

**СИСТЕМА
СУСПІЛЬНИХ
КОНСУЛЬТАЦІЙ
У ПРОЦЕСІ
ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
НА МІСЦЕВОМУ
ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ
РІВНЯХ**

Практикум

УДК 364-787(1-32)

ББК 60.55

С 34

Практикум рекомендовано до друку вченою радою
Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського
державного педагогічного університету імені Б. Хмельницького та
Інституту педагогічної освіти та освіти дорослих НАНП України
(протокол № 3 від 19 червня 2015 р.)

С 34 Система суспільних консультацій у процесі прийняття рішень
на місцевому та регіональному рівнях: практикум / Авт. колектив., за
заг. ред. С. Прийми. – Мелітополь : Видавництво МДПУ
ім. Б. Хмельницького, 2015. – 65 с.

ISBN 978-617-7346-06-6

Практикум містить опис сучасного інструменту суспільної
партиципації, який ґрунтується на методиці РАДАР.

Видання підготовлене в межах проекту «Підвищення рівня
громадських компетентностей представників громадських організацій
для сприяння діалогу з владою» та профінансовано Інститутом
міжнародного співробітництва Німецької асоціації народних
університетів (DVV International).



ISBN 978-617-7346-06-6

© DVV International, 2015

© Авторський колектив, 2015

© Видавництво МДПУ

ім. Б. Хмельницького, 2015

Зміст

Вступ.....	4
1. Сучасний інструмент суспільної партиципації	5
2. Практичні аспекти організації зустрічей РАДАР. Форми і методи проведення зустрічей	11
3. Організація і проведення зустрічі РАДАР 1	16
4. Завдання Групи з питань комунікації стосовно організації зустрічі РАДАР 1	25
5. Організація і проведення зустрічі РАДАР 2. Завдання Групи з питань комунікації стосовно організації зустрічі РАДАР 2	28
6. Пріоритетизований Список Ініціатив	31
7. Принципи Аналізу Доцільності та можливості реалізації висунутих ініціатив	34
8. Аналіз Викональності	41
9. Вибір ініціатив до реалізації – підсумок реалізованих заходів ...	45
10. Організація Групою з питань комунікації зустрічі РАДАР 3	47
11. Принципи повідомлення про прийняті рішення. Рішення щодо вибору ініціатив до реалізації	51
12. Модифікація каталогу послуг	53
Додатки	55
Відомості про авторів.....	62

Умовні позначки



– правила, прийоми, поради, визначення



– важливий матеріал, приклади, завдання

Вступ

Протягом останніх років органи самоврядування в Україні інтенсивно впроваджують інноваційні системи управління якістю, електронні системи обслуговування мешканців, проводять дослідження рівня задоволеності замовників, в основі яких – ринкові відносини, розумно й відповідально перенесені до публічних інституцій. Основні елементи – це менеджерський стиль управління, орієнтування на зміни, інновації, креативність, ефективність та успішна діяльність.

Усвідомлюючи, що квінтесенцією сучасного самоврядування є партиципаційна модель, яка передбачає ефективну взаємодію з мешканцями у сфері спільного прийняття рішень, що стосуються публічних справ, пропонуємо впровадження сучасного інструменту суспільної партиципації, який ґрунтується на методиці РАДАР.

Методика РАДАР – це приклад партиципації в управлінні; вона зосереджена на участі громади в процесі прийняття рішень, на висловленні думок мешканців, слуханні їх рекомендацій та врахуванні їх пропозицій для суспільних творців, зорієнтованих на зміни, інновації, креативність, ефективність і успішну власну діяльність.

Від рішень, які ми пропонуємо, можна очікувати позитивних і тривалих результатів. Адже запропоновані дії, згідно з філософією та методикою нової системи моніторингу публічних завдань, сприятимуть постійній модифікації їх форми та характеру, віддзеркалюватимуть потреби й прагнення територіальної громади.

1.

**СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ
СУСПІЛЬНОЇ
ПАРТИЦИПАЦІЇ**

1. СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ СУСПІЛЬНОЇ ПАРТИЦИПАЦІЇ

Аналізуючи світові тенденції в управлінні й організації громадської діяльності, можна простежити еволюцію самоврядування – від бюрократичної моделі управління через менеджерську до партиципації. Бюрократична модель характеризується ієрархічним способом управління, спрямованістю на чітке дотримання процедур і визначеного порядку, а її основою є збереження наявного status quo. Не маючи жодного сумніву щодо обов'язкового дотримання законодавства чи елементарного порядку, вважаємо, що в сучасних умовах бюрократична модель є анахронізмом.

Сьогодні на зміну їй приходить менеджерська система, в основі якої – ринкові відносини, розумно й відповідально перенесені до публічних інституцій. Основними елементами системи є менеджерський стиль управління, орієнтування на зміни, інновації, креативність, ефективність та успішну діяльність. Протягом останніх років органи самоврядування в Україні інтенсивно впроваджують системи управління якістю, електронні системи обслуговування мешканців, проводять дослідження рівня задоволеності замовників.



Зверніть увагу!

Усвідомлюючи, що квінтесенцією сучасного самоврядування є партиципаційна модель, яка передбачає ефективну взаємодію з мешканцями у сфері спільного прийняття рішень, що стосуються публічних справ, **пропонуємо впровадження сучасного інструменту суспільної партиципації, який ґрунтується на методиці РАДАР.**

Від рішень, які ми пропонуємо, можна очікувати позитивних і тривалих результатів. Адже запропоновані дії, згідно з філософією та методикою нової системи моніторингу публічних завдань, сприятимуть постійній модифікації їх форми та характеру, віддзеркалюватимуть потреби і прагнення територіальної громади.

Суспільна партиципація, активізація громади в процесі моніторингу публічних послуг – це сфери для «витривалих» діячів, націлених на перспективу. Звичайно, може знеохочувати як скептицизм мешканців (такі думки, як «нічого з того, про що ми говоримо, ви не зробите», «школа нашого часу», «ніколи раніше

1. СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ СУСПІЛЬНОЇ ПАРТИЦИПАЦІЇ

ніхто не цікавився нашими думками»), так і песимізм депутатів і чиновників («ми самі краще знаємо, що треба людям», «навіщо запрошувати "крикунів" для спільного прийняття рішень»). Проте, як свідчить практика, рішучість, поступова побудова довірливих стосунків і пошук партнерства та співпраці, замість недовіри й взаємозвинувачень, – завжди дають позитивні результати.

Запропонований підхід розкриває процес упровадження системи громадських консультацій у середовищі різних груп, які утворюють середовище органу місцевого самоврядування, а саме:

– **загалу громади, на території якої функціонує самоврядування**, наприклад, сільська (міська) рада, район, область (зокрема й у контексті забезпечення функціонування інструментів ефективного інформування);

– тієї частини територіальної **громади, яка активно долучається або декларує бажання долучитися до процесу консультацій**, висловлення власної позиції (наприклад, у контексті забезпечення технічних та організаційних інструментів, що сприятимуть ефективному проведенню консультацій);

– **службовців органу самоврядування, які не входять до робочої групи** з питань комунікації;

– **службовців органу самоврядування, які входять до складу робочої групи** з питань комунікації;

– **службовців органу самоврядування, що відповідають за реалізацію чи моніторинг** різноманітних публічних послуг;

– **депутатів місцевих рад** – сільських, міських, районних, обласних;

– **депутатів, які входять до комісій**, що контролюють надання публічних послуг;

– **міських голів, голів районних, обласних рад** – ключових осіб, які приймають рішення.

