиною інформаційної інфраструктури цієї організації. Комунікативні процеси та технології дозволяють досліджувати та взаємопов'язувати складові ділянки діяльності організації між собою. Вони розвиваються надзвичайно швидкими темпами і захоплюють усе ширші сфери діяльності таким чином, що

будь-яка конкурентоспроможна діяльність у майбутньому не може бути сформована без детального аналізу можливостей застосування інформаційних технологій. Звідси і випливає, що одним із важливих компонентів будь-якої управлінської діяльності повинна стати інформаційна інфраструктура, яка підтримується сукупністю інформаційних ресурсів та програмно-апаратних засобів обчислювальної техніки та зв'язку. Будь-яка сучасна інформаційна система функціонує саме на базі певних інформаційних та предметних технологій. Темпи впровадження та застосування сучасних інформаційних технологій найчастіше обумовлюються фінансовим становищем організацій. Проте успішна робота будь-якої організації в сучасних умовах швидкого науково-технічного прогресу неможлива без серйозного відношення до впровадження інформаційних процесів та технологій, а також вирішення питань інформатизації різних сфер діяльності, в першу чергу в сферах удосконалення самоорганізації та підтримки виробничої діяльності організації [12].

Комунікативні технології у широкому сенсі є найважливішим стратегічним ресурсом, особливо в економічній галузі. Засоби інформаційної взаємодії, організації, експлуатуючі центри обробки й аналізу інформації, канали інформаційного обміну, комунікації і лінії зв'язку утворюють інформаційну інфраструктуру економіки. Головне місце у ряду застосовуваних технологій займають найсучасніші нові комунікативні технології. Сучасні комунікативні технології поділяються на два класи: програмно-математичні інструментальні, призначені для проектування сучасних інформаційних технологій, і прикладні комунікативні технології, щоб забезпечити ухвалення й підтримку рішень. Більшість технологій, складових класу інструментальних інформаційних технологій, з'явилися практично одночасно зі створенням ЕОМ як спеціального і загального програмного забезпечення, операційними системами різного класу та призначення, пакетами прикладних програм. Ці технології та їх модифікації й нині активно використовуються розробниками економічних інформаційних систем і професійно та ґрунтовно описані у

науковій літературі. Інструментальні комунікативні технології отримали поширення останнім часом. До них відносяться машинна графіка, мультимедіа, СА8Е-технології, системи штучного інтелекту, гіпертекстові технології, телекомунікаційні методи доступу [18, с. 184].

Нові комунікативні технології, на відміну від традиційних, припускають надання користувачу не тільки інформаційного продукту, але і засобів доступу до нього (засобів пошуку, обробки, представлення і т. п.). Ці засоби дозволяють користувачу не просто візуалізувати зміст комп'ютерних файлів, у яких втілений інформаційний продукт, але й одержати інформацію в обсязі і форматі, що релевантні саме його потребам [23]. Найновіші досягнення в галузі мікроелектроніки привели до нових концепцій організації інформаційних служб.

Комунікативні технології сприяють поширенню інформації, послабленню територіальних обмежень, сприяють удосконаленню стосунків із постачальниками і споживачами, розвитку існуючих і появі нових видів діяльності. Зовнішня позитивна сторона інформаційних технологій у менеджменті визначається, насамперед, можливостями електроніки, великою пам'яттю та швидкістю роботи ЕОМ. Їх впровадження не тільки не відміняє необхідності вдосконалення виробництва та управління, а навпаки посилює його значення. Крім того, самі комунікативні технології вимагають складної підготовки, великих первинних витрат і наукомістких програмних та технічних засобів. Тому їх впровадження в систему управління організації повинно починатися не з монтажу та освоєння обладнання, а з підготовки програмно-математичного забезпечення, формування інформаційних потоків, підготовки контингенту спеціалістів і користувачів. Іншими словами необхідний комплексний підхід до формування інформаційних технологій та їх складових елементів.

Створення сучасної інформаційної технології управління інвестиційними проектами виходить з уніфікованого інформаційного, технічного і програмно-математичного забезпечення всіх учасників інвестиційного проекту для того,

щоб організувати обмін інформацією між замовниками, інвесторами, підрядними, проектними і експлуатаційними організаціями в автоматизованому режимі. Не можна розглядати економіку без урахування суспільства, в якому вона існує. Відповідно до інформаційної економіки та впровадження інформаційних систем та технологій сучасне суспільство носить назву інформаційного, або, за іншим визначенням, тому, що більшість робочої сили зайнята інформаційною діяльністю, при цьому багатство накопичується завдяки інформаційним процесам та технологіям.

Отже, основою для прискорення темпів науково-технічного прогресу є сучасні комунікативні процеси та технології, які спрямовані на підвищення рівня автоматизації всіх інформаційних систем та технологій. Аналіз традиційних організаційно-господарські взаємозв'язків та змін комунікативній інфраструктурі, потребують процеси, що активно розвиваються в економіці. Для прискорення розвитку інформаційних процесів та технологій в економічній сфері необхідна грамотна державна політика, що спрямовує сили на підтримку науки, а також сфери інформаційно-комунікаційних технологій. Дуже важливою економічною проблемою бізнесу, зв'язаного з інформаційними процесами та технологіями, є висока гранична ціна входження в справу. У зв'язку з цим важливе грамотне використання сучасних інформаційних систем та технологій, що могли б забезпечити "влучення в потенційного клієнта", тобто забезпечити роботу таких інформаційних систем та технологій, реалізація яких буде, як мінімум, економічно рентабельною. Основним інструментарієм такої політики є: підтримка інвестування інноваційної діяльності; розробка та впровадження результатів науково-дослідних і пошукових робіт, винаходів у промисловість і бізнес; створення і розвиток технологічних парків у сфері програмного забезпечення та інформаційних технологій, що є необхідною умовою розвитку економіки країни. Українські фінансові установи, усі сфери економіки, бізнесу, середньої і вищої освіти повинні враховувати сформовані вимоги до рівня автоматизації, впроваджуючи передові комп'ютерні технології й освоюючи міжнародні стандарти.

Умовою досягнення успіху в менеджменті є досконале застосування комунікативних технологій, а це означає, що для ефективності виробничих процесів є необхідним, щоб цей потік передавався не лише зверху вниз але й знизу вверху, а також горизонтально. Досить часто менеджери покладаються виключно на комунікації зверху вниз, а це на практиці веде до того, що політика, стратегія й тактика організації часто залишаються незрозумілими для підлеглих. Ось чому для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки зрозумілими для підлеглих є завдання, які перед ними ставляться. Досягається це шляхом досконального проектування комунікативних технологій, створення при необхідності різних комісій для опрацювання певних питань, проведення зустрічей, зборів та індивідуальних контактів.

Комунікативні технології дають змогу створити такі ситуації, коли вони стають реальнішими за дійсність, а людина бере цю нову реальність за справжню дійсність. Комунікативні технології підсилюють ті розумові стереотипи, які вже наявні в людини. Але є межа, до якої ці технології здатні діяти, тому що сила розуму окремої людини може протистояти силі індустрії комунікативних технологій.

Комунікативна технологія - це логічно завершений комплекс дій з цілеспрямованого виробництва та поширення інформації, що покликаний чинити запланований вплив на цільові групи.

Розглядаючи комунікаційні технології, необхідно підкреслити, що у комунікаціях завжди беруть участь принаймні дві люди – відправник і одержувач. Одна людина не може спілкуватися сам з собою. Тільки один або більш за одержувачів завершують комунікативний акт. Організації без комунікацій не існує. У відсутність комунікацій працівники не мають інформації про те, що роблять колеги, менеджмент не отримує первинних даних, а керівники і лідери команд не в змозі віддавати вказівки.

Отже, неможливими виявляються координація різних видів діяльності (а значить, організація розпадається) і співпраця працівників, оскільки люди не

можуть повідомити про свої потреби і відчуття іншим. Комунікації забезпечують реалізацію всіх основних функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю.

Як зазначив Рогоза М.Є., ефективні комунікації сприяють підвищенню показників діяльності організації і рівня задоволеності працівників працею, формуванню відчуття причетності до роботи компанії. В деяких випадках працівники добровільно відмовляються від своїх давно встановлених привілеїв, оскільки розуміють необхідність «жертви» [50, с. 93].

Якщо співробітники інформовані про проблеми, з якими стикається організація, і про плановані менеджментом кроки, вони зазвичай з розумінням сприймають прийдешні зміни. Представляється обмеженим підхід дослідників, які приділяють основну увагу комунікаціям з працівниками, ігноруючи потреби менеджерів, що грають вельми важливу роль не тільки в ініціації, але і в передачі і інтерпретації повідомлень для співробітників. Так само, як фотографія не може бути чіткішою, ніж негатив, з якого вона надрукована, так і менеджери не здатні передавати повідомлення чіткіше, ніж вони його сприймають.

Приведення в життя ухвалених рішень припускає, що менеджери оперативно отримують дані про результати діяльності підлеглих. Інакше управлінських дій достатньо широкі. Все просто – ухвалені менеджерами рішення впливають на велике число співробітників і на багато видів діяльності. Крім того, велика частина зв'язків в комунікативному ланцюзі організації сполучає саме управлінців. (Кількість рівнів керівництва в деяких компаніях варіюється від двох до десяти і більш; кількість рівнів працівників, як правило, рівна одиниці.) Оскільки кожен зв'язок може привести до втрати певної інформації, найбільшими «можливостями» в цьому сенсі володіють керівники. Вірогідність інформаційних втрат зростає прямо пропорційно довжині комунікативного ланцюжка.

Якщо порушуються інформаційні потоки всередині організації та зв'язки з зовнішнім середовищем, саме його існування стає під загрозу. При цьому

підступність ситуації полягає в тому, що небезпеку видно не відразу, а тільки тоді, коли вже нічого змінити не можна. Власне, однієї інформації недостатньо. Тільки коли інформація відповідним чином перетворюється і опрацьовується, тобто коли виникають комунікативні зв'язки, забезпечується існування та ефективна діяльність організації.

Більшість керівників не підозрює, що навіть при добре налагоджених інформаційних потоках комунікація в повному розумінні виникає з ускладненням. Для цього є багато причин. Головна – в самій людині. Людина думає і реагує, як правило, не тою мірою логічно й раціонально, як це передбачається надраціональним технологічним середовищем організації. Людина реагує діалектично. Це постійно створює малі й великі конфлікти, розвиток і вирішення яких безпосередньо впливає на результати та ефективність діяльності організації. Щоб розв'язувати конфлікти, ті, хто керує людьми, повинні вчитися оволодівати конфліктними ситуаціями. Це такою ж мірою обов'язково, як вміння читати й писати.

Вступаючи в багатоканальний комунікативний зв'язок, будь-який суб'єкт комунікації знаходиться в режимі одержувача інформації від багатьох партнерів і передачі її їм. Тому ефективність комунікації залежить не тільки від її якості, своєчасності, швидкості, але й від того, наскільки всебічним є цей зв'язок. Зв'язок відразу з багатьма партнерами не тільки береже час, але й створює оптимальні умови для гри на кон'юнктурі, конкуренції.

Друга вимога ефективності – це зрозумілість інформації. Один із шляхів зробити інформацію, що передається, зрозумілою – це перевести її в певні терміни. Будь-яка фірма зацікавлена в тому, щоб її стратегія була зрозумілою партнерам. Для цієї мети фірма розробляє свою символіку, яка стає оперативними термінами каналів комунікації, коли приймається всіма партнерами.

Ефективність комунікації збільшується і при наданні максимально докладної інформації. Кожен споживач інформації заслуговує на свій рівень

деталізації. і це теж комунікативна стратегія і критерій ефективності комунікації.

Якісний обмін інформацією є невід'ємною частиною всіх видів управлінської діяльності. Зважаючи на це, здійснення комунікації називають пов'язуючим процесом. При обміні інформацією сторони відіграють активну роль: одна - пропонує інформацію, інша - її сприймає. Процес управління вимагає ефективного обміну інформацією між працівниками і керівниками для досягнення мети організації. Такий обмін інформацією між людьми в процесі управління називається комунікацією.

Інформаційно-комунікаційні технології (Information and Communication Technologies, ІКТ) – це сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, обробки, зберігання, розповсюдження, відображення і використання інформації в інтересах її користувачів [24,с.3].

Сьогодні інформаційно-комунікаційні технології впроваджуються на багатьох організаціях, організаціях та різних органах влади. Розроблені концепції впровадження ІКТ в наукові заклади, фабрики, тощо. Наприклад Концепція впровадження інформаційних технологій у органах виконавчої влади передбачає як автоматизацію самого процесу, так і аналізу роботи, налагодження спілкуванням між різними органами влади та населенням.

Основна функція будь-якої установи – прийняття управлінських рішень. При цьому вихідні дані для прийняття рішень, необхідна інформація і самі рішення представляються у вигляді документів. І обсяг технічної роботи з документами найчастіше за все настільки великий, що заслоняє, а іноді і заміщає основний зміст діяльності [54, с. 220].

Тому автоматизація роботи з документами, що циркулюють в органах влади, має найважливіше значення для підвищення ефективності діяльності як окремих установ, так і системи державного управління в цілому. При цьому: зменшуються терміни підготовки і виконання документів; створюються і автоматично підтримуються бази (архіви) нормативних і розпорядчих

документів; зменшується кількість рутинних операцій, працівники одержують можливість зосередитися на вирішенні змістовних задач управління; підвищується якість підготовки управлінських рішень; зменшується кількість «загублених» документів, місцезнаходження яких невідомо; процеси розробки і проходження документів стають інформаційно прозорими і допускають контроль на будь-якій стадії; з'являється стимул і можливості для удосконалення структури організації.

Перевід потоків документів в електронну форму та інтеграція їх з Інтернет-порталами дозволить досягти наступних важливих цілей: з'явиться можливість повно і об'єктивно інформувати громадян про те, який обсяг послуг, сервісів і соціального забезпечення їм надається; громадяни і організації будуть залучені до активної роботи з розробки і реалізації ініціатив і програм законодавчих органів та виконавчих органів влади різного рівня; забезпечиться «прозора» і оперативна взаємодія державного органу із суб'єктами господарювання; буде досягнута істотна економія часу і коштів (як бюджету, так і суб'єктів господарювання).

На сьогоднішній день активно йде процес впровадження комп'ютерної техніки і мереж у установах. У багатьох з них досягнутий на сьогоднішній день рівень є достатнім для впровадження сучасних технологій роботи з документами. Але крім комп'ютерів і мереж для цього потрібний набір сучасних програмних рішень.

Обчислювальна техніка і засоби зв'язку міцно ввійшли в сучасне життя, і подив викликає вже не їхня наявність, а скоріше, відсутність чи недостатньо ефективного використання. Рівень комп'ютеризації комерційних структур і громадян поки нижче, ніж у ряді провідних країн Європи і США, але розрив поступово скорочується. А от ситуація з освоєнням інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ) органами державного управління стала причиною обґрунтованого занепокоєння українського суспільства [11,с.4].

Завдання сучасного суспільства можна вирішити, тільки застосовуючи сучасні засоби. Можна тимчасово відкласти впровадження комунікаційних

технологій ціною збільшення державного апарату, зниження рівня оплати праці в державному секторі, погіршення умов розміщення установ. Але це поставить під загрозу виконання багатьох функцій і в кінцевому підсумку завдасть істотної шкоди репутації і інтересам держави.

1.2. Характеристика основних видів та елементів комунікацій в процесі забезпечення діяльності організації

В основі комунікативних технологій в організації лежить обмін інформацією або комунікації.

Трактувань терміну «комунікація» досить багато і залежать вони від підходів, що використовуються авторами (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний) (табл. 1.1). При цьому навіть у межах одного підходу поняттям «комунікація» характеризують різні процеси.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор, джерело	Трактування поняття «комунікація»
<i>Лінгвістичний підхід</i>	
Плотніков М.В.	Комунікація - процес і результат обміну інформацією
Почепцов Г.Г.	Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини
Берлесон Б., Стейнер Г.	Комунікація - передача інформації, ідей, почуттів і т.п., шляхом використання символів - слів, зображень, цифр і т.п.
<i>Філософський підхід</i>	
Філософський словник	Комунікація - категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого знаходить себе в іншому
Філософська енциклопедія	Комунікація - смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії
Петрук Н.К.	Комунікація - універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя
<i>Психологічний підхід</i>	
Рева В.Е.	Комунікація - це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст
Цуруль О. А.]	Комунікація - процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння

Продовження таблиці 1.1

Кулі Ч.	Комунікація - механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі
Беляков О.О.	Комунікація - це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо
<i>Соціальний підхід</i>	
Бурцева Т.А.	Комунікація - це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним
Різун В.В.	Комунікація - це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації [^]
Льюїс Д., Гауер Н.	Комунікація - це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей [^] Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності
<i>Економічний підхід</i>	
Мільнер Б.З.	Комунікація - це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами
Хміль Ф.І.	Комунікація - обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
Лейхіфф Дж.Л., Пенроуз Дж.М.	Комунікація - засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів
<i>Маркетинговий підхід</i>	
Примак Т.О.	Комунікація - це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Гірченко Т.Д., Дубовик О.В.	Комунікації - це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції
Яловега Н.І.	Комунікація - це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між організаціями споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку

Примітка. Складено автором на основі [5, 8].