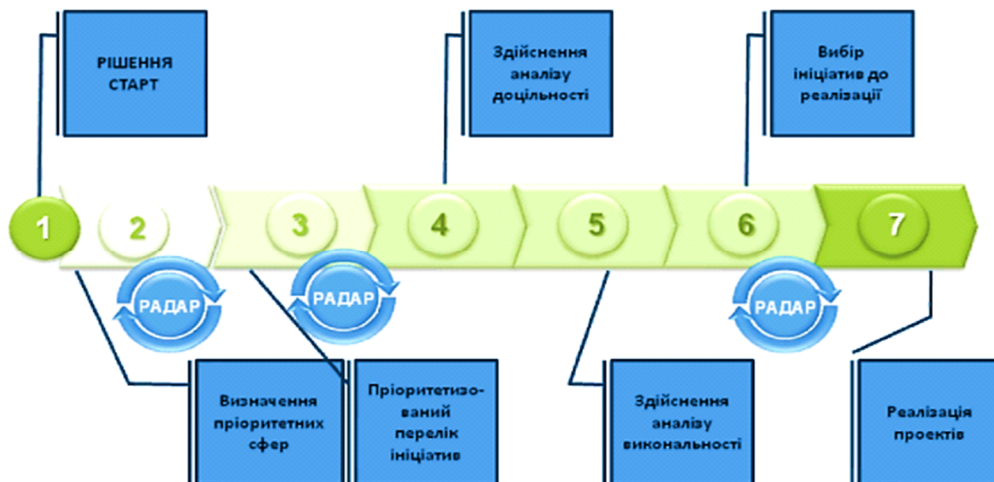
Суспільне середовище системи громадських консультацій



Процес упровадження системи громадських консультацій з мешканцями та громадськими організаціями схематично представлено на наведеній нижче діаграмі.

Діаграма 1

Схема впровадження системи громадських консультацій



Різні фази процесу охоплюють ключові заходи (перелік допоміжних заходів і специфічних інструментів, необхідних для їхньої реалізації).

Фази та ключові заходи впровадження системи громадських консультацій

1. Старт/рішення	<ul style="list-style-type: none"> – Рішення про впровадження системи громадських консультацій РАДАР. – Створення Групи з питань комунікації. – Створення каналів комунікації з мешканцями та громадськими організаціями.
2. Визначення пріоритетних сфер	<ul style="list-style-type: none"> – Вибір учасників зустрічі у форматі РАДАР 1. – Організація зустрічі РАДАР 1. – Визначення пріоритетних сфер.
3. Пріоритетизований перелік ініціатив	<ul style="list-style-type: none"> – Перелік ініціатив, підготовлений на зустрічах мешканців. – Вибір учасників зустрічі РАДАР 2. – Організація зустрічі РАДАР 2. – Створення переліку ініціатив і підготовка принципів вибору пріоритетів. – Пріоритетизація ініціатив.
4. Проведення Аналізу Доцільності	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз Доцільності опрацьовують експерти або службовці самоврядування. – Вибір ініціатив до фази Аналіз Викональності.
5. Проведення Аналізу Викональності	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз Викональності опрацьовують експерти або службовці самоврядування. – Рекомендування ініціатив до фази Реалізації.
6. Вибір ініціатив до реалізації	<ul style="list-style-type: none"> – Консультації між структурними підрозділами органу самоврядування. – Репрезентації на засіданнях депутатських комісій та Ради. – Вибір учасників зустрічі РАДАР 3. – Організація зустрічі РАДАР 3. – Рішення про вибір ініціатив до реалізації.
7. Реалізація проектів, модифікація каталогу публічних послуг	

1. СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ СУСПІЛЬНОЇ ПАРТИЦИПАЦІЇ

Реалізація процесу громадських консультацій – це заходи, що мають на меті підвищення якості надання публічних послуг на основі суспільної партиципації. Незалежно від мети партиципації (активна участь суспільства, громади), методика передбачає також інші форми участі суспільства, зокрема інформування, консультації.

Рисунок 2

Схема реалізації процесу громадських консультацій



Зверніть увагу!

Ключовим інструментом партиципації, з погляду методики, є цикл зустрічей РАДАР. Один повний цикл процесу потребує організації та проведення щонайменше трьох зустрічей.

Нижче наведений рисунок 3. відображає ключові групи учасників зустрічі.

Рисунок 3

Ключові групи учасників зустрічей РАДАР



2.

**ПРАКТИЧНІ
АСПЕКТИ
ОРГАНІЗАЦІЇ
ЗУСТРІЧЕЙ РАДАР.
ФОРМИ І МЕТОДИ
ПРОВЕДЕННЯ
ЗУСТРІЧЕЙ**

2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗУСТРІЧЕЙ РАДАР...

Методика РАДАР є прикладом партиципації в управлінні, що передбачає участь громади в процесі прийняття рішень, висловлення думок мешканців, слухання їх рекомендацій і врахування висловлених ними пропозицій.



Зверніть увагу!

Умовно методика РАДАР охоплює чотири етапи:

- виявлення й визначення проблем;
- визначення пріоритетів;
- голосування шляхом демократичного вибору;
- пропозиції щодо розв'язання проблем (пропозиції щодо реалізації заходів – графік).

Виявлення й визначення проблем. Учасники зустрічей за методикою РАДАР називають проблеми, які є в їхніх територіальних громадах (селі, місті) і стосуються всіх аспектів функціонування громади. Важливо, щоб учасники висували пропозиції спонтанно, без обмежень. На цьому етапі не варто ані критикувати, ані оцінювати пропозиції – головне, аби всі учасники зустрічі мали можливість щиро висловитися. Звичайно, суттєвим елементом має бути можливість розв'язання вказаних проблем (щоб це не був перелік «благих побажань», які нереально виконати).



Зверніть увагу!

З організаційних причин учасників варто поділити на декілька підгруп, щоб їхня робота була максимально ефективною.

Визначення пріоритетів. Вказані проблеми необхідно чітко записати на великих аркушах паперу. **Особи, які працюють у підгрупах, спочатку спонтанно висувують свої пропозиції, а потім частково їх систематизують шляхом записування.** Заповнені аркуші паперу вивішують на видноті. Якщо під час зустрічей працювало декілька підгруп, то аркуші з пропозиціями вивішують один біля одного.

Голосування шляхом демократичного вибору. Ключовим елементом роботи в межах методики РАДАР є здійснення

2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗУСТРІЧЕЙ РАДАР...

демократичного вибору всіма учасниками зустрічі. **Кожен з учасників має 3 голоси, які може віддати за будь-яку з висунутих пропозицій.** Безумовно, можна голосувати як за пропозиції тієї підгрупи, у якій учасник працював, так і за пропозиції інших. Організаційно це має такий вигляд: учасники РАДАРУ по черзі підходять до вивішених аркушів паперу й голосують за допомогою кольорових маркерів, ставлячи «галочку» чи «хрестик» (або будь-який інший визначений умовний знак) напроти обраної ними пропозиції.

Кожен учасник РАДАРУ має по три голоси (ні більше, ні менше). Він має право проголосувати за будь-яку пропозицію, але не може всі голоси віддати за якусь одну пропозицію. Після голосування відбувається їх підрахунок і оголошуються результати загальних демократичних виборів.

Пропозиції щодо розв'язання проблем (пропозиції щодо реалізації заходів – графік). Пропозиції, які учасники зустрічі визнають найважливішими (пріоритетними), повинні бути ретельно проаналізовані. Вибрані групи працюють над детальними пропозиціями щодо розв'язання конкретних проблем, указаних учасниками РАДАРУ. **На цьому етапі розпочинається операціоналізація дій, визначаються пропозиції щодо розв'язання проблем і складається графік реалізації (крок за кроком).** При потребі можна додатково використати загальновідому методику аналізу SWOT.

Рекомендації та конкретні пропозиції не є готовими «рецептами». Проте вони можуть і повинні слугувати для самоврядування чудовим робочим матеріалом щодо прийняття ключових рішень у сфері публічного управління.

Запропоновані рішення становлять своєрідну канву для підтримки оптимальних рішень.

Після кожної зустрічі за методикою РАДАР готується Звіт, у якому фіксується перебіг зустрічі, її результати, зауваження учасників щодо самої організації зустрічі. До Звіту необхідно додати список учасників.



Кількість осіб, запрошених на зустріч, має становити від 15 до 40. Необхідно подбати про те, щоб на зустрічі були місцеві лідери, творчі особистості, яким цікава тема зустрічі.



Зверніть увагу!

Пропозиції щодо вибору складу групи РАДАР (необхідно це сприймати виключно як рекомендації, оскільки в кожній індивідуальній ситуації можна здійснити вибір відповідно до інших критеріїв):

- депутати,
- голови органів самоорганізації населення,
- представники громадських організацій,
- представник роботодавця (місцевого бізнесу),
- представники вчителів,
- працівники місцевої влади, структурних підрозділів органу місцевого самоврядування,
- представники закладів охорони здоров'я,
- представники правоохоронних органів,
- представники пожежної охорони,
- представники духовенства,
- представники молоді.