На підставі проведеного аналізу відповідно до маркетингового підходу автором під комунікацією пропонується розуміти багатогранний соціально

обумовлений процес обміну інформацією за допомогою комунікаційних інструментів і засобів.

Аналіз поглядів фахівців Б.Берлесона, І.Фролової, О.Цуруль, Т.Гірченко., Н. Яловеги у сфері управління комунікаціями дозволив уточнити їх значення в організації як: 1) інструмента інтеграції всіх видів діяльності; 2) середовища та механізму управління; 3) засобу забезпечення гнучкості та адаптивності організації; 4) інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу; 5) інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей. Усе зазначене дозволяє віднести комунікації до стратегічних ресурсів, що мають велике значення для стійкого функціонування організації.

Залежно від взаємодіючих сторін розрізняють такі види комунікацій в організаціях: організаційні; міжособові; зовнішні; внутрішні; горизонтальні; вертикальні; висхідні; низхідні; формальні; неформальні (рис. 1.1).

Організаційні комунікації - це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації і передачі відомостей великій кількості людей всередині організації і окремим індивідуумам та інститутам поза її межами. Вони є необхідним інструментом для координації діяльності по всій вертикалі і горизонталі управління, дозволяють отримувати необхідну інформацію.

Залежно від масштабів комунікації поділяють на дві великі групи: між організацією і середовищем її функціонування; між рівнями управління та підрозділами.

З метою забезпечення ефективності функціонування організації прагнуть налагодити ефективні комунікації з такими елементами зовнішнього середовища, як державні органи, в підпорядкуванні яких перебувають, споживачами товарів, робіт і послуг, громадськими організаціями, засобами масової інформації, постачальниками, партнерами. При цьому організаціями використовуються різноманітні форми і засоби комунікацій.

Так, в основі налагодження зв'язків організацій з вищестоящими організаціями лежить використання різноманітних аналітичних, звітних матеріалів, угод, проведення нарад, презентацій, семінарів, симпозіумів.

З наявними і потенційними споживачами громадських та управлінських послуг, а також товарів організації налагоджують контакти і спілкування за допомогою технологій маркетингу і Паблік Рілейшнз.

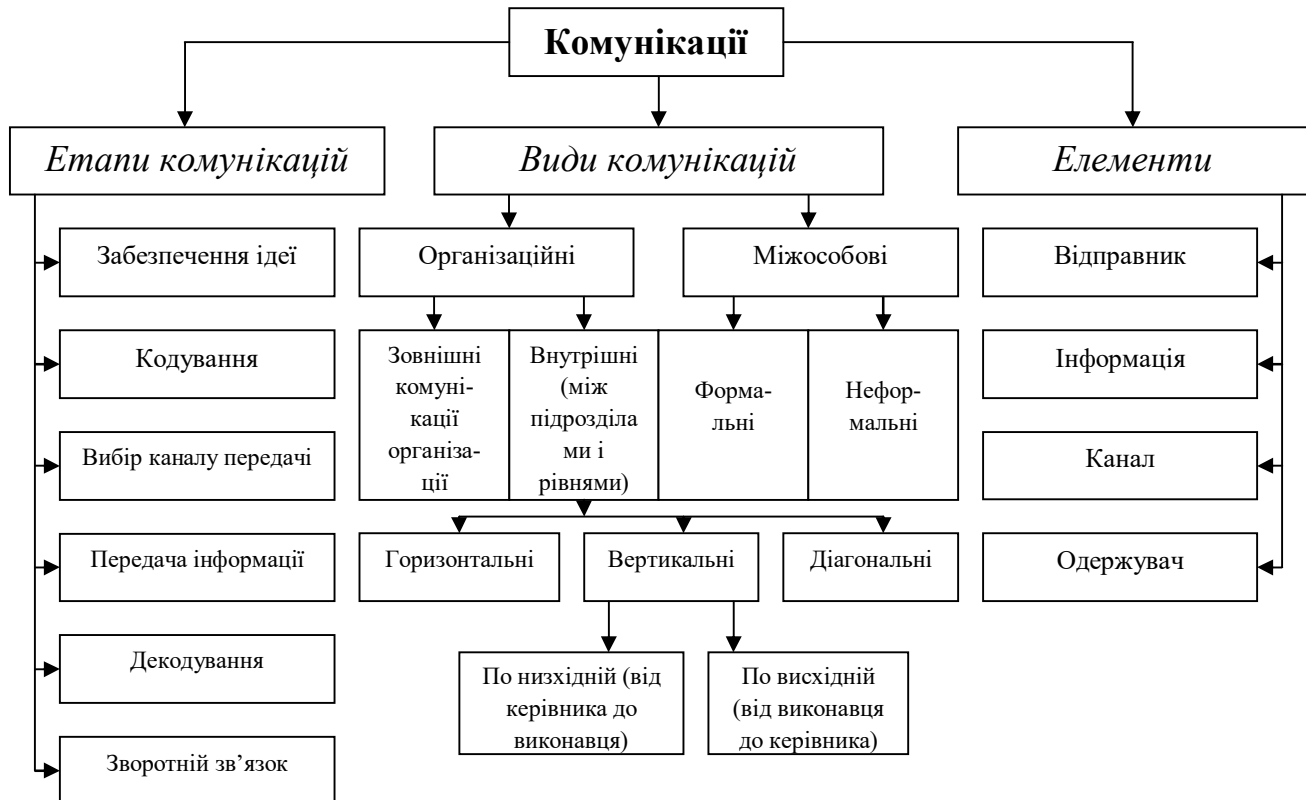


Рис. 1.1. Структура комунікацій організації

Примітка. Наведено за [43, С. 62].

У стосунках з громадськістю організації прагнуть сформувати позитивний імідж і запровадити дієві форми співпраці на основі проведення різних презентацій, громадських слухань, соціологічних досліджень, рекламних акцій, переговорів.

Важливим напрямком комунікаційної діяльності організацій є налагодження ділового спілкування з партнерами та постачальниками ресурсів,

товарів, послуг шляхом проведення ділових переговорів, нарад, укладення контрактів.

Внутрішні комунікації організацій забезпечують взаємодію між рівнями управління, підрозділами, посадами, окремими особами через налагодження комунікаційних каналів у процесі особливих контактів, обміну документацією, функціонування електронних засобів зв'язку тощо. За змістом така взаємодія може бути інформаційною, адміністративною, технічною.

Інформаційна взаємодія сприяє обміну між суб'єктами управлінської діяльності відомостями, необхідними для прийняття управлінських рішень.

У процесі адміністративної взаємодії вищі ланки управлінської структури передають ланкам нижчих рівнів управлінські повноваження і відповідальність, різні розпорядження, інструкції, рекомендації, отримують рекомендації, звіти, побажання, здійснюють процес контролю.

Технічна взаємодія між суб'єктами управлінської структури організації реалізується в процесі їх участі в підготовці організаційних заходів, при обміні досвідом, проведенні нарад і семінарів, фіксації, збереженні, видачі різної документації.

Внутрішні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. До вертикальних відносять комунікації "зверху-вниз" (низхідні) та "знизу-вгору" (висхідні). Комунікації "зверху-вниз" вирішують п'ять основних завдань: ознайомлення працівників із цілями організації з метою усвідомлення важливості виконуваної ними роботи; викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт; забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації; надання інформації про процедури та методи виконання робіт; забезпечення підлеглих інформацією про результати діяльності установи [18, с. 64].

Разом із тим, хоча визначений тип комунікацій допомагає пов'язувати різні рівні організації та координувати їхню діяльність, він має й недоліки: створення передумов для формування авторитарної системи, значне завантаження підлеглих, втрата інформації внаслідок викривлень і помилкової інтерпретації.

Одним із методів усунення цих недоліків є організація потоків інформації "знизу-вгору", тобто налагодження ефективного зворотнього зв'язку.

Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Їх метою є оповіщення вищого керівництва про те, що робиться на нижчих рівнях ієрархічної системи. В Японії, США та інших країнах створюються спеціальні "осередки якості", завданням яких є регулярне інформування керівництва про виниклі проблеми та шляхи їх розв'язання. Однак за результатами наукових досліджень встановлено, що до керівників доходить лише 10% інформації, а це обумовлює необхідність пошуку нових ефективних каналів зв'язку по висхідних.

Горизонтальні комунікації здійснюються між структурними підрозділами та працівниками, що знаходяться на однакових рівнях ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності установ і організацій. За оцінками фахівців, ефективність горизонтальних комунікацій сягає 90% і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег, а також проблем, які виникають при функціонуванні суміжних підрозділів (відділів).

Діагональні комунікації здійснюються між працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії, наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби здійснюють керівництво виконанням певних функцій. Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один із них є головним у виконанні певної функції.

Міжособові комунікації передбачають прямий міжособовий обмін інформацією, в якому переважно використовується канал усної мови. При цьому типі комунікацій головним є передача інформації від однієї особи до іншої. Міжособовим комунікаціям властиві такі характерні ознаки: міжособові комунікації практично завжди оперативніші і досягають свого адресата при мінімумі шумів; вони завжди вибіркові, оскільки міжособовий канал оперативно формується у найбільш сприятливий для передачі інформації момент і здатен виходити на потрібного респондента; міжособові комунікації

більш вільні від рамок, що регламентують форму і стиль повідомлення, доступніші та зрозуміліші; в міжособових комунікаціях відкриваються великі необмежені можливості для використання ефекту зворотного зв'язку. Ефективність міжособових комунікацій визначається рівнем відлагодженості зворотного зв'язку, який дає змогу відправнику перевірити, наскільки правильно були інтерпретовані його повідомлення. Міжособові комунікації поділяються на формальні та неформальні. Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Схема організаційної структури є ілюстрацією "проходження інформації каналами".

Неформальні комунікації не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється через неформальні канали комунікацій. У теорії та практиці менеджменту організацій зарубіжних країн часто використовується термін "grape-vini" - система розповсюдженень чуток, неофіційних даних. Слід відзначити, що неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Крім того, цей вид комунікацій корисний для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікацій. Для розвитку неформальних комунікацій в установах і організаціях з успіхом можуть використовуватися неофіційні правила і ритуали, система скриньок для пропозицій, які сприяють вільному потоку різних новаторських ідей.

Комунікації в організаціях є складними та динамічними явищами, що можуть розглядатись як дія, взаємодія і процес.

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей (рис. 1.2).

Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції. У своїй основі процес комунікації становить процес: руху інформації в ланцюгу «відправник – канал - одержувач», реального або потенційного зв'язку

у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

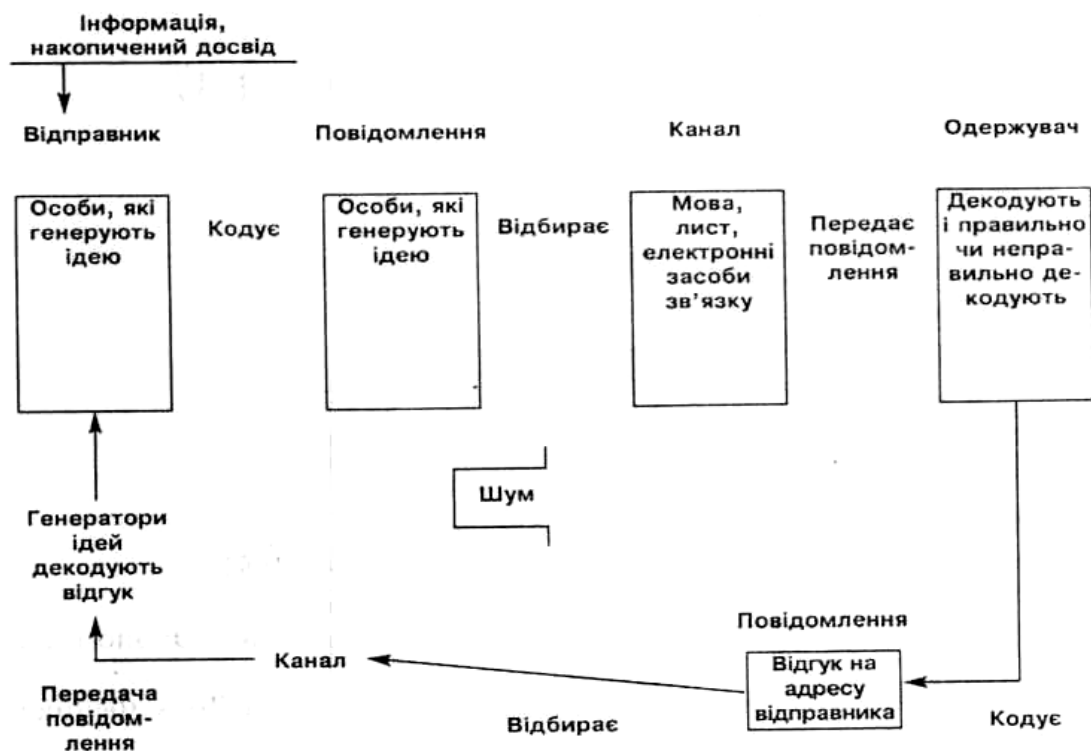


Рис 1.2. Процес обміну інформацією як система із зворотним зв'язком і шумом

Примітка. Наведено за [54, с. 175]

Виокремлюють чотири основні елементи процесу обміну інформацією: 1) відправник (особа, котра генерує ідею, збирає, опрацьовує та передає інформацію); 2) повідомлення (інформація, закодована за допомогою символів); 3) канал (засіб передачі інформації); 4) одержувач (адресат, особа, якій призначена інформація). І відправник, і одержувач в процесі обміну інформацією взаємодіють між собою на кількох етапах. Їх завданням є складання повідомлення, вибір каналу передачі повідомлення таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли, сприйняли і підтримали вихідну ідею. Складність полягає в тому, що на кожному етапі зміст інформації може бути змінений або повністю втрачений. У практиці управління процес комунікацій

часто триває всього кілька секунд. Однак на кожному етапі можуть виникнути свої проблеми.

Факт обміну інформацією сам собою ще не гарантує ефективності спілкування, тобто досягнення взаєморозуміння між людьми, які беруть участь в комунікаціях, оскільки повідомлення може бути неправильно зрозумілим або спотвореним. Відповідно, у такому разі комунікації є неефективними.

Для розуміння суті процесу обміну інформацією та оцінки умов його ефективності необхідно розглядати процес комунікації в розрізі основних складових. Комунікаційний процес складається з переліку стадій, розуміння ролі і змісту яких дозволяє ефективно управляти ним.

Визначають такі етапи комунікаційного процесу:

- зародження ідеї - відправник вирішує, яку ідею чи повідомлення варто зробити предметом обміну. Це дуже важливий етап, оскільки саме він визначає ефективність комунікації. Непродумана чи невдала ідея не сприяє досягненню порозуміння;

- кодування - це процес перетворення ідеї в символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мову тощо. Таке кодування перетворює ідеї у повідомлення, що містить дані з певним значенням і яке повинно бути одержане з повним розумінням закладеного значення;

- вибір каналів передачі - засобів, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача. Канали поділяються на засоби масової інформації та електронні засоби зв'язку, в тому числі комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки. При обміні інформацією бажано не обмежуватись єдиним каналом зв'язку, а використовувати певне поєднання засобів її передання. Незважаючи на певне ускладнення процесу комунікацій, при використанні декількох каналів помітно підвищується його результативність. Так, одночасне використання засобів усної та письмової комунікації сприяє підвищенню ефективності комунікаційного процесу більше, ніж застосування тільки письмових повідомлень;

- передача інформації - передбачає поступлення повідомлення через відправника в канал передачі, за допомогою якого воно рухається в напрямку адресата;

- декодування - процес, за допомогою якого одержувач повідомлення перетворює одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення, тобто одержувач декодує повідомлення шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї, то процес обміну інформацією на цьому завершується;

- зворотний зв'язок - це обмін ролями учасників процесу комунікації, при якому весь цикл повторюється знову, але у зворотньому напрямку. Для підтвердження (непідтвердження) очікуваного результату необхідний зворотний зв'язок, який є відповіддю одержувача на повідомлення. Зворотний зв'язок замикає комунікативний контур і дає можливість переконатися, чи дійшло посилання і в якому значенні, якою мірою було зрозуміле та сприйняте початкове повідомлення.

Через зворотний зв'язок підвищується ефективність комунікаційного процесу. Зворотний зв'язок також сприяє усуненню (зменшенню) шуму, під яким розуміють все те, що спотворює суть повідомлення. Його джерелом може бути мова та відмінності сприйняття, і через них може змінюватися зміст повідомлення в процесі кодування і декодування. Шумові перешкоди ускладнюють точну передачу інформації і їх подолання дає можливість більш-менш точно передати повідомлення. Але занадто високий рівень шуму може зумовити повне порушення інформаційного процесу, а, відповідно, і зниження керованості. Зменшення шуму може досягатись багатьма способами. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення або якоїсь його частини.

Комунікаційні процеси в організаціях характеризуються такими особливостями: комунікації в організаціях в більшості випадків мають обов'язковий характер і процеси їх здійснення визначаються зовні нормативними актами або розпорядженнями вищестоячих організацій. Це

стосується представлення звітів, аналітичних записок, проведення громадських слухань тощо; комунікаційні процеси в організаціях дуже часто виступають елементами процедури надання ними управлінських, громадських, адміністративних послуг (наприклад, формування інформаційної електронної мережі бібліотечних, музейних установ, представлення на вебсайтах органів умов отримання управлінських послуг); відлагоджені комунікаційні процеси з чітко налагодженим зворотним зв'язком організації використовують як засіб формування партнерських зв'язків з громадськими організаціями та державними інституціями, залучення ресурсів і спеціалістів; підвищення ефективності комунікаційних процесів у організаціях обмежується низьким рівнем їх технічної оснащеності та інформатизації основних технологічних процесів; через налагодження комунікаційних процесів організації здійснюють оперативний контроль за дієвістю свого впливу на вирішення суспільних проблем; при формуванні комунікаційних процесів у організаціях використовуються єдині, нормативно закріплені підходи до стандартизації та уніфікації.

В основі забезпечення ефективності комунікаційних процесів у організаціях лежить вироблення дієвих механізмів управління комунікаціями, які би передбачали: визначення цілей комунікацій; визначення шляхів досягнення цілей; планування з урахуванням ресурсів і ситуацій конкретних дій, спрямованих на досягнення цілей; організацію реалізації планів; координацію взаємодії компонентів комунікаційного процесу, а також дій безпосередніх виконавців; контроль процесу виконання; корегування процесу за результатами комунікацій.

Проте на шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності організації існує безліч бар'єрів як міжособового характеру (індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; обмеженість інформаційної ємності сприйняття (короткочасної пам'яті); невміння слухати іншу людину тощо), так і різного роду організаційні, технічні і т.п. перешкоди (спотворення змісту повідомлення; інформаційне перевантаження існуючої системи

комунікацій тощо) (табл. 1.2), і відповідно різного ступеня складності для подолання.

Таблиця 1.2

Бар'єри на шляху ефективних комунікацій

Види бар'єрів	
Міжособистісні	Організаційні
<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення; - неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо; - обмеженість інформаційної місткості сприйняття (короткочасної пам'яті); - різний рівень знань; - різний емоційний стан; - різниця в статі, расі, соціально-економічному статусі 	<ul style="list-style-type: none"> - спотворення змісту повідомлення; - невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю; - некомпетентність працівників; - неефективність організаційної структури; - проблема адресності повідомлення; - неефективна структура організації
<ul style="list-style-type: none"> - різні потреби, інтереси, накопичений досвід - психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації; - невміння слухати іншу людину; - велика кількість напрямків отримання інформації - труднощі для людини у виборі основного напрямку спілкування; - одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися; - психологічне налаштування відправника інформації щодо отримувача та навпаки; - упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до теми обговорення та наведеної аргументації; - притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої та зменшувати те, що стосується інших; - схильність співвідносити свою реакцію на повідомлення з реакцією на нього інших індивідів; - бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший; - адаптаційний; - інстинктивне почуття протесту проти нав'язування чужої волі 	<ul style="list-style-type: none"> - чим вища в організації вертикаль влади, тим більша ймовірність спотворення інформації; - комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу; - неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань; - конфлікти як між підрозділами, так і між людьми; - авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих; - нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки; - відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою; - неправильне визначення прав і відповідальності; - страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо

Продовження таблиці 1.2

<i>Спільні</i>
<ul style="list-style-type: none"> - труднощі в отриманні зворотного зв'язку; - інформаційні перевантаження - перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять, обробляти інформацію; - спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення; - конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації); - велика кількість напрямків отримання інформації; - кодифікаційний - втрата частини повідомлення під час кодування та декодування повідомлення; - внаслідок заміни одних понять іншими через нечітке їх визначення отримувач аналізує повідомлення з інших позицій, ніж відправник

Примітка. Систематизовано за матеріалами [27]

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, застосування яких має бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод). Для підвищення ефективності міжособистісних комунікацій необхідно: пояснювати свої ідеї до того, як почнете їх висловлювати (передавати іншим людям); бути сприйнятливими до можливих семантичним проблем; стежити за виразом свого обличчя, жестами, позою, інтонаціями; висловлювати відкритість і готовність розуміти; домагатися встановлення зворотного зв'язку, використовуючи певні прийоми. Шляхи подолання організаційних комунікаційних бар'єрів: створення системи зворотного зв'язку; регулювання інформаційні потоки; розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі; розроблення системи збору пропозицій; використання внутрішньоорганізаційні інформаційні системи: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди, Інтранет і т. п.; застосування досягнення сучасних інформаційних технологій. Одним із шляхів подолання ряду зазначених бар'єрів також є дотримання принципів формування системи внутрішніх комунікацій в організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи побудови системи комунікацій організації

№	Принцип	Сутність
1	Системності	Передбачає організування системи комунікацій як комплекс взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системами вищого порядку
2	Стандартизації	Передбачає упорядкування та регламентацію організування системи комунікацій організації
3	Планування	Базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики
4	Вимірювання та оцінок	Функціонування системи комунікацій, її організування та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися
5	Забов'язаності й політики	Полягає в обов'язковому формуванні та здійсненні організацією власної комунікаційної політики
6	Комплексної автоматизації	Передбачає автоматизування таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи організації
7	Спеціалізації	Використання як інструменти комунікації спеціалізовані інформаційні системи
8	Доступності	Система комунікацій організації повинна бути організована таким чином, щоб всі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації
9	Розвитку та удосконалення	Передбачає постійне удосконалення системи комунікацій та відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; впровадження нових технологій
10	Неперервності	Раціональне організування процесів функціонування системи комунікацій

Примітка. Узагальнено з використанням джерел [2].

Відтак, для підвищення ефективності комунікацій необхідно чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові, стежити за своєю поведінкою та реакцією співрозмовника; координувати інформаційні потоки в організації, спрощувати схеми обміну інформацією, звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації, використовувати сучасні технології для точнішого і швидшого обміну даними, комплексно застосовувати різні засоби ВК з урахуванням наявності різних аспектів сприйняття цільовими групами. Але, перш за все, для ефективної побудови системи комунікацій в її основу має бути покладений принцип зворотного зв'язку. Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети організації.

Висновки до розділу 1

Під комунікативною технологією розуміється логічно завершений комплекс дій з цілеспрямованого виробництва та поширення інформації, що покликаний чинити запланований вплив на цільові групи.

Розглядаючи комунікаційні технології, необхідно підкреслити, що у комунікаціях завжди беруть участь принаймні дві люди – відправник і одержувач. Узагальнюючи підходи вчених, нами визначено комунікаційні технології як сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, обробки, зберігання, розповсюдження, відображення і використання інформації в інтересах її користувачів.

Здійснення комунікацій в установах та організаціях покликано забезпечити виконання наступних функцій: інформаційну - передача відомостей, необхідних для прийняття рішень, ідентифікації та оцінки альтернативних рішень; мотиваційну, яка спонукає працівників до виконання і покращення діяльності, використовуючи управління поведінкою, переконання, прохання, накази і т. д.; контрольну - відслідковування поведінки працівників на основі ієрархії та формальної підпорядкованості; експресивну, яка сприяє емоційному вираженню почуттів, переживань, ставлення до того, що відбувається, і дозволяє задовольняти соціальні потреби.

В основі забезпечення ефективності комунікаційних процесів у організаціях лежить вироблення дієвих механізмів управління комунікаціями, які би передбачали: визначення цілей комунікацій; визначення шляхів досягнення цілей; планування з урахуванням ресурсів і ситуацій конкретних дій, спрямованих на досягнення цілей; організацію реалізації планів; координацію взаємодії компонентів комунікаційного процесу, а також дій безпосередніх виконавців; контроль процесу виконання; корегування процесу за результатами комунікацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ

2.1. Оцінка організаційних форм використання комунікативних технологій в діяльності Пастушівської сільської ради

Чисельні дослідження підтверджують, що саморозвиток територій передбачає партнерство населення, влади і бізнесу. Часто це партнерство торкається муніципального управління (функціонування установ освіти, медичного обслуговування, підтримка у нормальному стані доріг, житлового фонду й інженерної інфраструктури з постачання електроенергії, води і тепла). Натомість у питаннях стратегічного характеру, що зачіпають аспекти розвитку муніципального утворення загалом, дане партнерство майже не є видимим. У цій ситуації потрібна певна політична воля органів місцевої влади, щоб узяти на себе виконання функцій з активізації даного партнерства і посилення економічного розвитку.

Залучення громадян здійснюється у формах, визначених законодавством, нормативно-правовими актами місцевої влади, а також відповідно до практики, що склалася (рис. 2.1).

Під формами залучення громадян розуміють основні, конкретні, здійснювані в межах певних правових, організаційно-правових та організаційних рамок дії громадян, які реалізують компетенцію членів територіальної громади. У Законі „Про місцеве самоврядування в Україні” передбачені такі форми залучення громадян як місцевий референдум, органи самоорганізації населення, загальні збори за місцем проживання, громадські слухання та місцеві ініціативи.

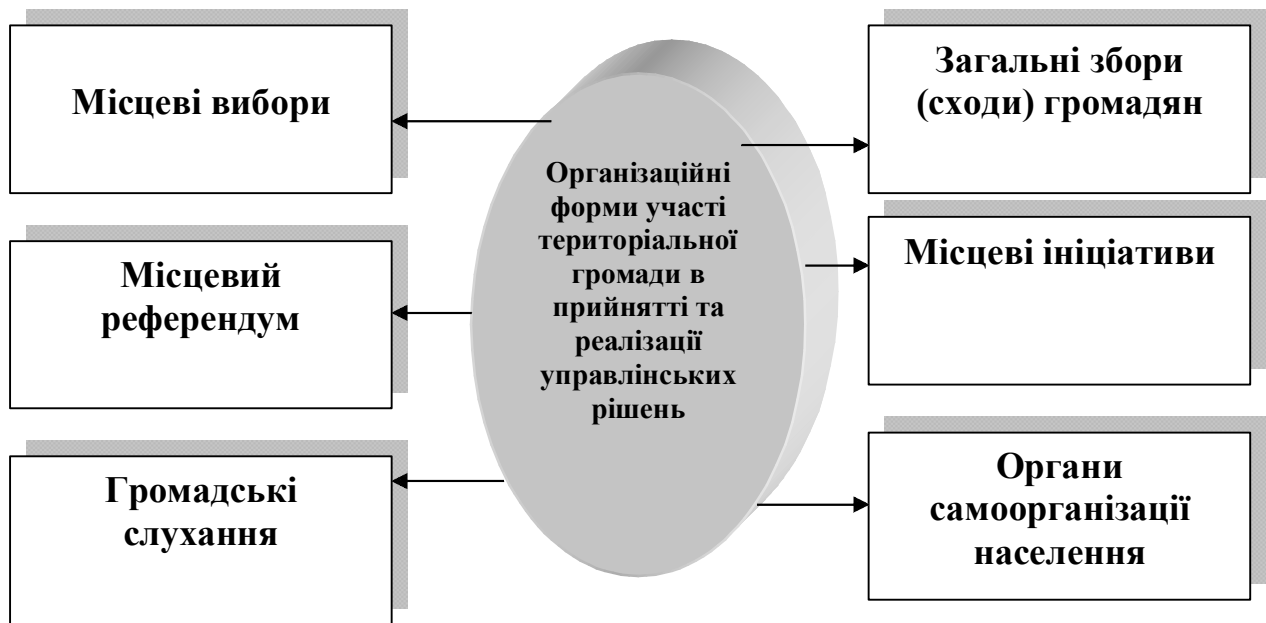


Рис. 2.1. Організаційні форми участі територіальної громади в прийнятті та реалізації управлінських рішень

Примітка. Складено автором

В діяльності Пастушівської територіальної громади найчастіше використовуються загальні збори громадян, присвячені різним питанням місцевого життя. Автором розроблено Положення „Про загальні збори громадян села Пастуше — сільські сходи” (Додаток А).

Загальні збори громадян є найдавнішою формою демократії. Відповідно до закону України „Про місцеве самоврядування в Україні”. Загальні збори — це зібрання всіх чи частини мешканців села для розв’язання питань місцевого значення.

Загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у розв’язанні питань місцевого значення. Законодавець не наділив загальні збори правом приймати місцеві нормативні акти, але потенційно це найсильніша за рівнем впливу на місцеву владу форма безпосередньої демократії.

Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається Законом України „Про місцеве самоврядування”, Постановою

Верховної Ради „Про затвердження Положення про загальні збори громадян за місцем проживання в Україні” та статутом Пастушівської територіальної громади.

Загальні збори громадян (далі — збори) скликаються за місцем проживання громадян (села, селища, мікрорайону, житлового комплексу, вулиці, кварталу, будинку та іншого територіального утворення) для обговорення найважливіших питань місцевого життя.

Рішення загальних зборів громадян повинні враховуватися органами місцевого самоврядування в їх діяльності. Так, загальні збори села Пастуше прийняли рішення про збір коштів на утримання кладовища.

У роботі зборів мають право брати участь громадяни, які досягли 18 років і постійно проживають на території села. У зборах не беруть участі громадяни, визнані судом недієздатними, особи, яких утримують в місцях позбавлення волі, а також особи, які знаходяться за рішенням суду в місцях примусового лікування. У роботі зборів можуть брати участь депутати сільської та районної рад, представники державних органів, трудових колективів, об'єднань громадян.

Збори скликаються за необхідністю, але не менш як один раз на рік і є правомочними за наявності на них більше половини громадян, які проживають на території села і мають право брати участь у зборах, а в разі скликання зборів (конференції) представників громадян — не менш як двох третин представників відповідних територіальних одиниць.

При розгляді і розв'язуванні питань збори керуються Конституцією і законами України, указами Президента України, іншими актами законодавчої і виконавчої влади, рішеннями відповідних Рад народних депутатів та їх виконавчих органів. Рішення зборів, прийняті в межах чинного законодавства, є обов'язковими для виконання органами територіальної самоорганізації громадян, усіма громадянами, які проживають на відповідній території.

До компетенції загальних зборів села Пастуше належить: 1) розгляд будь-яких питань, віднесених до відання місцевого самоврядування в межах

Конституції і законів України, внесення пропозицій відповідним органам і організаціям; 2) обговорення проектів рішень сільської ради з важливих питань місцевого життя; 3) внесення пропозицій з питань порядку денного сесій сільської ради; 4) заслуховування інформацій сільського голови, звітів керівників підприємств, установ і організацій, що належать до комунальної власності, в разі необхідності — порушення перед радою питання про притягнення окремих посадових осіб до відповідальності; 5) інформування населення про прийняті сільською радою рішення, перебіг їх виконання, про закони України, укази Президента України, інші акти органів законодавчої і виконавчої влади з питань, що зачіпають інтереси громадян; 6) обрання громадських комітетів і органів самоорганізації населення; затвердження їх статутів (положень), внесення змін і доповнень до них, розв'язування питань про дострокове припинення повноважень (розпуск) органів самоорганізації населення, а також про відставку окремих їх членів; 7) встановлення структури, штатів, затвердження витрат на утримання створюваних зборами органів та умов оплати праці їх працівників; 8) надання згоди на внесення до складу місцевого господарства об'єктів, які створені в результаті трудової участі громадян або придбані на їх добровільні внески, на продаж або безоплатну передачу цих майнових об'єктів іншим суб'єктам власності; 9) внесення пропозицій щодо передачі або продажу в комунальну власність села підприємств, організацій, їх структурних підрозділів та інших об'єктів, що належать до державної та інших форм власності, якщо вони мають особливо важливе значення для забезпечення комунально-побутових і соціально-культурних потреб населення території, функціонування місцевого господарства; 10) розв'язування питань щодо об'єднання коштів населення, а також за згодою підприємств, організацій і установ, які не входять до складу місцевого господарства, їх коштів, трудових і матеріально-технічних ресурсів на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури, благоустрій села, на заходи з охорони навколишнього природного середовища; внесення відповідних пропозицій з

цих питань сільській раді; 11) розгляд питань про подання допомоги інвалідам, ветеранам війни і праці, самотнім престарілим громадянам, багатодітним сім'ям та іншим категоріям громадян; внесення відповідних пропозицій на розгляд сільської ради; 12) внесення пропозицій щодо встановлення сільською радою податків і зборів, оголошення місцевих добровільних позик; 13) розгляд питань про найменування, перейменування вулиць; 14) обговорення поведінки осіб, які порушують громадський порядок, внесення подання до державних і громадських органів про притягнення цих осіб до відповідальності; 15) обговорення інших питань, що зачіпають інтереси населення території.

Збори мають право звертатися з пропозиціями до Пастушівської сільської ради, інших органів місцевого і регіонального самоврядування, керівників підприємств, організацій і установ, які зобов'язані розглянути ці пропозиції та інформувати у місячний строк про результати розгляду осіб або органи, за рішенням яких було скликано збори. Загальні збори громадян мають право приймати рішення про дострокове припинення повноважень органів самоорганізації населення.

В селі Пастуше збори скликаються сільським. Збори скликаються за пропозицією не менш як третини від загальної кількості громадян, які проживають в селі. У випадках, коли скликання зборів пов'язане з певними організаційними труднощами, можуть скликатися збори (конференції) представників громадян вулиць. Норми представництва на них визначаються радою. Представники громадян для участі в зборах (конференції) обираються зборами вулиць.