Можна також здійснювати **вибір із використанням соціологічного ключа**, що передбачає створення соціального профілю учасника, беручи до уваги:

- вік,
- освіту,
- стать,
- місце проживання,
- професію,
- інші особливості, пов'язані зі специфікою територіальної громади (наприклад, представники національних, релігійних менших тощо).

2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗУСТРІЧЕЙ РАДАР...

При виборі конкретної особи слід брати до уваги її особистісні риси, які будуть корисні для роботи в підгрупі, наприклад, відкритість, креативність, безконфліктність та ін.

Необхідно подбати про те, щоб протягом усього циклу (тобто всіх трьох зустрічей у форматі РАДАР) забезпечити незмінність складу групи (не можна змінювати більше, ніж 30% від першого складу групи).

Варто усвідомлювати, що сутність партиципаційного управління полягає в участі в ньому територіальної громади. Тому настільки важливим є представництво територіальної спільноти, яка бере участь у зустрічах РАДАР. З огляду на велике значення результатів зустрічей РАДАР, вибір відповідних осіб, які представлятимуть різні соціальні та професійні середовища, а також різні вікові категорії, є надзвичайно важливим. Використання цієї методики значно обмежує кількість учасників, і, якщо в малих сільрадах може вистачити 40 осіб, відповідно до підбраного особового складу, то для великих міст чи обласних центрів організація зустрічі лише за участю 40 осіб ставить під сумнів репрезентативність самої зустрічі. Тому в таких ситуаціях (не вдаючись до деталей поділу мешканців певної одиниці місцевого самоврядування) пропонуємо організацію більшої кількості груп РАДАРів. **У великих містах зустрічі можна проводити на основі поділу на райони, мікрорайони міста, у районах – на основі поділу на сільради чи групи сільрад, в областях – на основі так званих субрегіонів чи груп районів.**

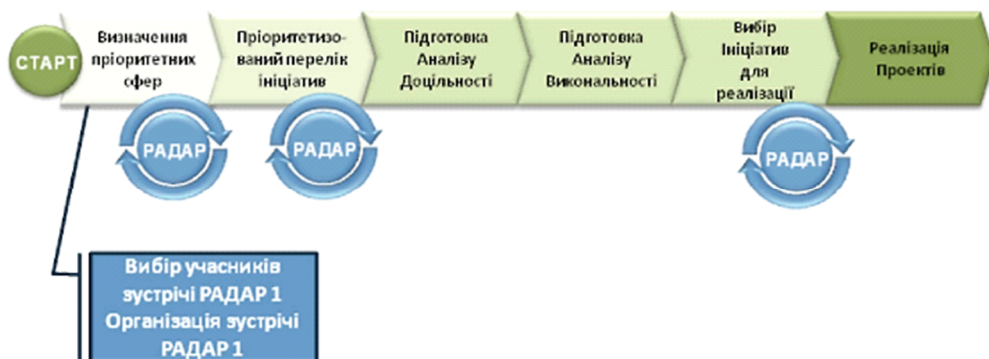
За організацію зустрічей у форматі РАДАР відповідає робоча група з питань комунікації, створена ініціатором зустрічей – органом місцевого самоврядування. В Додатку № 4 наведено приклад регламенту роботи такої групи.

Така група після попереднього вибору потенційних учасників РАДАРу повинна провести з ними розмови, а отримавши позитивну відповідь, офіційним листом запросити їх на зустріч. У листі необхідно зазначити місце й час проведення зустрічі та надати коротку інформацію про предмет зустрічі.

3.

ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ЗУСТРІЧІ РАДАР 1

Фаза «Зустріч РАДАР 1» у системі громадських консультацій



Метою зустрічі РАДАР 1 є громадське оцінювання функціонування публічних послуг у ключових сферах.



Зверніть увагу!

Основним продуктом першої зустрічі у форматі РАДАР буде вибір учасниками 3-5 сфер якості життя (із запропонованих 15), які, на їхню думку, є ключовими.

Нижче подано опис таких сфер. Зауважимо, що черговість їх обговорення не означає надання їм будь-якої ієрархії чи пріоритету.



15 сфер якості життя й управління

ВІЛЬНИЙ РИНОК – так названа сфера життя й управління, що охоплює всі справи, пов'язані зі станом місцевої економіки та перспективами її розвитку. Всі ми добре знаємо, наскільки велике значення для якості життя мешканців мають вільний доступ до ринків праці, можливість створення нових фірм і умови розвитку бізнесу. Тому необхідно уважно придивитись до цієї сфери життя і з погляду ідентифікації певних невикористаних можливостей розвитку, і з погляду оцінювання діяльності місцевої влади, одним із завдань якої є створення максимально

3. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ЗУСТРІЧІ РАДАР 1

сприятливих умов для розвитку та функціонування вільного ринку на своїй території. Є ще один надзвичайно важливий аспект розвитку міст, пов'язаний з цією сферою життя: наповнення місцевого бюджету залежить від кількості та якості фірм, що функціонують у цих містах.

РОБОТА – сфера життя й управління, яка поза сумнівами пов'язана із зазначеною вище. Проте всі сфери завжди більш-менш пов'язані між собою і впливають одна на одну. У цій сфері насамперед будемо аналізувати, наскільки важливою є проблема безробіття, які є тенденції; чи рівень безробіття зростає, чи знижується? Чи місцева влада постійно аналізує цю тенденцію, чи ефективно працюють програми для зменшення негативних наслідків від безробіття. Чи не можна було б об'єднати сили та засоби різних інституцій, щоб зменшити рівень безробіття на нашій території. Яким ми бачимо розвиток ринку праці в майбутньому. Це перелік лише кількох з багатьох проблем у цій сфері життя й управління, над якими повинні замислитися учасники зустрічі РАДАР 1.

БЕЗПЕКА – відчуття безпеки стосовно рівня загрози життю й майну є також надзвичайно важливою сферою життя й управління, починаючи від її стану в школі й до безпеки на вулицях і дорогах, подвір'ях. Варто перевірити, чи наша місцева влада цікавиться цією сферою життя. Як функціонують найважливіші публічні інституції, які повинні дбати про нашу безпеку. Чи є якісь місця, середовища, де варто було б підвищити рівень безпеки.

ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я – ця сфера життя й управління надзвичайно важлива з багатьох причин. Кожен із нас знає, наскільки важливим для життєвого успіху є стан нашого здоров'я. Живемо в швидкому та інтенсивному ритмі, не звертаючи уваги на свій стан здоров'я доти, доки щось не станеться. Тому настільки важливими є програми профілактики у сфері охорони здоров'я. Варто перевірити, які є умови в нашому місті, районі для заняття різними активними видами спорту та чи можна в цій сфері щось покращити. Варто проаналізувати рівень медичної опіки в дошкільних закладах і школах на нашій території. В нашому оточенні дедалі зростає кількість осіб літнього віку, що потребує з'ясування умов, у яких вони живуть, і створення умов для їхнього

активного життя. Варто замислитися над тим, як можемо їм допомогти.

КУЛЬТУРА – в епоху, коли вільний час заповнили комп'ютери й телебачення, часто культура асоціюється з чимось архаїчним, з професійною культурою. Проте ми знаємо, що це не так, особливо в малих сільських громадах, у мікрорайонах, де спостерігається дедалі більший попит на розвиток власних зацікавлень, на існування можливостей для зустрічей з іншими людьми, не обов'язково в ресторані чи барі. Варто перевірити, чи на нашій території є достатня кількість Будинків культури й чи мають вони необхідне обладнання, інструменти; як вони функціонують. Необхідно з'ясувати, які є можливості для проведення вільного часу дітьми, молоддю, дорослими та літніми людьми.

НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (ДОВКІЛЛЯ) – як і скрізь, у цій сфері життя й управління, з одного боку, можна помітити значний прогрес, а з іншого – нові загрози. Наші будинки, обійстя стають кращими, але в лісах, у придорожніх ровах – звалища сміття. Турбота про навколишнє середовище – це обов'язок кожного з нас, проте часто ми обмежуємося піклуванням лише про власне обійстя, своє господарство. Місцева влада зобов'язана дбати про чистоту й порядок в усіх місцях. Чи наші міста та місцевості взяли насправді до уваги всі важливі справи, пов'язані з охороною довкілля, зокрема й зелені насадження, викиди в атмосферу тощо? У цьому аспекті також варто проаналізувати рівень використання відновлювальних джерел енергії на території нашої громади. В цій сфері багато чого ще належить зробити, тому варто звернути увагу на різноманітні програми, зокрема й міжнародні, у яких може брати участь місцеве самоврядування.

ДЕМОКРАТІЯ – після десятків років перерви вчимося демократії практично заново. Саме тому слід з'ясувати, як ця система реалізації влади функціонує в нашій малій батьківщині. РАДАри дають нам чудову можливість придивитися до цієї сфери життя й управління дуже уважно. Адже демократія не зводиться виключно до виборів влади; це система реалізації влади, яка вимагає постійних консультацій з територіальною громадою у важливих для підвищення умов життя та якості управління справах. Варто перевірити, якою насправді є ця система

3. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ЗУСТРІЧІ РАДАР 1

громадських консультацій у нашому місті, селі, районі: чи вона достатньо ефективна? Чи маючи якусь проблему знаємо, до кого можемо звернутись по допомогу для її розв'язання, чи є загальновідомі мешканцям способи висловлення своєї позиції стосовно справ, які нас хвилюють, чи наші зауваження та пропозиції влада бере до уваги? Як виглядає співпраця влади з громадськими організаціями? Чи моя місцева влада сприяє розвитку цих організацій?

ОСВІТА – цивілізаційний розвиток людства перебуває на такому етапі, коли визначальним для подальшого розвитку кожного народу стає рівень його освіти. Сьогодні людині, що немає відповідного рівня освіти й навичок, важко знайти своє місце в житті, відповідну роботу, створити й утримувати сім'ю. Різноманітні наукові дослідження однозначно підтверджують, що надзвичайно велике, позитивне значення для розвитку людини має ранній початок процесу освіти. Саме тому дуже важливим є надання доступу всім дітям до гарних дитсадків. Перевірмо, який стан справ із цим у нашій громаді. Поцікавимося щорічними звітами про стан і рівень системи освіти. Можливо, варто створити Місцеву раду з питань освіти, щоб громадськість могла здійснювати постійний моніторинг і мати вплив на рівень навчання наших дітей і онуків. З'ясуймо, чи доступ до освіти мають дорослі, а за бажанням – й особи літнього віку? Чи наші діти мають доступ до середньої і вищої освіти? Чи після закінчення середньої школи та вишу в них немає проблем із пошуком роботи, що відповідає їхньому рівню освіти?

ТРАНСПОРТ І КОМУНІКАЦІЯ – у цій сфері життя й управління протягом останніх двадцяти років відбулися революційні зміни. Кількість автомобілів постійно збільшується, що зумовлює певні проблеми. Потрібно дати оцінку сьогоденному стану наших локальних доріг, тротуарів; з'ясувати, чи наша місцева влада знаходить можливості для збільшення місць для паркування у відповідній локалізації? Чи є і чи розвивається мережа велосипедних доріжок? Чи проїзд на роботу, до школи, вишу й різноманітних публічних інституцій громадським транспортом забезпечено на належному рівні?

ДОСТУП ДО ПОСЛУГ І ТОРГІВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ – важко собі уявити задоволеного мешканця, якщо він не має вільного

доступу до різних видів послуг, зокрема й належно організованих, з гарними товарами торгівельних мереж. У цій сфері також протягом останніх років сталися суттєві зміни. На ринок виходять великі міжнародні торгівельні мережі, які певною мірою навіть монополізують локальний ринок. Іноді це може створювати загрозу для роботи маленьких магазинів у мікрорайонах. Як переконаємося, потрібні й одні, й інші, розвитку яких не уникнути. Варто звернути увагу не лише на доступність, а й на рівень і якість роботи магазинів: чи дотримуються санітарні норми, чи товари, які є на полицях, завжди доброї якості, як дотримуються вимоги щодо контролю за терміном придатності товарів, що реалізуються? Чи люди з обмеженими можливостями можуть без особливих труднощів самостійно дістатись до магазину? Чи торговельні заклади, які продають алкоголь, тютюнові вироби, дотримуються обмежень щодо продажу цих товарів неповнолітнім?

ДОСТУП ДО СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ – як зазначалося при розгляді сфери «ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я», доступ до спортивної інфраструктури позитивно впливає на стан здоров'я людини. Останнім часом помітне деяке покращення в окремих регіонах чи містах стану спортивної інфраструктури. Проте слід прагнути, щоб доступ до неї мала якомога більша кількість мешканців. Необхідно з'ясувати, чи є в нашій громаді такі об'єкти, чи мають легкий доступ до цієї інфраструктури всі охочі? Чи ефективно використовуються спортивні об'єкти, спортивні зали в школах чи вишах після занять і у вихідні, можливо, варто, щоб вони в ці години були доступні для інших категорій мешканців? Чи наша місцева влада розробляє реальні заходи, спрямовані на заохочення мешканців користуватися спортивною інфраструктурою? Тобто, чи створені умови для того, щоб мешканці могли користуватися спортивними об'єктами? Як функціонують аматорські види спорту, чи місцева влада підтримує їх розвиток?

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ – часто рівень розвитку суспільства оцінюється крізь призму його піклування про людей з обмеженими можливостями, соціально незахищених або таких, які без допомоги інших не можуть забезпечити собі хоча б мінімальний рівень добробуту. Чи на цю проблему ми звертаємо увагу на рівні нашої громади, і наскільки дієві механізми, заходи

3. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ЗУСТРІЧІ РАДАР 1

реалізовує влада, громада? Чи здійснюється практичний моніторинг і впроваджуються реальні механізми допомоги в цій сфері? Чи здійснюється моніторинг тенденцій на рівні нашої громади, і які заходи в зв'язку з цим упроваджуються? Чи є в цій сфері волонтерат? Чи можна щось додатково зробити в освітній і виховній сферах, щоб ще більше привернути увагу суспільства, громади до проблем тих, хто потребує допомоги? Адже моніторинг – це не тільки щомісячні, щоквартальні звіти, а й відпрацювання дієвих механізмів підтримки соціально незахищених верств населення й протидія розвитку негативних тенденцій.

ДОБРОБУТ – надзвичайно важлива сфера життя й водночас дуже складна в плані його ретельного дослідження й можливостей покращення. Проте дослідження настроїв і думок з цього приводу має для нашої громади велике значення, оскільки людина, яка задоволена власним життям, більше схильна допомагати іншим і бере значно активнішу участь у загальних справах громади.

ЖИТЛОВЕ ГОСПОДАРСТВО – помешкання, «власні стіни» завжди були чи не найбільшою мрією людини. Особливо сьогодні, коли суспільні цінності «диктують» відмову від практики проживання багатьох поколінь в одній квартирі чи в одному будинку й посилюють прагнення кожної сім'ї жити окремо в своєму помешканні. Варто з'ясувати, скільки сімей не мають у нашій громаді свого (у розумінні використання, а не права власності) помешкання? Чи розвивається комунальне житлове будівництво та інші форми соціального житлового будівництва і як саме? Чи таке житло доступне для пересічного громадянина, а якщо ні, то, можливо, варто вивчати досвід у цій сфері органів самоврядування в європейських країнах. Варто замислитися над тим, як місто може сприяти розв'язанню житлових проблем мешканців: чи наявні доступні міські, регіональні програми кредитування, чи можна досягти порозуміння із забудовниками у сфері будівництва соціального житла за підтримки місцевої влади, чи розвинений механізм пайової участі у сфері житлового будівництва?