Рішення про скликання зборів доводиться до відома громадян села пізніше ніж за 7 днів до їх проведення з зазначенням часу скликання, місця проведення зборів, питань, які передбачається внести на їх обговорення. У разі крайньої потреби населенню повідомляють про скликання зборів у день їх проведення.

Процес підготовки зборів може бути покладений як на працівників сільської ради, так і на робочу групу, до якої залучаються активісти громади.

Якщо питання, котре виноситься на збори, має соціально гострий, конфліктний характер, варто провести цикл попередніх дискусій, щоб не перетворити загальні збори у черговий конфлікт, на з'ясування стосунків чи безплідну суперечку. Проект зборів доцільно попередньо обговорити з лідерами громадських організацій та особами, які мають авторитет серед громадян.

Збори відкриває і веде сільський голова або його заступник, а в разі коли збори скликано за рішенням відповідного органу самоорганізації населення — керівник цього органу. Для ведення протоколу зборів обирається секретар зборів. Для ведення зборів може обиратися президія зборів. Збори можуть обирати також лічильну комісію. Порядок денний і порядок роботи зборів затверджується зборами. Регламент найкраще приймати на початку зборів голосуванням або консенсусом. Слід врахувати, що збори можуть супроводжуватися частими випадками повторних виступів, реплік із залу, галасу, вигуків тощо.

З розглянутих питань збори приймають рішення. Рішення зборів приймаються більшістю голосів громадян, які присутні на зборах, відкритим або таємним голосуванням. Рішення зборів підписуються головою і секретарем зборів. За результатами зборів складається протокол, який підписується головою і секретарем зборів. До протоколу зборів (конференції) додаються матеріали реєстрації їх учасників (список громадян, які були присутніми на зборах, із зазначенням місця їх проживання або список представників громадян відповідних територіальних утворень, а також рішення органів самоорганізації населення про делегування своїх представників для участі в конференції).

Важливо, щоб прийняте рішення було належним чином оприлюдненим. Громада також повинна дізнатись про реакцію ради та сільського голови на рішення загальних зборів. Рішення зборів втілюються в життя сільським головою.

Дію рішень зборів, прийнятих з порушенням Конституції та законодавства України, може бути зупинено відповідною сільською радою або її виконавчим органом, районною державною адміністрацією до вирішення

питання про їх законність у судовому порядку. Про це повідомляється відповідний орган самоорганізації населення.

Законодавство України дозволяє уточнити порядок скликання, проведення та роботу з рішеннями зборів у кожному населеному пункті місцевої ради. Саме депутати місцевої ради мають визначитись, яким чином загальні збори можуть реалізуватись у територіальній громаді, щоб, з одного боку, місцеве життя не перетворювалось на постійні, нескінченні збори, проте загальні збори могли бути проведені навіть і тоді, коли цього чомусь не бажає сільський голова.

Кожна місцева рада має розробити та ухвалити механізми реалізації права на проведення загальних зборів у конкретній територіальній громаді. Це може бути узаконено або окремим розділом чи главою місцевого статуту або Положенням про збори, затвердженим рішенням ради.

В процесі аналізу загальних зборів громадян села Пастуше виділено наступні переваги і недоліки проведення загальних зборів громадян (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки використання форми загальних зборів громадян в селі Пастуше

Переваги та можливості	Недоліки та перешкоди для застосування
<ul style="list-style-type: none"> – доведення інформації до мешканців села; – засіб впливу на територіальну громаду; – інструмент місцевої політики; – одержання інформації; – уточнення (підтвердження) інформації; – сприяння активізації участі громадян у місцевому самоврядуванні, незалежно від їх політичних уподобань 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність ініціативних людей; – додаткові турботи; – недовіра до влади; – непередбачуваність результатів

Примітка. Складено автором за матеріалами діяльності сільської ради села Пастуше

На нашу думку, загальні збори можна ефективно застосовувати у невеликих населених пунктах або на території органів самоорганізації

населення у взаємодії з ними. Інші форми участі територіальної громади в прийнятті та реалізації управлінських рішень практично не використовуються.

2.2. Аналіз комунікативних зв'язків між територіальною громадою села Пастуше та сільськими органами місцевого самоврядування

Процес управління вимагає ефективного обміну інформацією між працівниками і менеджерами для досягнення мети організації (рис. 2.2). Такий обмін інформацією між людьми у процесі управління здобув назву комунікації. Комунікації в менеджменті – це акт спілкування, зв'язок між двома або більше індивідуумами, заснований на взаєморозумінні; повідомлення інформації однією особою іншій або ряду осіб.

Якісний обмін інформацією – невід'ємна частина всіх основних видів управлінської діяльності. Зважаючи на це, здійснення комунікацій називають сполучним процесом. У ході обміну сторони відіграють активну роль: одна пропонує інформацію, інша – її сприймає. В органах місцевого самоврядування сполучні процеси особливо важливі, тому що для здійснення основних функцій та формування цілей, а також для забезпечення процесу їх досягнення необхідні ефективні комунікації. Комунікації здійснюються між установою і зовнішнім середовищем, між рівнями і підрозділами всередині організації, між керівником і робочою групою, між окремими людьми всередині робочої групи. Комунікації можуть бути формальними та неформальними. Комунікації – це процес обміну інформацією, де обидві сторони відіграють активну роль. У процесі обміну інформацією розрізняють чотири елементи: відправник – особа, що генерує ідеї або збирає їх; відомості, тобто інформація, закодована за допомогою символів; канал – засіб переказу інформації; отримувач, тобто особа, якій ця інформація призначена і яка інтерпретує її.

Під час обміну інформацією відправник та отримувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів, що утворюють процес обміну інформацією, або комунікаційний процес.

Перший етап обміну інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації з урахуванням конкретної ситуації і мети. Потім ідея трансформується в слова або в іншу форму, придатну для обміну інформацією. Ефективний обмін інформацією передбачає врахування низки чинників, які безпосередньо її стосуються.

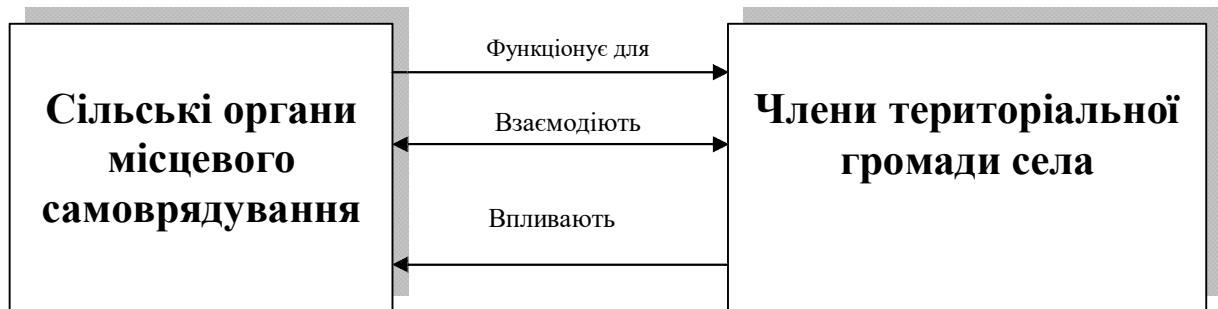


Рис. 2.2. Взаємодія сільських органів місцевого самоврядування з громадянами

Примітка. Складено автором за матеріалами діяльності сільської ради села Пастуше

Другим етапом комунікаційного процесу є кодування і вибір каналу для передачі інформації. Вибір засобів повідомлення не обов'язково обмежувати одним каналом, часто є сенс поєднувати застосування двох чи більше засобів комунікації.

Третій етап передачі інформації передбачає доведення ідеї у вигляді необхідної інформації і за певним каналом до її споживача.

Кінцевим етапом комунікаційного процесу є розшифрування інформації. Воно полягає у трансформації вольового рішення в повідомлення, яке має отримати одержувач. Необхідною умовою ефективного обміну інформацією є його двосторонній характер (зворотний зв'язок).

Зворотний зв'язок - це реакція одержувача, яка показує, чи зрозумів він отриману інформацію. Така реакція допомагає запобігти можливим перекрученням змісту інформації. Незадовільний зворотний зв'язок перешкоджає ефективному інформаційному обміну.

В селі сформувалася комплексна система комунікативних зв'язків між сільською радою та територіальною громадою (рис. 2.3).

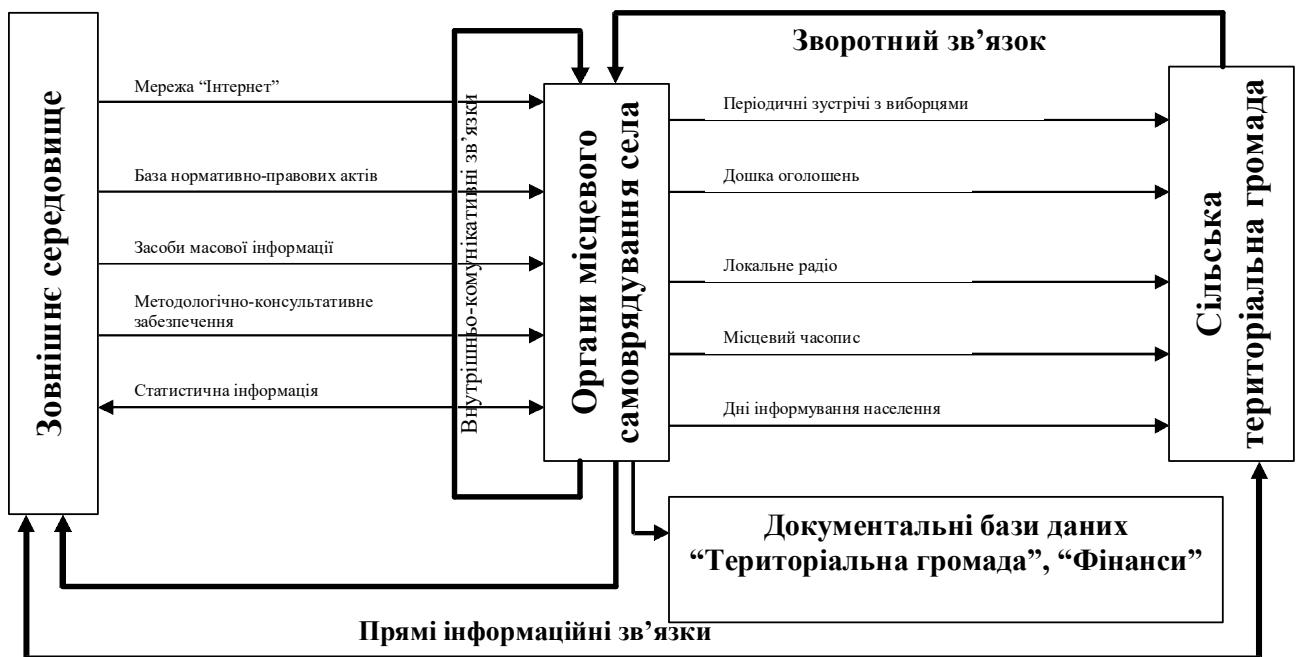


Рис. 2.3. Система комунікативних зв'язків між територіальною громадою с. Пастуше і органами місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором за матеріалами діяльності сільської ради села Пастуше

Уже зазначалося, що територіальні громади й органи місцевого самоврядування, що формуються, мають виступати, як захисники прав жителів-членів територіальних колективів. При цьому основними напрямками діяльності з захисту прав членів територіальної громади є: діяльність органів місцевого самоврядування і органів громадського самоврядування із забезпечення реалізації прав членів територіальної громади, включаючи діяльність депутатів місцевих рад; особиста участь членів територіальної громади в захисті своїх інтересів; судовий захист прав членів територіальної громади.

Найширші повноваження із захисту інтересів членів територіальної громади надані місцевим радам – вони забезпечують реалізацію соціальних прав громадян у сфері надання житла, соціального забезпечення, медичної допомоги, освіти, тощо.

Взаємовідносини територіальної громади з органами самоорганізації населення також різноманітні. Останні розглядаються як самостійний інститут системи місцевого самоврядування і повинні забезпечувати: перехід від організації роботи за місцем проживання до розвитку колективної діяльності самих жителів; постійну участь жителів у соціальному контролі за діяльністю державного апарату; вплив на формування думки територіальних громад. Отже, формується інформаційна функція територіальних громад, що має двосторонній напрям: вона виявляється не тільки у відносинах “територіальна громада - органи самоорганізації населення”, а й у відносинах “територіальна громада – конкретний мешканець відповідної території”. Тут вона реалізується в інформуванні членів громади про роботу органів місцевого самоврядування, про стан муніципального господарства, реалізацію принципу гласності в муніципальній діяльності, що є важливою умовою забезпечення активної участі населення у вирішенні питань місцевого значення, а також контролю за роботою органів місцевого самоврядування. Дана функція може реалізовуватися через розвиток інститутів муніципальної статистики, інформаційної служби й муніципального маркетингу.

Однією із форм комунікативних технологій є звернення громадян до сільських органів місцевого самоврядування (рис. 2.4).

В Пастушівській сільській раді у 2019 році відбулося 16 засідань виконкому, прийнято 395 рішень виконкому. Видано 130 розпоряджень сільського голови.

У виконком Пастушівської сільської ради в 2019 році надійшло 82 звернення, в тому числі: колективних – 0. Крім цього звернулося громадян для отримання довідок про склад сім’ї, надання інформації про наявність земельної ділянки тощо. Характер звернень носить соціальний характер, а саме значна частка заяв стосовно соціального захисту (допомоги, звільнення від оплати за відвідування садка) – 95.

Також надійшло 6 заяв від мешканців стосовно вирішення житлово-комунальних питань. Було проведено 9 пленарних засідань Пастушівської

сільської ради, на яких розглянуто і обговорено 53 питань і прийнято 259 рішень на засіданнях сільської ради (табл. 2.2).

Серед найважливіших, слід відмітити, прийнятті наступні рішення виконкому:

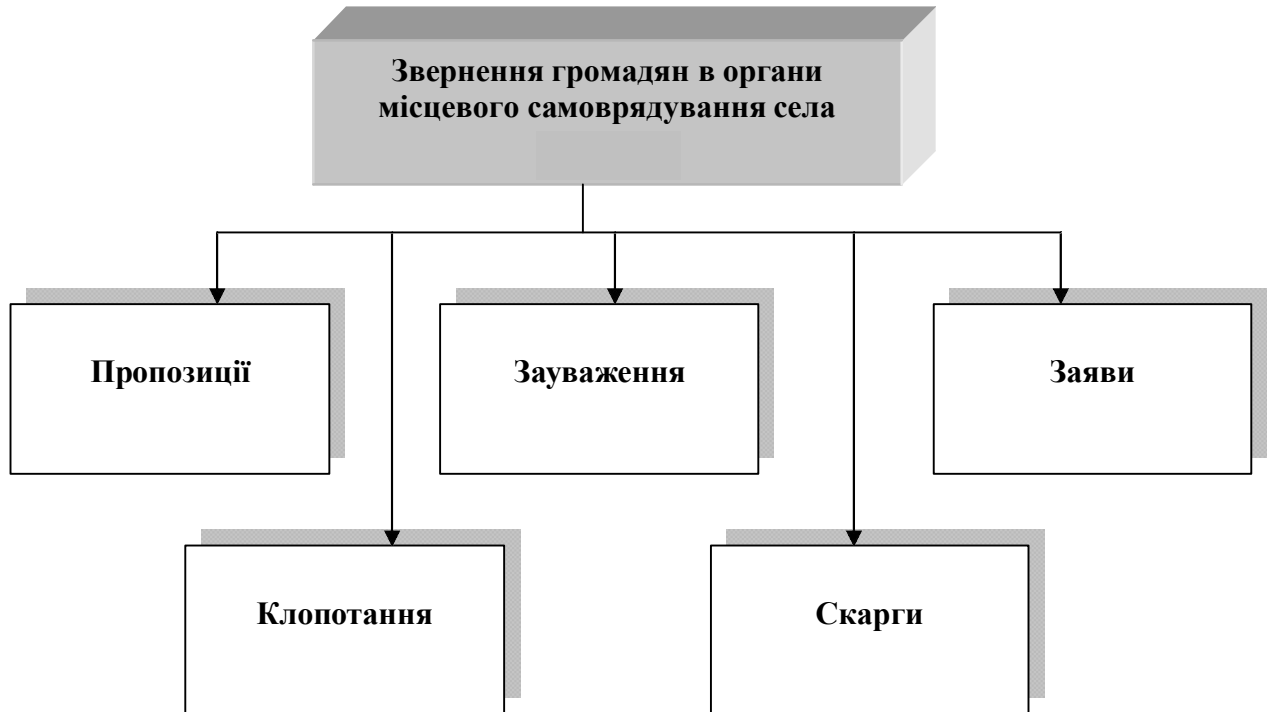


Рис. 2.4. Види звернень громадян до сільської ради с. Пастуше

Примітка. Складено автором за матеріалами діяльності сільської ради села Пастуше

- Про виконання бюджету за 2019 року та діяльність виконкому.
- Про проект сільського бюджету на 2020 рік.
- Про надання дозволу на перепоховання останків німецьких військовослужбовців.
- Про впорядкування видачі довідок.
- Про перелік робіт по забезпеченню зовнішнього освітлення та благоустрою територій Пастушівської сільської ради.
- Про хід виконання бюджету (поквартально).
- Про продаж шляхом викупу нежитлових приміщень.
- Про підготовку сільського господарства до роботи в осінньо-зимовий період 2019-2020 рр.