ЯКІСТЬ АДМІНІСТРАЦІЇ – на кожну із зазначених вище сфер якості життя має більший чи менший вплив публічна адміністрація, зокрема й самоврядування. Можна сперечатися про те, яким має бути рівень впливу держави загалом та інституцій

державної влади зокрема на розвиток тієї чи іншої території, самоврядування, але беззаперечним залишається факт його існування. Проблема, у розв'язанні якої ми зацікавлені, полягає в з'ясуванні того, наскільки наша місцева влада працює ефективно, правильно, тобто чи ефективно використовує свої ресурси для покращення якості й умов життя громади у визначених вище сферах. Чи кожен з нас відчуває доброзичливе ставлення до нас і прагнення нам допомогти з боку працівників органу місцевої влади (виконавчих органів міської влади), який ми оцінюємо? Чи ми можемо щиро говорити, що це «наша мерія», і впевнено ставити знайомим її за приклад? Якщо не все так добре, то слід замислитися над тим, що б ми хотіли змінити у функціонуванні місцевої влади. Варто про це подумати, подискутувати й запропонувати щось конкретне й реальне, бо саме цьому має слугувати методика РАДАР.

Вибір 3-5 сфер якості життя з 15 не буде легким вибором, а змусить кожного учасника зустрічі РАДАР 1 серйозно замислитися. Якщо хтось з учасників вважатиме, що ті запропоновані 15 сфер якості життя та управління не містять усіх важливих складників, то може висунути свої пропозиції стосовно нової чи іншої сфери. Наголосимо, що це не повинно відбуватися часто, оскільки постійне додавання нових сфер якості життя та управління може занадто розбудувати матрицю та ускладнити її.

Вибір сфер якості життя, який здійснить на зустрічі РАДАР 1 більшість присутніх, буде свідчити про те, що саме для цієї групи є найважливішим, що має бути зміненим і виправленим.

Необхідно цілком усвідомлювати, що рішення про склад групи, обраної для зустрічі РАДАР 1, може мати визначальне значення для покращення функціонування місцевої адміністрації й надасть можливість для реалізації багатьох нових ініціатив.

Учасники, залежно від їхньої кількості, можуть бути поділені на підгрупи. Кожна з таких підгруп після внутрішньої дискусії вибирає свою групу з 5-ти сфер якості життя й управління, яку й буде репрезентувати й захищати перед усіма учасниками зустрічі.

Результати роботи всіх підгруп повинні бути записані на великих аркушах паперу, і кожна з груп буде мати певний час, щоб обґрунтувати свій вибір перед іншими учасниками

3. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ЗУСТРІЧІ РАДАР 1

зустрічі. Після таких презентацій усі пропозиції стосовно вибраних сфер якості життя й управління будуть перенесені на один загальний аркуш (без повторів, якщо вказувалися ідентичні сфери).



Зверніть увагу!

Якщо кількість учасників зустрічі невелика, то можна використати для наведеного нижче голосування перелік з 15 сфер якості життя й управління.

Потім кожен з учасників зустрічі РАДАР 1 підходитиме до загального переліку вибраних сфер якості життя й управління та вибиратиме, тобто позначатиме (визначеним умовним знаком – «риска», «хрестик», «галочка») три сфери, які він вважає найважливішими. Після того, як усі учасники зустрічі РАДАР 1 проголосують, модератор зустрічі підбиває підсумки голосування й оголошує результат. У разі, коли з'являються сфери, що набирають однакову кількість голосів, необхідно провести додаткове голосування саме серед цих сфер.

Після завершення всієї процедури голосування, наслідком якої буде обрання 3-5 пріоритетних сфер якості життя й управління, модератор підсумовує перебіг зустрічі та інформує про наступну зустріч у форматі РАДАР 2, на якій відбудеться пріоритетизація висунутих пропозицій.

4.

**ЗАВДАННЯ ГРУПИ
З ПИТАНЬ
КОМУНІКАЦІЇ
СТОСОВНО
ОРГАНІЗАЦІЇ
ЗУСТРІЧІ РАДАР 1**

4. ЗАВДАННЯ ГРУПИ З ПИТАНЬ КОМУНІКАЦІЇ СТОСОВНО...

Процедура дій щодо організації Зустрічі РАДАР є такою:

– **Визначення терміну зустрічі.**

– **Вибір місця проведення зустрічі** – необхідно пам'ятати про вибір відповідного залу, беручи до уваги кількість членів Групи та створення умов для роботи в підгрупах. Варто також подбати про «запасний» зал на той випадок, якщо станеться щось непередбачене й унеможливить проведення зустрічі в залі, який ми вибрали раніше. Якщо ми орендуємо зал, то слід подбати про письмове підтвердження бронювання.

– **Забезпечення необхідними для правильного проведення зустрічі матеріалами й устаткуванням**, зокрема таким, як: мультимедійний проектор з таблицею для висвітлення слайдів, ноутбук, ручки, маркери, записники, фліпчарт із достатньою кількістю аркушів (кожна група репрезентуватиме результати своєї роботи на окремому аркуші). Якщо є фінансова можливість, можна пригостити учасників кавою, чаєм, солодоцями.

– **Підготовка детальної програми зустрічі** у форматі РАДАР (зразок – Додаток № 1).

– **Визначення принципів вибору учасників зустрічі.**

– **Складання персонального списку запрошених учасників зустрічі** (список повинен містити ім'я, прізвище, телефон, адресу для листування; якщо особа є представником певної організації чи інституції, необхідно вказати її посаду й назву закладу тощо). У списку повинно бути на кілька позицій більше, ніж запланована кількість учасників, зважаючи на те, що хтось може відмовитися чи не зможе прийти на зустріч.

– **Проведення розмов із вибраними особами з метою підтвердження ними участі в зустрічах РАДАР** (передбачаємо, що персональний склад зустрічей РАДАР буде незмінним (принаймні в одному циклі)).

– **Затвердження остаточного списку учасників зустрічі РАДАР 1** і погодження його з організатором.

– **Призначення модератора зустрічі** (це може бути член Групи з питань комунікації або хтось із запрошених учасників, що

4. ЗАВДАННЯ ГРУПИ З ПИТАНЬ КОМУНІКАЦІЇ СТОСОВНО...

зможе забезпечити правильне проведення зустрічі) та **особи, яка вестиме протокол зустрічі.**

– **Розсилання учасникам зустрічі запрошень разом із затвердженою програмою.** У запрошенні повинні бути контактні дані організаторів зустрічі із зазначенням точного місця роботи, телефону й електронної адреси.

– **Підготовка протоколу зустрічі РАДАР 1.**

– **Зустріч Групи з питань комунікації для підбиття підсумків зустрічі РАДАР 1.** Результатом цієї зустрічі мають бути, серед іншого, зауваження й висновки, які братимуться до уваги при організації наступних зустрічей РАДАР, і обговорення детального плану подальших дій.

– **Підготовка Звіту** та подання його організатору.



Зверніть увагу!

На основі переліку пріоритетних сфер якості життя й управління, визначених шляхом голосування на зустрічі РАДАР 1, орган місцевого самоврядування організовує збирання ініціатив, що стосуються ключових сфер, у рамках так званого «Банку Ініціатив Самоврядування».

Для цього використовуються традиційні для цієї громади засоби комунікації. Перерва між РАДАРОМ 1 і РАДАРОМ 2 повинна бути використана для збирання всіх ініціатив, що переполюються з результатами РАДАРУ 1.

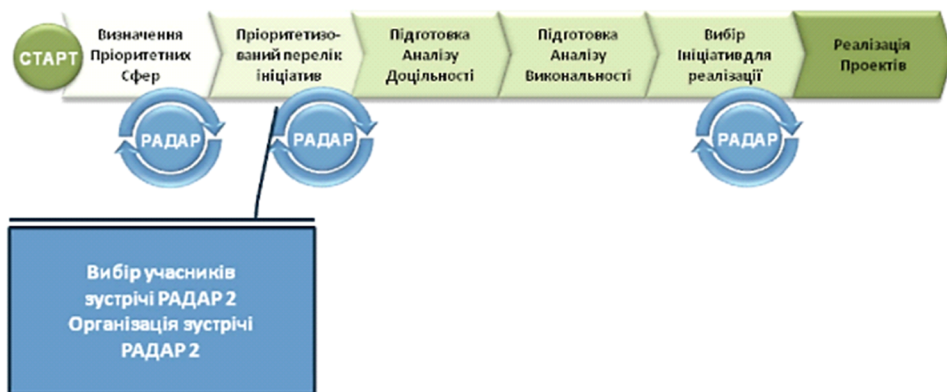
5.

**ОРГАНІЗАЦІЯ І
ПРОВЕДЕННЯ
ЗУСТРІЧІ РАДАР 2.
ЗАВДАННЯ ГРУПИ
З ПИТАНЬ
КОМУНІКАЦІЇ
СТОСОВНО
ОРГАНІЗАЦІЇ
ЗУСТРІЧІ РАДАР 2**

Після початкового Аналізу Доцільності та Викональності ініціатив, висунутих як мешканцями, так і працівниками структурних підрозділів місцевого самоврядування, й вибору ініціатив, пов'язаних з попередньо вказаними пріоритетними сферами, Група з питань комунікації проводить підготовку до зустрічі РАДАР 2, результатом якої має стати доповнений і пріоритетизований учасниками перелік ініціатив.

Діаграма 3

Фаза «Зустріч РАДАР 2» у системі громадських консультацій



Група з питань комунікації, готуючи зустріч РАДАР 2, повинна:

- **Визначити термін і місце зустрічі РАДАР 2**, пам'ятаючи про рекомендації щодо вибору відповідного приміщення й необхідність «резервного» приміщення;
- **Забезпечити необхідні для перебігу зустрічі матеріали й устаткування;**
- **Підготувати детальну програму зустрічі** (див. Додаток №2);
- **Підтвердити присутність учасників зустрічі.** Основою є список запрошених осіб з РАДАРу 1. У разі відмови або неможливості когось із них узяти участь у зустрічі, необхідно доповнити склад групи з «резервного» списку, складеного при виборі учасників під час зустрічі РАДАР 1;

5. ОРГАНІЗАЦІЯ І ПРОВЕДЕННЯ ЗУСТРІЧІ РАДАР 2...

– **Призначити (обов'язок керівника Групи з питань комунікації) модератора зустрічі** (це може бути член групи моніторингу або хтось із запрошених учасників, який забезпечить належне проведення зустрічі у форматі РАДАР);

– **Надіслати запрошення разом з програмою зустрічі** визначеним особам. У запрошенні повинні бути вказані контактні дані відповідальної особи із зазначеним місцем роботи, телефоном та електронною адресою.

– **Провести зустріч відповідно до ухваленої програми** (у програмі повинен бути пункт, що передбачає ознайомлення учасників зустрічі з пропозиціями «Карти Оцінки Ініціатив – Аналіз Доцільності» та «Карти Оцінки Ініціатив – Аналіз Викональності»). Необхідно заохотити учасників зустрічі до активної роботи при здійсненні Аналізів Доцільності та Викональності.

– **Підготувати протокол зустрічі РАДАР 2.**

– **Організувати зустріч Групи Моніторингу**, яка повинна підбити підсумки зустрічей РАДАР. Результатом такої зустрічі повинні стати зауваження та пропозиції, що впливатимуть на організацію наступних зустрічей РАДАР, і обговорення плану подальших дій.

– **Підготувати Звіт** і передати його організатору.



Зверніть увагу!

Продуктом зустрічі РАДАР 2 буде Пріоритетизований Перелік Ініціатив, що підлягатиме детальному Аналізу Доцільності й Викональності стосовно кожної ініціативи. Цей список буде остаточним, вичерпним для цього циклу. Згідно з правилами, після рішення учасників зустрічі РАДАР 2 не можна додавати нові ініціативи та ідеї. Але в разі появи такої ініціативи її необхідно детально записати (це повинна зробити Група з питань комунікації) і використати в наступному циклі зустрічей РАДАР.

6.

**ПРІОРИТЕТИЗОВАНИЙ
СПИСОК
ІНІЦІАТИВ**

Етап підготовки переліку ініціатив у системі громадських консультацій



Учасники зустрічі РАДАР 2 повинні виконати складніше завдання, ніж ті, хто брав участь у форматі РАДАР 1.

Група з питань комунікації підготувала Список ініціатив на основі пропозицій з «Банку Ініціатив Самоврядування», які сформувалися внаслідок участі територіальної громади. Підкреслимо, що всі, занесені до Списку ініціатив ідеї, повинні бути пов'язані з підвищенням якості життя й управління в 3-5 сферах, вибраних на зустрічах РАДАР 1.

На початковій стадії учасники зустрічі РАДАР 2 ще мають можливість внести доповнення до Списку. Звичайно, кожен з учасників може подати свою ініціативу раніше, проте, не можна виключити, що якісь інші, нові, ініціативи можуть ще подаватись учасниками зустрічі.



Зверніть увагу!

З огляду на те, що дуже важко передбачити кількість усіх ініціатив, необхідно схвалити таку процедуру їх пріоритетизації:

- у разі, якщо матимемо 5 або менше ініціатив, кожен з учасників буде мати право вибрати й проголосувати за 2 найважливіші, на його думку, ініціативи;
- у ситуації, якщо матимемо від 5 до 10 ініціатив, кожен

з учасників матиме право вибрати 4 ініціативи й проголосувати за них;

– якщо ж кількість ініціатив перевищуватиме 10, то кожен з учасників матиме право вибрати 7 ініціатив і підтримати їх.

Процедура голосування ідентична тій, що й при виборі п'яти сфер якості життя й управління під час зустрічі РАДАР 1, тобто, кожен з учасників зустрічі РАДАР 2 підходить до попередньо підготовленого фліпчарту, на якому записані всі вибрані ініціативи, й ставить умовний, прийнятий знак напроти вибраної ініціативи (згідно з вибраним лімітом голосів, залежно від кількості ініціатив).

Після завершення процедури голосування за ініціативи модератор зустрічі підбиває підсумки результатів голосування. У разі наявності ініціатив з однаковою кількістю голосів, між ними проводиться переголосування з тим, щоб визначити серед них пріоритетну.

Отже, здійснюємо пріоритетизацію переліку ініціатив, який протягом наступних стадій підлягатиме Аналізу Доцільності й Аналізу Викональності.

7.

ПРИНЦИПИ АНАЛІЗУ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ВИСУНУТИХ ІНІЦІАТИВ

Метою цього етапу є проведення Аналізу Доцільності всіх ініціатив, які знайшли відображення в Пріоритетизованому переліку ініціатив.

Діаграма 5

Стадія Аналізу Викональності в системі громадських консультацій



Зверніть увагу!

Продуктом буде створення переліку ініціатив, який стане предметом подальшого аналізу у вигляді Аналізу Викональності.

За весь перебіг цієї стадії відповідає Група з питань комунікації, проте провести Аналіз Викональності щодо всіх ініціатив мають відповідні структурні підрозділи органів місцевого самоврядування. Підкреслимо, що реалізація цього завдання потребує активної участі керівництва цього органу самоврядування, оскільки проведення Аналізу Доцільності стосовно кожної ініціативи зі Списку буде вимагати виконання її конкретним підрозділом.

Для того, щоб провести роботу над Аналізом Доцільності ініціатив, необхідно створити так звані «фішки» кожної ініціативи. Фішка ініціативи повинна містити таку інформацію:

1. Фон ініціативи:

- Історія ініціативи.
- Загальна характеристика сфери.

7. ПРИНЦИПИ АНАЛІЗУ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ...

- Демографія.
- Соціально-економічна ситуація.
- Довкілля.
- Головні бенефіціанти.

2. Аналіз фактичної ситуації та прогноз на наступні роки.

3. Ідентифікація та цілі ініціативи:

- Характеристика наявних проблем (низька якість води, низький рівень безпеки, комунікаційні перешкоди).
- Причини наявних проблем.

4. Джерела необхідності реалізації ініціативи:

- Завдання, що постають зі Стратегії розвитку.
- Суспільно-економічні очікування.
- Аналіз фактичних ресурсів (наприклад, водні ресурси, земельні тощо).
- Законодавчо-нормативна регуляція, зокрема й Генеральний план міста, району, області.

5. Принципи формулювання цілей. Цілі сформульовано як:

- Бажані для інвестора (формулюються з аналізу потреб).
- Такі, що впливають на стратегічні цілі сфер, у яких реалізується ініціатива.
- Такі, що концентрують кошти з урахуванням ефективності використання коштів.
- Такі, що концентрують кошти з урахуванням технічної викональності.
- Відповідно до очікуваного стану, що має настати після реалізації ініціативи.



Зверніть увагу!