- Про затвердження висновків про вартість майна нежитлових приміщень.
- Про безкоштовне харчування учнів у школах.
- Про будівництво котельної в дошкільній установі.
- Про продаж об'єктів нерухомості, які перебувають у віданні Пастушівської сільської ради.

Таблиця 2.2

Робота зі зверненнями громадян в Пастушівській сільській раді

Форми роботи з інформацією	Кількість, разів			Темпи приросту обсягу, %	
	2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018
Розгляд звернень громадян	94	117	142	13,2	6,08
Прийняття рішень виконавчого комітету	364	378	395	5,55	3,85
Розгляд колективних звернень	2	1	—	-50,0	-100,0
Засідання виконкому	11	13	16	23,08	18,2
Прийняття розпоряджень сільським головою	109	125	132	5,6	14,6
Видача довідок про склад сім'ї і про наявність земельних ділянок	210	223	260	16,5	6,2
Розглянуто заяв про надання матеріальної допомоги	14	17	19	15,3	17,2

Примітка. Складено автором за матеріалами діяльності сільської ради села Пастуше

Оприлюднення рішень відбувається у формі розміщення їх на спеціальній дошці оголошень у приміщенні Пастушівської сільської ради та надсиланням їх за відповідними адресами. Рішення Пастушівської сільської ради надсилаються відповідним організаціям, установам, організаціям, посадовим особам, у разі, необхідності, доводяться до відома населення не пізніше як у п'ятиденний термін після їх прийняття, якщо не встановлено іншого строку введення цих рішень у дію.

Таким чином, територіальні громади, реалізуючи право на місцеве самоврядування, здійснюють велике коло функцій технологічного характеру, що сприятиме ефективнішому вирішенню питань місцевого значення, які постають перед жителями певних територій.

Висновки до розділу 2

Чисельні дослідження підтверджують, що саморозвиток територій передбачає партнерство населення, влади і бізнесу. Часто це партнерство торкається муніципального управління (функціонування установ освіти, медичного обслуговування, підтримка у нормальному стані доріг, житлового фонду й інженерної інфраструктури з постачання електроенергії, води і тепла). Натомість у питаннях стратегічного характеру, що зачіпають аспекти розвитку муніципального утворення загалом, дане партнерство майже не є видимим. У цій ситуації потрібна певна політична воля органів місцевої влади, щоб узяти на себе виконання функцій з активізації даного партнерства і посилення економічного розвитку.

Залучення громадян здійснюється у формах, визначених законодавством, нормативно-правовими актами місцевої влади, а також відповідно до практики, що склалася. Під формами залучення громадян розуміють основні, конкретні, здійснювані в межах певних правових, організаційно-правових та організаційних рамок дії громадян, які реалізують компетенцію членів територіальної громади. У Законі „Про місцеве самоврядування в Україні” передбачені такі форми залучення громадян як місцевий референдум, органи самоорганізації населення, загальні збори за місцем проживання, громадські слухання та місцеві ініціативи.

Для реалізації багатьох завдань керівники сільських громад повинні докласти максимум зусиль для того, щоб об'єднати членів громади, дати можливість усвідомити їм, наскільки важливе питання єдності, що тільки в єдності їх сила. Об'єднуючи інтелігенцію, свідомих членів громади сільський голова повинен щоденно дбати про просвітницьку і культурно-виховну роботу серед населення.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Процес відкритого діалогу допоможе громадянам збагнути, що їхня влада просто не може одразу задовольнити всі потреби та бажання загалу. Так починаються перемовини між громадянами і органами врядування про належні шляхи використання завжди обмежених ресурсів. Налагодження сталого діалогу з громадянами для прийняття спільних рішень і, відповідно, спільної відповідальності за їх наслідків. Завдяки цим методам можна віднаходити новаторські й практичні рішення з багатьох питань життя громади, готувати майбутніх керівників самоврядної громади.

Запропонуємо низку сучасних комунікативних форм участі сільської громади у прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Громадські комісії. В українському законодавстві існує поняття „громадська комісія”, однак воно на практиці використовується, здебільшого, лише в одному випадку. Такі комісії попередньо опрацьовують особові справи так званих „черговиків” та проекти розпорядчих актів (рішень виконкому) щодо надання (закріплення) муніципального житла. Здебільшого членами цих комісій є винятково 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, за винятком випадків розгляду їх звернень чи скарг, коли заявник (скаржник) включається до такої групи, відповідно до Закону України „Про звернення громадян”. Комісія, на відміну від дорадчого комітету, працює значно коротший термін і не розглядає питань, що вимагають “глибокої підготовки” . Рішення громадських комісій мають дорадче значення і є однією з підстав для ухвалення рішення колегіальним органом, наприклад, місцевою радою чи виконавчим комітетом або відповідною посадовою особою. Можна визначити такі переваги та недоліки форми громадських комісій (табл. 3.1).

Переваги та недоліки використання форми громадських комісій

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – громадська комісія має офіційний статус; – підтвердження правильності рішень органу місцевого самоврядування; – можливість отримати нові й нестандартні думки й пропозиції; – залучення мешканців села у якості експертів 	<ul style="list-style-type: none"> – громада може вбачати в такому органі групу упереджених людей, які підтримують тих, хто їх уповноважив; – рекомендації громадської комісії не мають обов'язкового характеру; – вузька спеціалізація

Примітка. Складено автором за матеріалами діяльності сільської ради села Пастуше

Дорадчі (експертні) комісії, комітети і ради. Комісії, комітети і ради — це офіційні органи, які створені спеціальним наказом або рішенням іншого уповноваженого органу. Слово „дорадчий” означає, що відповідний орган на підставі вивчення інформації з різних джерел висуває рекомендації щодо прийняття місцевою владою важливих для громади рішень. Хоча такі рекомендації не мають обов'язкового характеру, факт віддзеркалення в них думок і сподівань громадян надає їм особливої ваги. Дорадчий комітет (робоча група) — це здебільшого тимчасовий колектив, група волонтерів-представників територіальної громади та представників органів місцевого самоврядування, створений для розв'язання тих питань, що потребують поєднання різних функцій і залучення фахівців з різних галузей. Вони працюють у режимі проведення засідань і допомагають визначати інтереси громади з питань місцевого життя. Метою утворення дорадчих комітетів є допомога у розв'язанні місцевих проблем і вдосконаленні функцій системи управління місцевих органів влади, впорядкування управління, оптимізація прямих і зворотних зв'язків з населенням через роботу з громадськістю села. Дорадчі комітети виконують місію пілотних груп у розв'язанні питань із залучення громадян. Створення дорадчого комітету ініціюється, зазвичай, органами місцевого самоврядування або неурядовими, профільними в конкретній

проблемі організаціями. Дорадчий комітет може бути покликаний спостерігати, аналізувати та формувати висновки щодо перебігу реалізації стратегічного плану розвитку села. Комітет також можна наділити консультативно-методичними функціями відносно суб'єктів реалізації плану. Завдання комітету — сприяти членам територіальної громади, громадським організаціям у реалізації наглядових функцій під час виконання стратегічного плану, підготовка обов'язкових для розгляду органами місцевого самоврядування рекомендацій тощо. Можна виділити такі переваги та недоліки форми дорадчих комітетів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки використання форми дорадчих комітетів

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – дорадчий орган має офіційний статус; – положення про дорадчий орган чітко визначає діапазон його повноважень; – підтвердження правильності рішень органу місцевого самоврядування; – можливість отримати нові й нестандартні думки й пропозиції; – надає можливість показати громаді, що не завжди той, хто критикує, здатний реально працювати для громади, генерувати ідеї та реалізовувати їх 	<ul style="list-style-type: none"> – громада може вбачати в такому органі групу упереджених людей, які підтримують тих, хто їх уповноважив; – рекомендації дорадчого комітету не мають обов'язкового характеру

Примітка. Складено автором за матеріалами діяльності сільської ради села Пастуше

Наглядові комісії, комітети і ради. Діють на підставах, аналогічних до дорадчих комісій, комітетів та рад. Слово „наглядовий” означає, що такий орган матиме певний рівень контролю над результатами відповідної діяльності органів місцевого самоврядування загалом або якогось його підрозділу. Наглядові комісії, комітети або ради повинні здійснювати свою роботу відкрито для громадськості.

Служби забезпечення участі громадян у самоврядування (табл. 3.3). Спеціально створена при місцевій раді служба забезпечення участі громадян у самоврядуванні на постійних засадах надаватиме допомогу тим громадянам, які

б хотіли безпосередньо долучитись до управління територією, і водночас допомагатиме посадовцям і навчатиме їх використовувати участь громадян у самоврядуванні для покращання власної роботи. Ця служба не займатиметься розв'язанням конкретних проблем; тут здійснюватиметься координація навчальних заходів, роботи з громадськими організаціями і заходів з розповсюдження тематичних матеріалів. Якщо працівникам виконкому в процесі все ширшого залучення громадян до своєї роботи знадобляться допомога або фахівці із залучення громадян, зазначена служба зможе запропонувати відповідні послуги.

Таблиця 3.3

Переваги та недоліки використання форми Служби забезпечення участі громадян у самоврядуванні

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – розбудова участі громадян у самоврядуванні; – працівники сільської ради звільняються від виконання координаційних функцій із залучення громадян 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність використовувати додаткові ресурси, які у сільській владі є обмеженими; –

Примітка. Складено автором за матеріалами діяльності сільської ради села Пастуше

Спільні планувальні заходи. Здебільшого спільні планувальні заходи доцільні з самого початку існування якоїсь ініціативи або проекту, наприклад, розробки стратегічного плану. Втім, такі спільні заходи можна також проводити для дослідження думок, поглядів та планів громадян щодо конкретного проблемного питання. Спільне планування відрізняється від інформаційних заходів тим, що відбувається не один раз, а декілька, а учасники мають нагоду разом попрацювати хоча б декілька разів. Громадяни висловлюють свої ідеї, проводять власні дослідження і подають пропозиції щодо планів, які затверджуватимуться органами місцевого самоврядування. Якщо громадяни бажають долучитися до процесу планування, важливо визначити ті обов'язки, які вони зможуть виконувати. Участь громадян в

проекті з самого його початку означає, що вони дійсно хочуть шукати шляхи розв'язання проблеми, яка впливає на життя місцевої спільноти.

За обрання будь-якого методу важливо гарантувати громадянам можливість: висловитися; взаємодіяти з органами місцевого самоврядування та іншими громадянами; взяти участь у формуванні принципів діяльності; долучитися до розробки плану дій або відповідного рішення. Не існує кращих або гірших методів залучення громадян. Кожен з них може стати найдієвішим, якщо застосувати його у відповідній ситуації, у відповідному місці, для відповідної аудиторії, у відповідний час, з відповідною метою і згідно з перевіреними методиками. Обраний вами метод має кількісно та якісно максимізувати діалог між зацікавленими особами і поглибити розуміння різних підходів, яких вони дотримуються.

Серед важливих форм участі територіальної громади села в прийнятті та реалізації управлінських рішень ми пропонуємо використовувати місцеві ініціативи та громадські слухання, положення про які розроблено автором (додатки Б і В).

Місцеві ініціативи — одна з форм безпосередньої участі громадян у місцевому самоврядуванні. Члени територіальної громади мають право ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування. Місцева ініціатива не може суперечити Конституції України та чинному законодавству. Порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади. Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи. Потреба в здійсненні місцевої ініціативи може виникнути у випадку певного „протистояння” між радою та частиною територіальної громади, що у житті трапляється досить часто. Вимоги ініціаторів місцевої ініціативи можуть бути необґрунтованими,

переслідувати вузькі групові інтереси тощо, але вони також можуть бути дійсно справедливими й важливими для всієї громади.

Порядок внесення ініціативи на розгляд ради визначається місцевим нормативним актом. Тому для реалізації місцевої ініціативи місцева рада повинна ухвалити відповідне положення чи рішення ради або виписати процедуру в статуті територіальної громади. Положення має вирішувати забезпечення нормативного регулювання всіх етапів процесу реалізації права місцевої ініціативи в інтересах як реалізації самого права ініціативи, так і недопущення використання цього права на шкоду громади; визначення дійових осіб процесу; встановлення послідовності процедури; захист дійових осіб від диктату інших дійових осіб через певні процедурні ускладнення та розтягнутість процесу в часі. Алгоритм реалізації права територіальної громади на місцеві ініціативи наведено в рисунку 3.1.

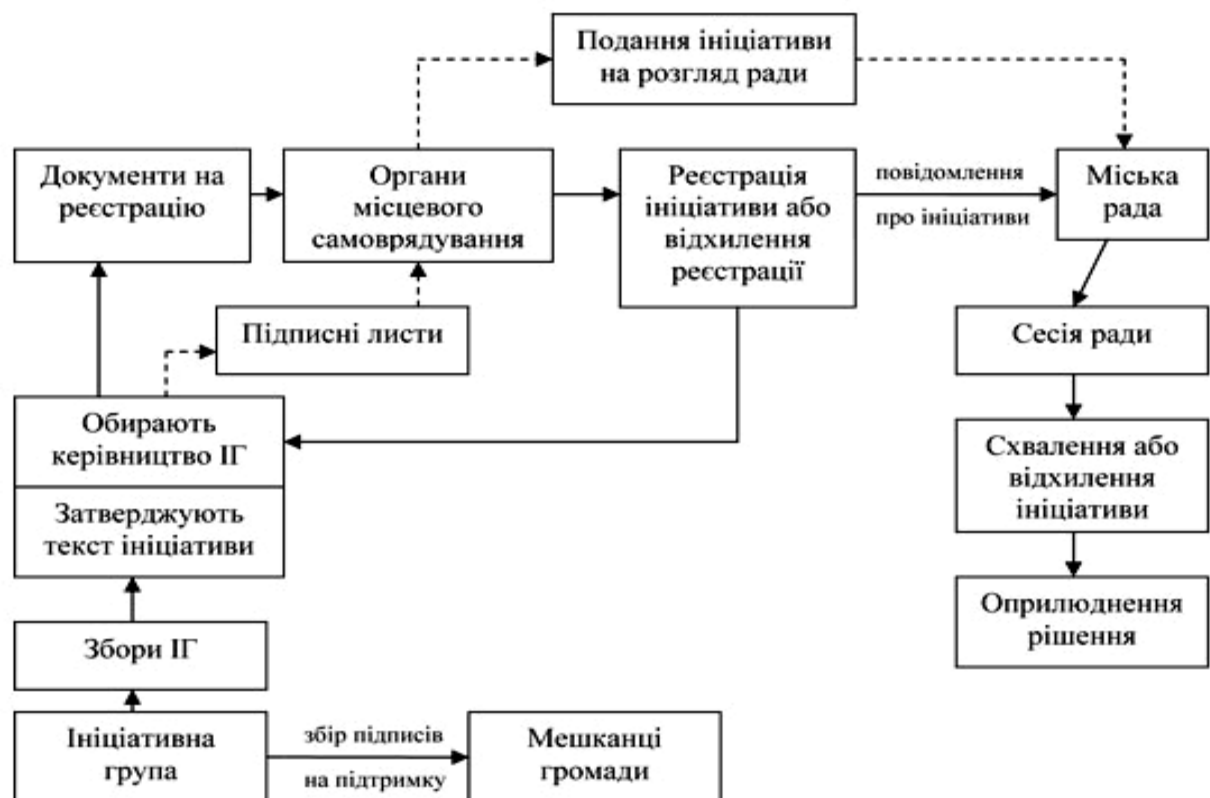


Рис. 3.1. Алгоритм реалізації права на місцеві ініціативи

Можна виділити наступні основні переваги, недоліки, можливості та перешкоди для використання місцевої ініціативи (табл. 3.4). Таким чином, місцеві ініціативи дають змогу представникам громади безпосередньо виносити на розгляд органів місцевого самоврядування важливі для розвитку громади питання.

Таблиця 3.4

Переваги та недоліки використання форми місцевих ініціативи

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень участі громадськості; – забезпечення мешканцям громади безпосередньо впливати на рішення органів місцевого самоврядування; – забезпечення лідерам громади можливості публічного висловлення 	<ul style="list-style-type: none"> – не до кінця прописана в законодавстві та складна процедура внесення і розгляду місцевої ініціативи

Примітка. Складено автором за матеріалами діяльності сільської ради села Пастуше

Пастушівською сільською радою розроблено та затверджено рішенням сесії положення “Про місцеві ініціативи територіальної громади с. Пастуше”, як конкретний механізм впровадження норм Конституції і законодавчої бази, що дає можливість застосовувати інструменти створення прозорості влади на території Пастушівської сільської ради і активізувати участь громадян у місцевих справах (додаток Б). Як позитивну сторону, слід відмітити, що значно зменшилася апатія та байдужість до чужого горя, проблем села, навіть активізувалась значна частина осіб до управління розвитком села та прийняття рішень через систему громадського самоврядування, громадські слухання, громадські ініціативи.