При формулюванні цілей пропонуємо керуватись Принципом SMART, відповідно до якого ціль повинна бути:

- **S pecific** (конкретною): чи опис цієї цілі не надто загальний (наприклад, покращення якості надання послуг, значне збільшення продажу тощо).
- **M easurable** (вимірювальна, та, яку конкретно можна визначити, встановити): чи можна виміряти рівень її досягнення? (Наприклад, важко виміряти якість продуктів роботи, якщо ціль проекту буде пов'язана з підвищенням якості послуг на 5% упродовж наступних 5 років. У такому разі потрібно визначити, як будемо вимірювати цю якість: чи кількістю скарг і пропозицій, чи дослідженням рівня задоволеності мешканців у широкому розумінні поняття якості).
- **A chievable / available** (реальна для досягнення): чи ціль виражена кількісними показниками? Тільки квантифікована ціль є реальною для досягнення (наприклад, якщо метою є збільшення кількості туристів, то як визначити, коли цю ціль було досягнуто, у який момент?).
- **R ealistic** (реальна): чи можна досягти цілі у визначений період? (задумайся над можливістю досягнення кожної з цілей. Наприклад, у разі відсутності рекламних акцій і невиконання робіт з будівництва інфраструктури нереальним видається збільшення кількості туристів на 50% упродовж 5 років лише тому, що збудовано пансіонат).
- **T imed** (визначена в часі): чи досягнення цілі визначене в часі? (наприклад, збільшення кількості туристів на 10% у 2015 році).

Додатково також треба ідентифікувати:

- **Загальні цілі** (які реалізовуватимуть завдання й пріоритети Стратегії).
- **Безпосередні цілі** (які розв'язуватимуть наявні проблеми чи мінімалізуватимуть їх наслідки).

Наступний етап цієї фази полягатиме в опрацюванні Логічної Матриці Ініціативи. Приклад Матриці:

7. ПРИНЦИПИ АНАЛІЗУ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ...

	Логіка дій	Показники реалізації	Джерела інформації про показники	Оцінки ризиків
<p>ГОЛОВНА ЦІЛЬ (програма, загальна)</p>	<p>Покращення умов для реалізації підприємницької діяльності</p>	<p>Створення і надання можливостей для підприємців для ведення господарської діяльності. Приплив капіталу до інвестиційних територій. Зростання конкурентноздатності підприємств. Зменшення диспропорції у розвитку регіону.</p>	<p>Аналіз ex-ante і ex-post (статистичні дані, можна використати дані управління статистики),</p>	<p>X</p>
<p>БЕЗПОСЕРЕДНЯ ЦІЛЬ ПРОЕКТУ (головна)</p>	<p>Зростання інвестиційної привабливості за посередництвом підтримки інвестиційної території у....</p>	<p>Зростання кількості зацікавлених купівлю земельних ділянок</p> <p>Зростання надходжень до місцевого бюджету завдяки продажу нерухомості.</p> <p>Зростання інвестиційних витрат. Зменшення рівня безробіття</p>	<p>Протоколи, інші документи з проведення продажу нерухомості. Інформація про стан комунального майна (підготовлена до проекту бюджету)</p> <p>Звіти про виконання бюджету</p> <p>Статистика Центру Зайнятості</p>	<p>Прогнозований темп розвитку з причин конкурентноздатності інших територій може не бути досягнутий. Навантаження на середовище настане обмеженим чином, проте для користувачів може настати збільшення інтенсивності руху і збільшення швидкості. Зростання цін на будівельні матеріали і послуги спричинять збільшення витрат на ремонт.</p>
<p>РЕЗУЛЬТАТИ</p>	<p>Кількість інвестицій, розміщених на підготовлених територіях</p> <p>Вартість інвестицій розміщених на підготовлених територіях</p>	<p>Кількість інвестицій</p> <p>Середня вартість інвестицій</p> <p>Поява нових господарських суб'єктів</p>	<p>Дані про об'єкти до використання. Заявки про надання звільнення з податків на нерухомість (інших місцевих податків та зборів)</p> <p>Реєстр суб'єктів господарської діяльності</p>	<p>Не передбачається відсутності чи також обмеження щодо досягнення результатів, факторами ризику є:</p>

7. ПРИНЦИПИ АНАЛІЗУ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ...

ПРОДУКТИ	Кількість функціонуючих (підтриманих) інвестиційних територій	1 шт.		Акт здачі-прийому робіт, будівельні акти, акти перевірочі і акти в експлуатацію, інвентаризація різних рівнів, – усі документи на кінець реалізації	Погодні умови, напр. – інтенсивні опади чи міграція робочої сили можуть знизити можливість виконання контракту
	Площа інвестиційних територій	100 Га			
ЗАХОДИ	Оголошення тендеру на виконання інвестиційних робіт і підписання договору з виконавцем	Підписання договору виконання замовлення	Протокол про проведення публічних заповідей (тендерна процедура)		Вплив на відсутність можливості реалізації дій мають: відсутність або недостатнє фінансування, непередбачувані на етапі підготовки зміни або ускладнення процедур (протести тощо)
	Виконання робіт на різних етапах	Фінансовий графік (додаток до договору про будівельні роботи)	Акти здачі-прийому		
	Прийом виконаних робіт	Будівельні об'єкти (водопроводи, каналізація, дороги, освітлення)	Акти прийому, інвентаризації тощо		
	Популяризація проекту	Кількість листівок, біг-бордів	Акт отримання продукції		
	Фінансові розрахунки реалізаційно-інвестиційного завдання	Позитивний протокол про проведення перевірки	Фінансові документи		
		Підтвердження оплати			

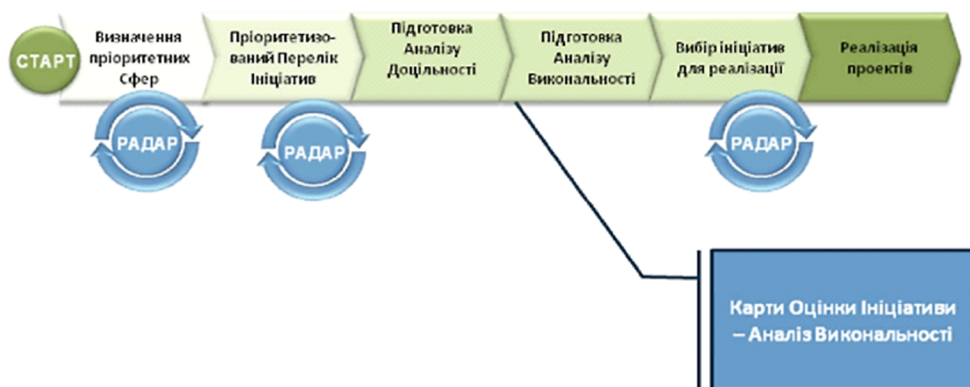
7. ПРИНЦИПИ АНАЛІЗУ ДОЦІЛЬНОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ...

За результатами заповнених і наданих Групі моніторингу «Карт Оцінки Ініціатив – Аналіз Доцільності» визначаються ініціативи, що будуть вибрані для подальших робіт із ними. Остаточний Список ініціатив, що підлягатиме Аналізу Викональності, затверджує Група з питань комунікації, узгоджуючи його з керівником органу місцевого самоврядування.

8.

**АНАЛІЗ
ВИКОНАЛЬНОСТІ**

Стадія підготовки Аналізу Викональності в системі громадських консультацій



Метою цього етапу є верифікація ініціатив, що полягає в проведенні Аналізу Викональності.



Зверніть увагу!

Продуктом буде список ініціатив, який повинен отримати позитивну верифікацію. Цей перелік згодом буде рекомендований до реалізації. У цьому списку мають відобразитися всі ініціативи, які містять мету і є реальними щодо виконання. Це ще не означає, що вони всі будуть реалізовані, оскільки повинна відбутися ще одна їх чергова верифікація в наступній фазі.

Як і попередній етап, цей також потребує участі спеціалістів структурних підрозділів місцевої влади. Цього разу це повинні бути підрозділи з питань інвестицій, які мають володіти необхідними знаннями та інформацією щодо проведення Аналізу Викональності вибраних до списку ініціатив, після стадії Аналізу Доцільності. У таких органах місцевого самоврядування, як сільрада, мале місто, може виникнути необхідність у залученні до співпраці зовнішніх експертів.