Територіальна громада має право проводити громадські слухання – зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування.

Громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік. Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розглядові органами місцевого самоврядування. Порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади села Пастуше та відповідним Положенням (додаток В).

Проведення слухань не є самоціллю. Метою слухань є не тільки проінформувати, а й отримати зворотній зв'язок від громади, причетності до вирішення проблем громади, залучити громадян до вирішення проблем і до реалізації рішень. Загалом, метою громадських слухань в селі Пастуше має стати наступне: підвищити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування з метою викликати довіру мешканців до місцевої влади; дізнатися про думку членів територіальної громади стосовно якості і ефективності рішень, що були прийняті раніше (заслуховування громадян села Пастуше); отримати поради від членів громади щодо розв'язання проблем, що постали перед громадою та її керівництвом, визначення пріоритетів подальшого розвитку громади (заслуховування громадян села Пастуше); отримати підтримку громади при лобюванні її інтересів при взаємодії із іншими владними структурами району, області.

Для досягнення названих цілей серед учасників громадських слухань доцільно бути: директору та спеціалістам місцевого СТзОВ "Галичина", депутатам сільської ради та інших рівнів, що проживають на території села, членам виконавчого комітету, працівникам апарату виконавчого комітету ради, оскільки вони постійно контактують безпосередньо з жителями села і добре знають їх потреби та настрої; ветеранам села, які найбільше інформовані, фахівці з питань, що є темою слухань; представники громадських організацій, місцевих осередків політичних партій; настоятелю церкви Святої Покрови с. Пастуше; приватним підприємцям.

Тут необхідно звернути увагу на те, що у формі громадських слухань фактично суміщаються декілька різних можливостей. Перша, це – заслуховування громадянами сільського голови. Друга, це – заслуховування

керівництвом думок, оцінок, пропозицій громадян. Третя, це – отримання морально-політичної підтримки від територіальної громади.

Для ефективної реалізації управлінських рішень між всіма суб'єктами сільської управлінської системи має бути встановлений координаційний зв'язок (рис. 3.2).

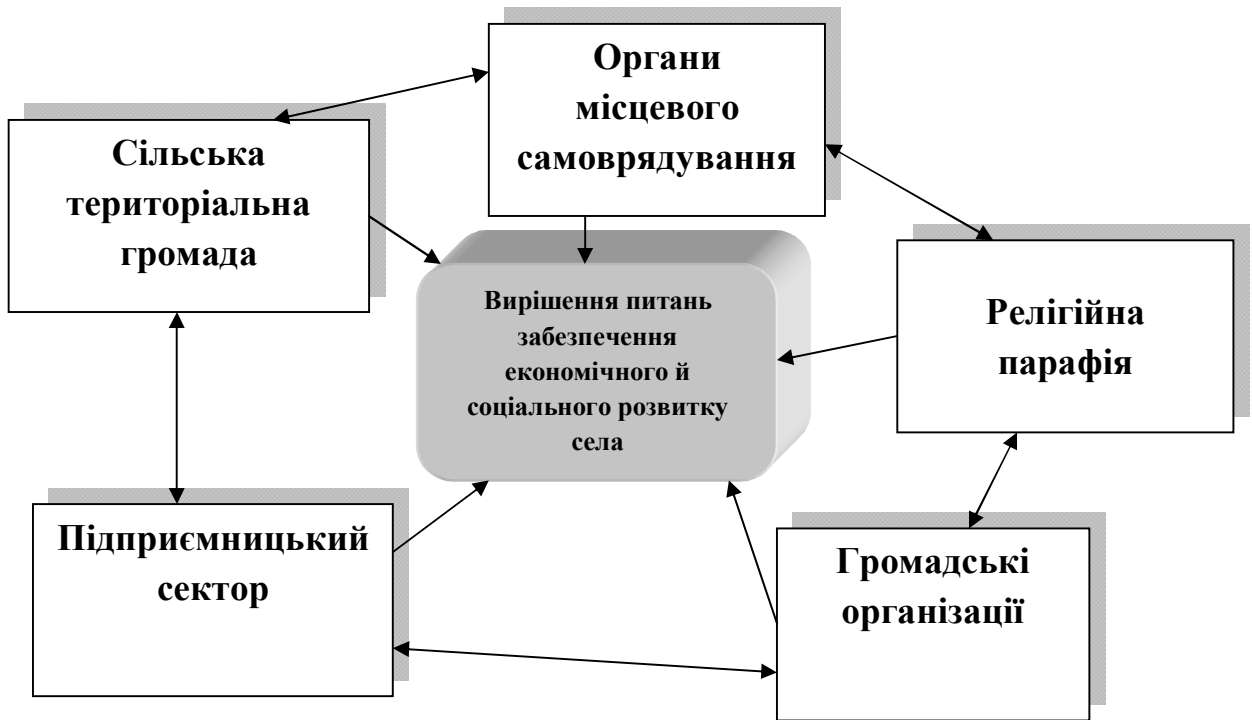


Рис. 3.2. Комунікаційна координація в процесі управління розвитком села

Примітка. Складено автором

Залучення громадян — це комплекс засобів та соціальних технологій, що дозволяє залучити членів територіальної громади до прийняття та реалізації рішень в межах компетенції громади та для здійснення реального самоврядування, гарантованого законодавством. З іншого боку, залучення громадян є одним з методів використання експертних, консалтингових та інших ресурсів територіальної громади для розв'язання місцевих проблем.

Досить часто представники місцевої влади не бажають залучати мешканців села до прийняття рішень. Коротко розглянемо основні стереотипи,

які існують у працівників органів влади щодо участі громадян у місцевому самоврядуванні.

Участь громадян може мати різні виміри: колективний — кожний, кого безпосередньо торкатимуться результати рішення, має мати доступ до його ухвалення; індивідуальний — люди як окремі особистості самі можуть ухвалити рішення щодо вибору суспільних послуг; цілісний — спосіб, яким ухвалюються рішення, спонукає людей до мислення в категоріях спільного добра чи інтересу громади; партикулярний — спосіб, яким ухвалюються рішення, спонукає людей зосереджуватись на розв'язанні місцевих проблем.

Ведучи мову про залучення громадян, а отже й про співпрацю сторін, що беруть участь у процесі місцевого розвитку, здебільшого розглядають партнерство трьох секторів: влада – місцеве самоврядування (перший сектор); бізнес та господарські спільноти (другий сектор); громадські організації (третій сектор). Наслідком спільної діяльності цих секторів є спільна користь — місцевий розвиток. Варто також зазначити, що існує ще один, четвертий, сектор, який бере активну участь у суспільному житті села, — релігійний

Активізувати громадськість не можна всупереч її волі та бажанням, не визначивши потреб та інтересів окремих груп. Необхідно вести таку діяльність, яка б використовувала існуючу активність, узгоджувала інтереси та рухалась у напрямі, окресленому стратегічним для всієї територіальної громади баченням.

Світовий досвід свідчить, що політика, яка на стадії формування користувалася широкою підтримкою громадськості, має більше шансів на успішне втілення, ніж політика, що породжує значну громадську опозицію чи просто невідома громаді. Більшість рішень органів влади стосуються населення. Якщо громадяни обізнані з цими рішеннями й вважають, що вони також брали участь у їх розробці, то швидше за все вони дотримуватимуться такого закону чи такої політики. Громадськість відіграє дуже важливу роль у виконанні управлінських рішень та здійсненні контролю за їх виконанням. Люди присутні всюди, а представники влади — ні.

Доцільність формування інституту соціального партнерства впливає з поліелементності управлінської підсистеми села. З метою використання її потенціалу органи місцевого самоврядування повинні виконувати функцію спрямування зусиль всіх суб'єктів управління економічним і соціальним розвитком сільських поселень для забезпечення програмних орієнтирів розвитку сільської системи шляхом створення координаційних узгоджувальних рад при сільському голові, залучення представників управлінської підсистеми села до роботи сесій сільської ради. Це дозволить сформувати цілісну територіальну громаду села як інститут муніципального управління; узгодити інтереси управлінських суб'єктів шляхом пошуку компромісних взаємовигідних рішень; усунути потенційні чинники виникнення конфліктів між владними, громадськими та господарсько-підприємницькими керівними ланками; забезпечити їх спільну відповідальність за перебіг економічних та соціальних процесів в сільському поселенні. В цьому ж контексті слід розглядати самоврядні органи як координаційно-з'єднувальний елемент між суб'єктами сільських управлінської, економічної та соціальної підсистем і зовнішнім середовищем.

Координаційний принцип можна використовувати для зміцнення фінансової бази територіального розвитку на первинному рівні на основі залучення альтернативних джерел наповнення бюджетів місцевого самоврядування.

Використання координаційних зв'язків в процесі управління економічним і соціальним розвитком села є першим етапом формування органічних управлінських структур, пластичність яких уможлиблювала б своєчасне реагування управлінської підсистеми на зміну параметрів об'єкту управління та зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень комунікативних технологій в управлінні організацією можна зробити наступні висновки:

Узагальнюючи підходи вчених, нами визначено комунікаційні технології, як сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, обробки, зберігання, розповсюдження, відображення і використання інформації в інтересах її користувачів.

В основі забезпечення ефективності комунікаційних процесів у організаціях лежить вироблення дієвих механізмів управління комунікаціями, які би передбачали: визначення цілей комунікацій; визначення шляхів досягнення цілей; планування з урахуванням ресурсів і ситуацій конкретних дій, спрямованих на досягнення цілей; організацію реалізації планів; координацію взаємодії компонентів комунікаційного процесу, а також дій безпосередніх виконавців; контроль процесу виконання; корегування процесу за результатами комунікацій.

Забезпечення реалізації комунікаційних технологій на рівні сільської ради сприяє залученню громадян до визначення потреб і пошуку пропозицій щодо розв'язання проблем, допомагає органам місцевого самоврядування обговорювати, аналізувати і вирішувати проблеми.

Участь громадян у місцевому самоврядуванні — це засіб уникнення появи проблем, а не лише засіб їх розв'язання. Практика свідчить, що там, де місцеві органи влади стимулюють співпрацю з громадою ефективніше, розв'язується чимало соціальних, економічних і політичних проблем. І, зрештою, участь громадян у місцевому самоврядуванні — це невід'ємна частина демократичного державного устрою.

Працівники органів місцевого самоврядування набагато частіше, ніж звичайні громадяни, зустрічаються з різноманітними конфліктами інтересів і стають перед необхідністю їх розв'язання. Зробити це нелегко без зрозуміння механізмів, які керують такими конфліктами, а також без знання перешкод і

пасток, які можуть зустрітися під час роботи над цими та іншими проблемами в громадах.

Реалізація комунікативних технологій на в управлінській діяльності сільської ради має будуватися на відповідних принципах:

1. Принцип безперервності. Залучення громадян, співпраця влади і громади має проводитися безперервно. Постійні заходи стосовно кола питань, які можуть навіть не бути пов'язаними з безпосереднім залученням громадян, але дозволяють створити відчуття причетності до формування місцевої політики, демонструють громаді, що влада поважає людей, прислухається до громадської думки та цінує її, цікавиться життям виборців. Це вигідно всім, адже чим більше пересічні громадяни знають про діяльність органів місцевого самоврядування, чим частіше й ефективніше відбувається спілкування між владою та громадою, тим легше буде розпочинати чергову кампанію, залучати пересічних громадян до місцевого самоврядування.

2. Принцип відкритості. Принцип відкритості полягає в тому, що інформація має бути доведена до представників різних соціальних груп громадськості, лідерів, до всіх зацікавлених в отриманні інформації учасників процесу розробки та прийняття рішень. Змістом цього принципу стає те, що розповсюдження інформації та залучення громадян до відповідних проектів здійснюється без будь-яких обмежень з огляду на соціальний статус, професію, політичні погляди. Кожен етап роботи з залучення громадян має відбуватися з дотриманням відкритих, зрозумілих та єдиних для всіх правил поведінки та умов прийняття рішень.

3 . Принцип довіри влади до пересічних громадян. Суто демонстративно виявити очікувану довіру нескладно. Тим більше, що однією зі складових процесу залучення громадськості є саме демонстрація довіри влади до громади. Важливо домагатися зворотного вияву довіри громади до влади, підвищувати соціальну активність громадян.

4. Принцип зворотного зв'язку. Починаючи зі стадії планування та розробки програми чи кампанії і протягом усього процесу залучення громадян

варто особливу увагу приділяти налагодженню та підтримці зворотного зв'язку; ретельно аналізувати та враховувати зворотну інформацію. Ефективна робота з громадою є динамічним процесом: факти, погляди, думки, обговорення так чи інакше впливають на усіх учасників процесу. Тому на кожному етапі бажано знати, яким чином розвиток ситуації позначився на ставленні людей до процесу, які пропозиції мають окреслені групи громадськості з приводу відповідної діяльності. Крім того, може трапитися, що настане потреба скорегувати плани кампанії з урахуванням розвитку подій, виникнення нових ідей, пропозицій і, можливо, ефективніших варіантів.

5. Принцип кваліфікації і компетентності. Сільський голова повинен вміти працювати з великими аудиторіями незалежних від них людей та бути компетентними в питаннях, що виносяться на громадський розгляд.

6. Принцип координованості дій. Інформація, яка виходить за межі сільвиконкому, не повинна бути суперечливою. Необхідно уникати ситуацій, коли різні працівники апарату видають на зовнішню аудиторію суперечливі повідомлення, діаметрально, по-різному коментують і оцінюють одні й ті самі події, факти, документи, виступаючи при цьому як офіційні особи. Такі випадки нівелюють довіру населення взагалі як до будь-якої інформації, пропозицій, аргументів, так і до джерела інформації, яким пересічний громадянин вважає не конкретну офіційну особу, а той орган влади, котрий вона уособлює.

7. Принцип об'єктивності. Неправдива, викривлена інформація здатна повністю підірвати довіру населення до влади. Навпаки, об'єктивно оцінена ситуація, ретельно підібрана аргументація може допомогти завчасно уникнути проблем, що постають у разі, коли певні дії владних структур зачіпають інтереси певних окреслених соціальних груп.

8. Принцип оптимізації діяльності. Сільському голові доцільно максимально зменшити кількість бар'єрів і проміжних ланок при проходженні інформації від джерела до споживача. Варто бути готовими до того, що і влада,

і громада, навіть протягом однієї кампанії, виступають як в ролі джерела, так і в ролі споживача інформації.

9 . Принцип оптимізму. Ситуація, коли напружений конфлікт чи бодай сварка миттєво припинялися або втрачали гостроту завдяки вдалому жарту, знайома кожному. Доброзичливий, оптимістичний фон спілкування надовго залишає позитивне враження у людей.

10. Принцип прямого спілкування. Під час спільної роботи, особистого спілкування без посередників можна краще відчувати настрій людей, довідатися про їхню думку, почути корисні пропозиції, продемонструвати власну демократичність і відкритість.

11 . Принцип субсидіарності. Відповідно до цього принципу питання, які можна розв'язувати на низових рівнях управління, недоцільно передавати на вищій щабель. Зазначений принцип є прийнятним також і у взаємовідносинах суспільних та владних інститутів. Органи влади мають втручатися лише тоді, коли громадяни й утворені ними у порядку самоорганізації об'єднання не в змозі самостійно розв'язати якусь проблему і звертаються по допомогу.

Комунікативні технології в діяльності сільської ради визначаються насамперед характером цілі, особливостями аудиторії, з якою доведеться взаємодіяти, використовуючи необхідні ресурси, за допомогою визначених форм і методів роботи.

Головна мета комунікацій в управлінській діяльності сільської ради — консолідувати всю громаду або її частину для обговорення, розробки, прийняття необхідних для села програм з подальшим контролем за їх реалізацією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андресюк Б.П. Місцеве самоврядування в сучасній Україні: проблеми і перспективи. К.: Стилос, 2017. 232 с.
2. Апатова Н. Методологические основы исследования информационной экономики. *Экономика Украины*. 2015. № 7. С. 58.
3. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. К.: Юрид. Лит., 2017. С.86-87.
4. Барабашев Г. В. Местное самоуправление - трудное дитя. Сегодня . 2012. № 1. С. 7.
5. Беляков О.О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики. URL: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>
6. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практичний посібник. К. : ТОВ «Софія-А». 2012.
7. Бережний Я.В. Методичні рекомендації з використання інструментарію стратегічного планування юридичних служб органів місцевого самоврядування. К.: «К.І.С.», 2010. 28 с.
8. Берлесон Б. Коммуникация это. URL: <http://www.commanagement.narod.ru/>
9. Білик А.В. Комунікаційні технології в місцевому самоврядуванні. Матеріали Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки». Тернопіль, 2020.
- 10.Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку: теорія і практика. Львів: Літопис. 2012. 416 с.
- 11.Бульвінська О. Інформаційне суспільство і література: перспективи співіснування: [Початок третього тисячоліття це новий етап розвитку

- людської цивілізації створення глобального інформаційного суспільства]/ Зарубіжна література. 2014. №6. С.7 10.
12. Високі технології: час відродження: [Розгляд проекту закону "Про засади відродження та розвитку електронної промисловості в Україні" у Ком. ВР з питань промислової політики і підприємництва] /За повідомленням інформаційного управління апарату Верховної Ради України. Голос України. 2015. 26 лютого. С.2.
13. Ганущак Ю.І. Реформа територіальної організації влади. К: Софія – А. 2013. 160 с.
14. Ганущак Ю.І. Територіальна організація влади: Напрямки змін. / За ред. Куйбіди В.С. Львів: Видавництво «Астролябія».2013.
15. Ганущак Ю.І. Трансформація районів в процесі та за підсумками децентралізації. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/5467> (дата звернення: 10.06.2019).
16. Герзанич В.М. Основні недоліки та проблеми залучення іноземних інвестицій в Україні . Ефективна економіка. № 4.2014. С.24
17. Гірченко Т.Д. Маркетинг: навчальний посібник. К. : «Фірма «ІНКОС», Центр навчальної літератури, 2017. 255 с.
18. Гресь А. М. Про створення систем електронної торгівлі. Наукові записки / Тернопільська акад. нар.іГосп-ва. Тернопіль, 2004. Вип.13, ч.2. С.183-186.
19. Децентралізація в Україні: коротко про головні плюси та мінуси. URL:<http://trident-ua.info/novynu/децентралізація-в-україні-коротко-пр/> (дата звернення: 29.06.2019).
20. Децентралізація влади. URL: <http://decentralization.gov.ua/reforms/item/id/7> (дата звернення: 30.04. 2019)
21. Децентралізація влади. Сьогодні, через три роки децентралізації, є солідні досягнення. Ритм не повинен сповільнитися.(2016). URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/478> (дата звернення: 30.06.2019).

22. Децентралізація влади. Цього року Україна відкрила реальні можливості для розбудови місцевого самоврядування. 2016. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/1006> (дата звернення: 08.07.2019).
23. Іванова В. Особливості формування та функціонування інформаційних ринків. Регіональна економіка. 2018. № 2. С. 213.
24. Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці» на 2006-2010 роки [Електронний ресурс] : державна програма затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 07.12.2005 р. № 1153. URL: <http://mon.gov.ua>
25. Коваленко А. А. Теорія і практика місцевого самоврядування в Україні. К. : Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАНУ, 2012. С. 62.
26. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР,- Відомості Верховної Ради України. 1996, № 30, ст.143
27. Лейхиф Дж.М. Бизнес коммуникации. СПб. : Питер, 2011. 688 с.
28. Мельник А.Ф. Публічний сектор і державна політика в демократичному суспільстві: монографія . Тернопіль: Економічна думка, 2008. 240 с.
29. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 476 с.
30. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: навч. Посібник. К.: Знання, 2006. 420 с.
31. Мильнер Б.З. Теория организации. М. : Изд во «Инфа М», 2003. 480 с. URL: <http://www.com.management.narod.ru/>.
32. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. URL: <http://www.minregion.gov.ua/press/news/mi-nikoli-ne-budemo-gotovimi-detsentralizatsiyi-ta-zmin-poki-sami-ne-pochnemo-yih-robiti-v-yacheslav-negoda-predstavnikom-gromad/> (дата звернення: 23.07.2019).

- 33.Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: <http://www.minregion.gov.ua/press/news/767-investproektiv-finansuvatimutsya-dfrr-u-2017-rotsi-zubko/> (дата звернення: 26.08.2019)
- 34.Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Імплементція економічного інструментарію муніципального менеджменту в процес забезпечення розвитку громад. Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи: монографія. Івано-Франківськ : Вид. МПП «ТАЛЯ», 2017. С. 351 – 371
- 35.Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент». 2018. № 15. С. 38–46
- 36.Монастирський Г.Л. До питання теоретичної сутності механізму забезпечення економічного й соціального розвитку сільських поселень в системі державного регулювання економіки. Вісник Тернопільської академії народного господарства. Випуск 16. Тернопіль: Економічна думка, 2001. С. 132-136.
- 37.Монастирський Г.Л. До питання теоретичної сутності механізму забезпечення економічного й соціального розвитку муніципальних утворень. / Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених Тернопільської академії народного господарства. Випуск 3. Тернопіль: Економічна думка, 2005. С. 13-17.
- 38.Монастирський Г.Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. 464 с.
- 39.Монастирський Г.Л. Муніципалізація як нова парадигма місцевого розвитку. Організаційні та економічні проблеми розвитку муніципальних утворень: зб. тез доповідей міжн. науково-практ. конф. Тернопіль: Економічна думка, 2006. С. 18-23.

- 40.Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 319 с.
- 41.Монастырский Г.Л. Внедрение новых технологий управления развитием муниципальных образований в странах СНГ. Страны СНГ в условиях глобализации: материалы IV Международной научно-практич. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. М.: ЭКОН-ИНФОРМ, 2005. С.48-51.
- 42.Негода В.А. Децентралізація влади. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/4612> (дата звернення: 19.03.2019)
- 43.Николаева Ж.В. Основы теории коммуникации : уч. метод. пособ. Улан Удэ : ВСГТУ, 2014. 274 с.
- 44.Органи місцевого самоврядування хочуть розпоряджатися землями за межами населених пунктів. URL: <http://khersonska.land.gov.ua/органи-місцевого-самоврядування-хоч/> (дата звернення: 26.07.2019)
- 45.Орлатий М.К., Романюк С.А., Дегтярьова І.О. Ресурсний потенціал регіону : навч. посіб. К. : НАДУ, 2019. 724 с.
- 46.Петрушенко Ю. М. Місцевий розвиток за участі громади : монографія : у 2 т. Том 2: Інституційні та прикладні аспекти управління місцевим розвитком, орієнтованим на громаду. Суми : Університетська книга. 2014. С.72.
- 47.Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю організації : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління організаціями. К., 2017. 26 с.
- 48.Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР із доповн.URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 30. 10.2019)
- 49.Про співробітництво територіальних громад : закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII . Відомості Верховної Ради. 2014. № 34. Ст. 1167.

- 50.Рогоза М. Є. Управління промисловими організаціями: соціально економічні чинники та особливості організації [Текст] : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2015. 281 с.
- 51.Сурков С.А. Барьеры в маркетинговых коммуникациях [Электронный ресурс] / С.А. Сурков. Режим доступа : [http://grebennikon.ru/article MzVU.html](http://grebennikon.ru/article/MzVU.html).
- 52.Функції і повноваження територіальних громад. URL: pidruchniki.com/15660212/pravo/funktsiyi_povnovazhennya_teritorialnih_gromad (дата звернення : 03.10.2019).
- 53.Функції та повноваження громад. Чернівецький регіональний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації. URL: www.cprk.cv.ua/i/2044348.doc (дата звернення: 07.10.2019).
- 54.Хміль Ф.І. Менеджмент. К. : Вища школа, 2005. 351 с.
- 55.Шаров Ю.П. Муніципальні послуги: шлях до високої якості: монографія. Мелітополь : Вид. будинок ММД, 2018.
- 56.Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посібник / М.М. Шкільняк. – Тернопіль: Видавництво «Крок», 2014р. – 294с.
- 57.Шкільняк М.М. Сучасні тенденції розвитку економічних систем: монографія / за заг. ред. В. І. Гринчуцького ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 417 с.
- 58.Ярічевська Л. В. Місцеве самоврядування в умовах демократії: зб. наук. доп. / ред. Ю. П. Битяка. Х. : Право.2015. С. 8.

ДОДАТОК А

ПОЛОЖЕННЯ

про загальні збори громадян села Пастуше — сільські сходи

1. Загальні положення

1.1. Положення про загальні збори громадян села Пастуше — сільські сходи (далі — Положення) розроблене відповідно до Конституції України, законів України „Про місцеве самоврядування в Україні”, „Про органи самоорганізації населення”, Статуту територіальної громади села Пастуше, з урахуванням практики територіальних громад сіл України.

1.2. Загальні збори громадян (далі — Збори) є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Вони скликаються за місцем проживання громадян (збори мешканців вулиці, дільниці) для обговорення або вирішення питань сільського життя.

1.3. Збори проводяться на засадах добровільності, гласності, вільного та неупередженого обговорення питань місцевого значення, гарантій прав місцевого самоврядування та законності.

1.4. У роботі Зборів можуть брати участь мешканці Пастушев, які досягли на час їх проведення 18 років і проживають на відповідній території. У роботі Зборів з правом дорадчого голосу можуть брати участь депутати районної, сільський голова, депутати сільської ради, посадові особи органів місцевого самоврядування, представники органів виконавчої влади, об'єднань громадян та підприємств, а також особи, яким виповнилося 16 років.

1.5. Порядок скликання, підготовки і проведення Зборів регулюється чинним законодавством України, Статутом територіальної громади села Пастуше та цим Положенням.

1.6. Рішення Зборів підлягають розгляду для врахування у своїй діяльності сільською радою, її виконавчим комітетом та органами самоорганізації населення за місцем проживання.

1.7. Обмеження права ініціювання та проведення Зборів може встановлюватися судом відповідно до закону і лише в інтересах національної безпеки та громадського порядку з метою запобігання правопорушень чи злочинів, для охорони здоров'я населення, або захисту прав і свобод інших людей за поданням сільської ради або інших державних органів чи посадових осіб у межах і в порядку, визначеному законами України.

2. Основні терміни, що вживаються у цьому Положенні

2.1. Загальні збори громадян (сільські сходи) — зібрання всіх чи частини жителів відповідної території села для вирішення питань місцевого значення.

2.2. Представники громадян від відповідних територіальних утворень — члени сільської громади, які досягли 18 років та мають право представляти інтереси вулиці, дільниці.

2.3. Відповідні територіальні утворення — об'єкти, які визначені сільською радою як вулиці, дільниці.

2.4. Сільська громада (територіальна громада села) складається із жителів, що постійно проживають у межах села Пастуше.

2.5. Конференція — загальні збори представників громадян від відповідних територіальних одиниць.

2.6. Ініціативна група — об'єднання дієздатних громадян, які постійно проживають на даній території села, що утворюється для вирішення питань жителів відповідної території.

3. Порядок скликання зборів

3.1. Збори можуть скликатися:

3.1.1. Ініціативною групою в складі 7 – 11 громадян, які мають виборчі права і проживають на відповідній території у селі Пастуше;

3.1.2. Сільським головою;

3.1.3. Органами самоорганізації населення, які утворені в селі відповідно до чинного законодавства.

3.2. Ініціативна група по проведенню Зборів заявою сповіщає про них населення не менше як за 15 робочих днів до пропонованої дати проведення зборів.

3.3. Заява подається на ім'я сільського голови і має бути підписана членами Ініціативної групи. У заяві зазначають вид зборів відповідно до п.1.2. цього Положення, дані про ініціаторів, час, дату, порядок денний і місце проведення Зборів, коло запрошених учасників Зборів.

Неподання такої заяви у строки, визначені цим Положенням, є підставою для визнання їх не чинними, а рішення, ними ухвалені, такими, що не мають юридичних наслідків.

3.4. Сільський голова протягом трьох днів з часу подання заяви організовує зустріч членів Ініціативної групи з посадовими особами місцевого самоврядування, органів виконавчої влади щодо розгляду питань, поставлених у заяві на проведення Зборів на предмет їхнього вирішення посадовими особами органів місцевого самоврядування відповідно до власної компетенції в узгоджені строки. У разі, коли така зустріч не відбувається з причин, не залежних від Ініціативної групи, або, коли в результаті зустрічі не було досягнуто узгодженого рішення, Ініціативна група розпочинає збір підписів на підтримку ініціативи для проведення Зборів.

3.5. Для проведення Зборів, ініційованих громадянами, Ініціативною групою протягом не більше десяти днів, слід зібрати та подати сільському голові підписи мешканців під заявою, визначеною п.3.3 на підтримку проведення Зборів кількістю не менше:

- 10% мешканців вулиці для Зборів вулиці;
- 10% мешканців кварталу для Зборів дільниці;
- 200 підписів для загальних сільських сходів.

3.6. У випадку ініціювання проведення Зборів сільським головою збирання підписів громадян на підтримку ініціативи не вимагається.

3.7. Днем реєстрації ініціативи проведення Зборів вважається день подачі до сільської ради документів, визначених п.3.3. та п.3.5. цього Положення.

3.8. У разі неможливості організувати проведення Зборів у визначений у заяві термін сільський голова може запропонувати Ініціативній групі інший час чи місце проведення Зборів. Остаточне рішення у цьому випадку може бути ухвалене за згодою Ініціативної групи, про що оформляється відповідний протокол, який підписують члени Ініціативної групи та сільський голова.

3.9. Протягом двох робочих днів після реєстрації ініціативи проведення Зборів та з урахуванням п.3.8. Положення сільський голова офіційно оголошує дату, місце проведення та порядок денний Зборів, про що повідомляється на стенді оголошень сільської ради.

3.10. За організаційне та матеріальне забезпечення підготовки та проведення Зборів відповідає секретар сільської ради.

3.11. Посадові особи органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що перебувають у комунальній власності, сприяють проведенню Зборів та надають Ініціативній групі по проведенню Зборів, на її прохання, необхідні для Зборів інформаційні матеріали.

3.12. Ініціативна група по проведенню Зборів у процесі їхньої підготовки подає сільському голові пропозиції щодо присутності на Зборах посадових осіб органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств чи організацій, депутатів сільської ради, а також готує доповіді й співдоповіді, проводить громадські та інші експертизи місцевих актів (їхніх проектів), здійснює іншу підготовчу роботу.

4. Порядок проведення Зборів (конференції).

4.1. Перед проведенням Зборів (конференції) Ініціативна група складає список учасників, де зазначають їхні прізвища, імена та по батькові, рік народження, адресу проживання.

4.2. Збори є правоздатними, якщо в їх роботі бере участь більше половини громадян, що мешкають на відповідній території і мають право брати участь у Зборах, а у разі проведення конференції — не менше двох третин обраних громадянами представників відповідних територіальних одиниць.

4.3. Збори (конференція) приймають регламент своєї роботи, де обов'язково передбачаються доповіді Ініціативної групи та посадових осіб органу місцевого самоврядування, до компетенції якого входить розв'язання питань, що їх розглядають Збори (конференція). Доповідачів визначають відповідно Ініціативна група. Не допускається розгляд та прийняття рішень на Зборах (конференції) питань, не внесених до порядку денного Ініціативною групою і про які не було повідомлено учасників Зборів (конференції) у порядку визначеному п. 3.9. цього Положення.

4.4. Для ведення Зборів (конференції) із числа учасників простою більшістю голосів обирають президію у складі голови, заступника голови і секретаря Зборів (конференції). Головою Зборів (конференції) не може бути представник органів місцевого самоврядування.

4.5. Голова Зборів (конференції) на основі регламенту Зборів (конференції):

- оголошує питання, які вносяться на розгляд Зборів (конференції);
- веде Збори (конференцію) та підтримує на них належну дисципліну і порядок;
- надає слово для виступів та підбиває підсумки голосування;
- виконує інші функції та обов'язки.

Якщо голова Зборів (конференції) зловживає своїм правом головуючого, то Збори (конференція) можуть висловити йому недовіру й обрати нового голову Зборів (конференції).

4.6. Заступник голови Зборів (конференції) надає необхідну допомогу голові та секретарю Зборів (конференції) у виконанні їхніх обов'язків.

4.7. Секретар Зборів (конференції) веде протокол Зборів (конференції), який підписують голова і секретар Зборів (конференції).

4.8. Посадові особи органів місцевого самоврядування мають право виступати за власною ініціативою із співдоповідями з питань, що обговорюються на Зборах (конференції).

4.9. Результати проведення Зборів (конференції) оформляються протоколом Зборів (конференції), що має містити дані про ініціаторів, дату і місце проведення Зборів (конференції), їхній керівний і персональний склад, про присутність на Зборах (конференції) представників засобів масової інформації, органів місцевого самоврядування, про перебіг зборів, результати розгляду питань тощо. Список учасників Зборів (конференції), які фактично брали участь у їх проведенні, з їх підписами додається до протоколу Зборів (конференції).

4.10. Протокол оформляється у трьох примірниках. Один примірник протоколу Зборів (конференції) разом зі списком учасників Зборів (конференції) передають на зберігання сільській раді, другий примірник - залишають Ініціатору, третій - вивішують на інформаційному стенді для інформування громади.

4.11. Для Зборів (конференції), які проводяться під відкритим небом, охорону й порядок забезпечує міліція.

5. Повноваження Зборів (конференції)

5.1. Збори мають право:

5.1.1. Обговорювати будь-які питання, віднесені Конституцією і законами України до відання місцевого самоврядування, а також такі, що стосуються інтересів мешканців відповідної території;

- 5.1.2. Вносити пропозиції до органів сільського самоврядування щодо вирішення питань місцевого значення;
- 5.1.3. Обговорювати проекти рішень сільської ради та її органів;
- 5.1.4. Утворювати органи самоорганізації населення, обирати керівників цих органів, визначати умови оплати керівників та інших працівників органів самоорганізації населення, затверджувати граничні суми на їх утримання в рамках діючого законодавства та передбачених на ці цілі коштів у сільському бюджеті;
- 5.1.5. Затверджувати статuti органів самоорганізації населення, вносити до них зміни та доповнення;
- 5.1.6. Вносити пропозиції сільській раді щодо надання допомоги інвалідам, ветеранам війни і праці, самотнім громадянам похилого віку, багатодітним сім'ям та іншим категоріям малозабезпечених громадян;
- 5.1.7. Вимагати від органів місцевого самоврядування надання інформації про стан навколишнього середовища, а також заслуховувати інформацію про заходи, що вживаються для його поліпшення;
- 5.1.8. Обговорювати поведінку осіб, які порушують громадський порядок, вносити подання до державних і громадських органів щодо притягнення цих осіб до відповідальності;
- 5.1.9. Приймати рішення про самооподаткування через органи самоорганізації населення.
- 5.1.10. Вносити пропозиції до питань порядку денного сесії сільської ради та її виконавчого комітету.
- 5.1.11. Заслуховувати інформацію депутатів, сільського голови, звіти керівників підприємств, установ і організацій, що належать до комунальної власності, в разі необхідності — порушувати перед сільською радою питання про притягнення окремих посадових осіб до відповідальності.
- 5.1.12. Інформувати населення про прийняті сільською радою та її виконавчим комітетом рішення, хід їх виконання, про закони України, укази Президента України, інші акти органів законодавчої і виконавчої влади з питань, що зачіпають інтереси громадян.
- 5.1.13. Висувати кандидатів у депутати і на посаду сільського голови.
- 5.1.14. Обговорювати дії або бездіяльність посадових осіб, органів сільського самоврядування, внаслідок яких чиниться шкода інтересам сільської громади, подавати сільській раді пропозиції про вжиття щодо таких осіб тих або інших заходів.
- 5.1.15. Обговорювати інші питання, що зачіпають інтереси населення відповідної території.

6. Рішення Зборів (конференції)

- 6.1. З питань, що розглядаються Збори приймають рішення. Рішення Зборів, прийняті в межах чинного законодавства, є обов'язковими для виконання органами територіальної самоорганізації громадян, усіма громадянами, які проживають на відповідній території. Рішення Зборів підлягають розгляду для врахування у своїй діяльності сільською радою, її виконавчим комітетом, органами самоорганізації населення за місцем проживання.
- 6.2. Проекти рішень Зборів (конференції) Ініціативна група, інші суб'єкти ініціювання Зборів (конференції) можуть оприлюднювати для ознайомлення громадськості.
- 6.3. Рішення Зборів приймається більшістю голосів учасників зборів, а у разі проведення конференції - не менше двома третинами голосів представників територіальних одиниць.
- 6.4. Думка меншості учасників Зборів (конференції) обов'язково заноситься до протоколу Зборів (конференції).
- 6.5. Рішення Зборів (конференції) підписується головою та секретарем Зборів (конференції) та оприлюднюється способами, що незаборонені чинним законодавством України.

6.6. Рішення Зборів (конференції) може бути опротестоване або оскаржене громадянами, посадовими особами органів місцевого самоврядування у встановленому законом порядку.

6.7. Контроль за урахуванням рішень Зборів (конференції) органами місцевого самоврядування покладається на сільського голову, виконавчий комітет, ініціативну групу, інших суб'єктів ініціювання Зборів (конференції).

7. Порядок реалізації рішень Зборів (конференції)

7.1. Прийняті рішення надсилаються до сільської ради.

7.2. Рішення Зборів (конференції) враховуються сільською радою у своїй діяльності.

7.3. При розгляді питань щодо врахування рішень Зборів (конференції) сільська рада запрошує на свої засідання (наради) членів Ініціативної групи по проведенню Зборів (конференції).

7.5. Про рішення Зборів (конференції) секретар ради повідомляє сільського голову, виконком та депутатів ради.

**Затверджено рішення Пастушівської сільської ради
від 19 квітня 2018 року № 42**

ДОДАТОК Б

ПОЛОЖЕННЯ

“Про місцеві ініціативи територіальної громади с. Пастуше”

1. Загальні положення.

1.1. Місцева ініціатива – офіційна письмова пропозиція з питань, які мають важливе значення для громади, внесена у порядку, передбаченому цим Положенням сільській раді (далі просто – раді) для розгляду та прийняття відповідного рішення.

1.2. Місцева ініціатива є формою безпосередньої участі громадян у здійсненні місцевого самоврядування.

1.3. Право на внесення місцевої ініціативи в селі Пастуше належить членам територіальної громади села Пастуше в кількості 1460 осіб, які мають виборче право.

1.4. Членство в територіальній громаді села Пастуше визначається статутом територіальної громади села Пастуше.

1.5. Предметом місцевої ініціативи в селі Пастуше можуть бути будь-які питання, які віднесені конституцією й законодавством України до відання місцевого самоврядування, але такі, що наслідки розв'язання питань місцевої ініціативи не виходитимуть за територію територіальної громади села Пастуше і не обмежують прав і інтересів інших територіальних громад.

2. Внесення місцевої ініціативи.

2.1. Місцева ініціатива вноситься на розгляд ради ініціативною групою.

2.2. Підставою для внесення місцевої ініціативи у сільську раду може бути: рішення загальних зборів членів територіальної громади; рішення громадських слухань; установа цим Положенням кількість підписів членів територіальної громади.

2.3. Ініціативна група утворюється: загальними зборами членів територіальної громади, громадськими слуханнями, групою членів територіальної громади за власною ініціативою.

2.4. Ініціативна група утворюється у складі від 3 до 9 правоздатних членів територіальної громади.

2.5. Члени ініціативної групи підписують між собою угоду про входження до її складу. В угоді обов'язково зазначається зміст місцевої ініціативи, прізвища, ім'я, по-батькові, паспортні дані та адреси членів ініціативної групи.

2.6. Про створення ініціативної групи та зміст місцевої ініціативи група у п'ятиденний термін письмово повідомляє сільську раду в порядку, що встановлений сільською радою для подання заяв і скарг громадян. Повідомлення про створення ініціативної групи підписується її всіма її членами.

2.7. При створенні ініціативної групи загальними зборами громадян до повідомлення про утворення ініціативної групи додається витяг із протоколу загальних зборів, що підписаний головою і секретарем загальних зборів.

2.8. При створенні ініціативної групи громадськими слуханнями до повідомлення про утворення ініціативної групи додається витяг із протоколу громадських слухань, що підписаний головою і секретарем громадських слухань.

2.9. Місцева ініціатива вважається чинною, якщо вона підтримана не менш ніж 2/3 учасниками загальних зборів чи громадських слухань, що зафіксовано у протоколі загальних зборів чи громадських слухань, або підписами такої ж кількості членів територіальної громади. (Кількість членів громади, що вважається достатньою підтримкою місцевої ініціативи, визначається сільською радою виходячи із загальної кількості жителів села. За рекомендовану кількість можна взяти чисельність виборців, що є достатньою для висунення кандидата в депутати ради).

2.10. Не пізніше, ніж через 30 днів із дня передачі повідомлення про створення ініціативної групи вона подає у раду на ім'я голови письмово оформлену пропозицію про місцеву ініціативу у вигляді проекту рішення сільської ради.

2.11. На підставі результатів розгляду місцевої ініціативи робочою групою голова видає вмотивоване розпорядження або про включення до порядку денного чергової сесії ради питання, що внесено в раду в порядку місцевої ініціативи, або про зняття місцевої ініціативи з подальшого розгляду. Не пізніше, ніж у семиденний термін один примірник умотивованого розпорядження вручається членам ініціативної групи.

2.12. При невідповідності місцевої ініціативи вимогам п.1.5. даного Положення сільський голова у десятиденний термін проводить особисту зустріч з членами ініціативної групи, де їм повідомляється про невідповідність місцевої ініціативи вимогам п.1.5. даного Положення і на підставі правового аналізу місцевої ініціативи роз'яснюється, в чому саме полягає невідповідність. На руки членів ініціативної групи видається один примірник мотивованого розпорядження голови про відмову у прийнятті місцевої ініціативи на розгляд ради. Ініціативна група може оскаржити це розпорядження через суд. Через 10 днів після вироку суду, який підтвердив розпорядження голови, ініціативна група вважається ліквідованою.

3. Розгляд місцевої ініціативи.

3.1. Місцева ініціатива, що внесена на розгляд сільської ради у встановленому вище порядку, підлягає обов'язковому розглядові на відкритому засіданні сільської ради за участю членів ініціативної групи.

3.2. Ініціативна група доручає одному з своїх членів виступити на сесійному засіданні ради з доповіддю по питанню місцевої ініціативи і відповісти на питання депутатів сільської ради відповідно до Регламенту. За проханням доповідача ініціативної групи на деякі питання депутатів можуть відповідати інші члени ініціативної групи, що присутні на сесійному засіданні сільської ради. Сільська рада може призначити по питанню місцевої ініціативи співдоповідача. Присутні на засіданні ради члени ініціативної групи беруть участь в обговоренні та вносять пропозиції до проекту рішення по питанню місцевої ініціативи в порядку, встановленому Регламентом сільської ради.

3.3. Проект рішення з питання місцевої ініціативи, що внесений ініціативною групою, після обговорення й внесення доповнень і змін обов'язково ставиться на голосування.

3.4. З питання, внесеного шляхом місцевої ініціативи сільська рада може розглянути власний проект, що розглядається на тому ж сесійному засіданні, що і проект від ініціативної групи. Після розгляду питання рада приймає рішення.

3.5. Після обговорення сільська рада може повністю або частково вирішити питання місцевої ініціативи або своїм ґрунтовним рішенням повністю або частково відхилити місцеву ініціативу.

3.6. Рішення сільської ради, прийняте з питання, внесеного на її розгляд шляхом місцевої ініціативи, в десятиденний термін надсилається членам ініціативної групи та оприлюднюється в порядку, що встановлений регламентом ради для будь-яких інших рішень сільської ради.

3.7. При незгоді ініціативної групи з рішенням по питанню, що внесене в порядку місцевої ініціативи, це рішення може бути оскаржене в судовому порядку у десятиденний термін після оприлюднення рішення. Через 10 днів після вироку суду, що підтвердило рішення ради ініціативна група вважається ліквідованою.

3.8. Відхилена сільською радою місцева ініціатива може бути внесена повторно не раніше ніж через рік ініціативною групою, склад якої оновлений не менше, ніж на половину.

3.9. Найбільш важливі місцеві ініціативи сільська рада може винести на обговорення територіальної громади.

4. Прикінцеві положення.

4.1. Чинний текст Положення про місцеві ініціативи постійно доводиться до відома членів громади, депутатів і членів виконавчого комітету. З цією метою текст Положення про місцеві ініціативи: вивіщується у доступних і зручних для громадян місцях у будинку сільської ради та її виконкому; надсилається в місцеві осередки громадських організацій і політичних партій; роз'яснюється головуючим при розгляді місцевої ініціативи на сесії ради; видається членам виконавчого комітету; видається депутатам ради на першій сесії ради нового скликання; видається громадянам за їх проханням підрозділу, що опрацьовує звернення громадян; оприлюднюється іншим шляхом відповідно до умов територіальної громади.

4.2. Секретар сільської ради веде реєстр місцевих ініціатив, в який заноситься: питання, що ставляться шляхом місцевої ініціативи, список учасників ініціативної групи з даними, що подаються при повідомленні про створення ініціативної групи, рішення, прийняте по питанню місцевої ініціативи, адресати органів і посадових осіб, яким направлено рішення щодо місцевої ініціативи та інші дані. До реєстру місцевих ініціатив додаються результати попереднього аналізу місцевої ініціативи.

ДОДАТОК В

Положення “Про громадські слухання в Пастушівській територіальній громаді”

1. Загальні положення.

- 1.1. Громадські слухання є формою безпосередньої участі громадян у здійсненні місцевого самоврядування.
- 1.2. Громадські слухання проводяться у вигляді зустрічей членів територіальної громади з депутатами та посадовими особами місцевого самоврядування.
- 1.3. Предметом громадських слухань є: звіти сільського голови та депутатів, обговорення найважливіших питань місцевого значення, розгляд місцевих ініціатив.
- 1.4. Право на участь у громадських слуханнях має кожен член територіальної громади, який наділений виборчим правом.
- 1.5. Участь у громадських слуханнях депутатів сільської ради та посадових осіб місцевого самоврядування, щодо яких стосуються питання, винесені на обговорення, є обов’язковою.
- 1.6. Громадські слухання проводяться не рідше одного разу на рік.
- 1.7. Організаційно-технічне забезпечення проведення слухань здійснюється виконавчим комітетом сільської ради

2. Ініціювання та порядок призначення громадських слухань.

- 2.1. Право ініціювати проведення громадських слухань належить: сільському голові, виконавчому комітетові сільської ради, постійним комісіям сільської ради, депутатам сільської ради в кількості не менше 2/3 депутатів; органам самоорганізації населення, членам територіальної громади в кількості не менше 60 осіб.
- 2.2. Громадські слухання призначаються відповідним сільським головою або в разі, коли голова не може виконувати свої функції чи відмовляється, відповідною радою в місячний термін із дня внесення ініціативної пропозиції.
- 2.3. Ініціативна пропозиція про проведення громадських слухань вноситься відповідному сільському голові у вигляді письмового звернення, в якому зазначаються питання, що виносяться на обговорення, пропозиції щодо запрошення посадових осіб.
- 2.4. Сільський голова не пізніше 10-ти денного терміну з дня отримання ініціативної пропозиції видає розпорядження про призначення громадських слухань. В розпорядженні зазначаються дата, місце, час проведення слухань, посадові особи, які запрошуються для участі та питання, що винесені на обговорення. В разі, якщо голова не в змозі виконувати свої функції або відмовляється призначити слухання, вони призначаються відповідною радою на черговій сесії.
- 2.5. Громадські слухання призначаються, як правило, у неробочі дні (субота або неділя) у найбільшому за кількістю місць приміщенні або на відкритому майданчику.
- 2.6. Територіальна громада не пізніше ніж за 7 днів сповіщається через засоби масової інформації та/або у інший спосіб, про дату, місце й час проведення слухань, а також про питання, що винесені на обговорення.

3. Порядок проведення громадських слухань та оприлюднення їх результатів.

- 3.1. Громадські слухання відкриває і веде сільський голова або секретар відповідної ради. Не може вести громадські слухання посадова особа, звіт про роботу якого винесено на громадські слухання. В таких випадках слухання веде особа, яку обирають члени громади, присутні на слуханнях. Обраною вважається особа, за яку проголосувало більше половини присутніх на слуханнях членів громади, що мають виборче право.
- 3.2. Члени територіальної громади, які беруть участь у слуханнях, реєструються до їх початку в реєстраційній групі, призначеній сільським головою. Незареєстровані члени

громади можуть брати участь у слуханнях, але вони не мають права голосу при прийнятті рішень за результатами слухань.

3.3. На початку проведення громадських слухань шляхом голосування приймається регламент та порядок денний слухань. Регламентом визначається час на звіти, виступи, запитання та відповіді тощо.

3.4. Учасники громадських слухань повинні дотримуватись регламенту, не допускати вигуків, образ, інших дій, що заважають обговоренню винесених питань. У випадку порушення цієї вимоги на пропозицію особи, що веде слухання, громадські слухання більшістю голосів можуть прийняти рішення про видалення порушника чи порушників із громадських слухань. При невиконанні рішення громадських слухань про видалення порушників до них можуть бути застосовані при мусові заходи відповідно до чинного законодавства у зв'язку з порушенням порядку в громадському місці.

3.5. Запитання й пропозиції, висловлені під час громадських слухань, обов'язково фіксуються в протоколі слухань працівниками апарату сільської ради і протягом трьох робочих днів за підписом головуючого на слуханнях та секретаря ради направляються у встановленому в раді порядку постійним комісіям.

3.6. Під час громадських слухань члени територіальної громади можуть подавати колективні звернення (петиції), які оприлюднюються на громадських слуханнях, прилучаються до протоколу слухань та офіційно передаються секретарем ради на розгляд сесії та виконкому.

3.7. За результатами обговорення питань, винесених на громадські слухання, шляхом голосування можуть прийматися рішення, які заносяться до протоколу. Рішення приймаються простою більшістю від числа учасників слухань та мають рекомендаційний характер. Вони в п'ятиденний термін надсилаються відповідним органам та посадовим особам і підлягають обов'язковому розгляду.

3.8. Протокол і рішення громадських слухань оформляються, зберігаються і оприлюднюються в порядку, встановленому регламентом сільської ради щодо протоколів і рішень сесії ради.

4. Заключні положення.

4.1. Чинний текст Положення про громадські слухання постійно доводиться до відома членів громади, депутатів і посадових осіб виконавчого комітету і апарату сільської ради. З цією метою текст Положення про громадські слухання:

- вивішується у доступних для громадян місцях у будинку сільської ради та її виконкому;
- надсилається у місцеві осередки громадських організацій і політичних партій;
- роз'яснюється головуючим на громадських слуханнях;
- видається депутатам ради на першій сесії ради нового скликання.

4.2. Секретар сільської ради веде реєстр громадських слухань, в який заноситься: теми громадських слухань, місце їх проведення, посада й прізвище головуючого на слуханнях, кількість учасників, кількість пропозицій, прийняті рішення, адреси органів посадових осіб, яким направлено на відповідь і розгляд результати громадських слухань та інші дані. До реєстру громадських слухань додаються протоколи громадських слухань, відповіді органів і інших посадових осіб та результати розгляду пропозицій і звернень, що були подані під час громадських слухань.

4.3. Найбільш важливі для громадян питання можуть виноситися на громадські обговорення через засоби масової інформації.