Типовий Аналіз Викональності складається

з таких компонентів:

I. ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА ВИКОНАЛЬНІСТЬ

1. 1. ФАКТИЧНИЙ СТАН

- 1. 1. 1. Опис фактичного стану (до реалізації ініціатив).
- 1. 1. 2. Опис необхідності реалізації ініціативи в контексті технічної викональності.
- 1. 1. 3. Цілі ініціативи.

1. 2. МОЖЛИВІ ВАРІАНТИ

- 1. 2. 1. Опис найважливіших варіантів реалізації ініціативи.
- 1. 2. 2. Технологічні розв'язання. Характеристика пропонуванних технологій.

1. 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ / ІНІЦІАТИВИ

- 1. 3. 1. Опис місця розташування / місця реалізації ініціативи.
- 1. 3. 2. Плановий графік реалізації ініціативи.

1. 4. СТАН ПІСЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНІЦІАТИВИ

- 1. 4. 1. Опис стану «після реалізації ініціативи».
- 1. 4. 2. Технологічна довговічність.

II. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ВИКОНАЛЬНІСТЬ

2. 1. ЗАПРОПОНОВАНА МЕТОДОЛОГІЯ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ

2. 2. ПРИЙНЯТІ ПРИНЦИПИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ

2. 3. ІНВЕСТИЦІЙНІ ВИДАТКИ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ІНІЦІАТИВИ

2. 4. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ІНІЦІАТИВИ

- 2. 4. 1. Джерела фінансування.
- 2. 4. 2. Калькуляція коштів. Рівень власного внеску, рівень дофінансування з інших джерел.
- 2. 4. 3. Оцінка фінансових можливостей інвестора.

2. 5. ПРИБУТКИ З ПРОДАЖУ – КАЛЬКУЛЯЦІЯ НАДХОДЖЕНЬ

- 2. 5. 1. Калькуляція змін надходжень, зумовлених реалізацією ініціативи.

2. 6. ПРОГНОЗ ЕКСПЛУАТАЦІЙНИХ КОШТІВ ІНВЕСТОРА

- 2. 6. 1. Калькуляція зміни коштів, зумовлена реалізацією ініціативи.
- 2. 6. 2. План амортизації.

2. 7. ОБРАХУВАННЯ ПРИБУТКІВ І ВИДАТКІВ ЩОДО ІНІЦІАТИВИ

8. АНАЛІЗ ВИКОНАЛЬНОСТІ

2. 8. ОБРАХУВАННЯ ФІНАНСОВИХ НАДХОДЖЕНЬ ІНІЦІАТИВИ В ПЕРІОД БУДІВНИЦТВА Й ЕКСПЛУАТАЦІЇ ІНІЦІАТИВИ

2. 9. АНАЛІЗ КОШТІВ – ВИГОДИ – ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ІНІЦІАТИВИ

2. 9. 1. Показники FNPV / C і FRR / C.

2. 9. 2. Показники FNPV / K і FRR / K.

2. 9. 3. Фінансова довговічність ініціативи.

2. 10. АНАЛІЗ КОШТІВ – ВИГОДИ – ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНІЦІАТИВИ

2. 10. 1. Показники ENPV і ERR B /C.

III. ІНСТИТУЦІЙНА ВИКОНАЛЬНІСТЬ

3. 1. ІНСТИТУЦІЙНА ВИКОНАЛЬНІСТЬ ІНІЦІАТИВИ

3. 1. 1. Опис актуального стану організації, що реалізує ініціативу.

3. 1. 2. Опис реалізації ініціативи й фінансування обслуговування ініціативи.

3. 2. ТРИВАЛІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ ІНІЦІАТИВИ

3. 2. 1. Утримання й експлуатація ініціативи.

3. 2. 2. Організаційні та фінансові можливості щодо збереження результатів ініціативи.

3. 3. ЗАКОНОДАВЧО-НОРМАТИВНА ВИКОНАЛЬНІСТЬ І ВІДПОВІДНІСТЬ ПОЛІТИЦІ ОХОРОНИ ДОВКІЛЛЯ

3. 3. 1. Законодавчо-нормативні аспекти, пов'язані з реалізацією ініціативи.

3. 3. 2. Вплив на довкілля регіону.

3. 3. 3. Вплив на ареали, флору та фауну.

Верифікація відповідності ініціатив документам планування та стратегіям відбувається на етапі Аналізу Доцільності.



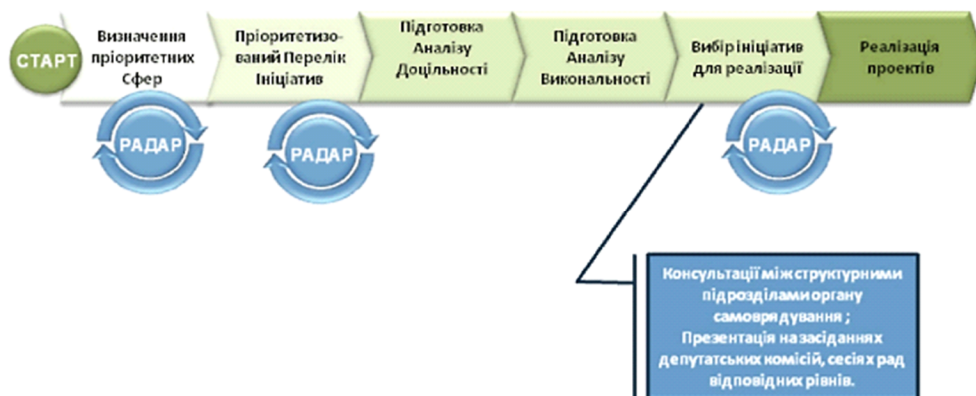
Зверніть увагу!

Про те, які ініціативи будуть реалізовуватися, свідчитимуть результати Аналізу Викональності. Остаточний Список ініціатив, вибраних до реалізації, ухвалить Група з питань комунікації за погодженням із керівником органу місцевого самоврядування.

9.

ВИБІР ІНІЦІАТИВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ — ПІДСУМОК РЕАЛІЗОВАНИХ ЗАХОДІВ

Стадія вибору ініціатив у системі громадських консультацій



РАДАР 1 визначив 5 найважливіших сфер якості життя. Наступна робота полягала у виборі ініціатив, тобто ідей, а також проектів, які потенційно можуть підняти рівень якості життя у вибраних сферах, зокрема й шляхом підвищення якості управління чи реалізації абсолютно нових послуг, інвестицій, які покращуватимуть якість життя.



Зверніть увагу!

Висунуті різними групами (загалом мешканцями, працівниками самоврядування, учасниками зустрічі РАДАР 2) ініціативи отримали фахову, детальну оцінку у вигляді Аналізу їх Доцільності й Викональності.

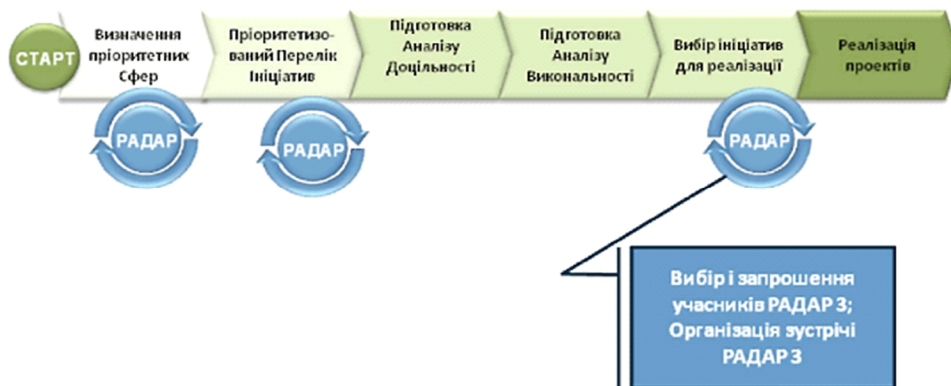
Група моніторингу підготувала порівняння ініціатив та їх презентацію для керівництва органу місцевого самоврядування.

Але перед тим, як вибрані ініціативи стануть предметом дискусії та рішень відповідного рівня місцевого самоврядування, вони повинні бути винесені на обговорення на зустрічі РАДАР 3.

10.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ГРУПОЮ
З ПИТАНЬ
КОМУНІКАЦІЇ
ЗУСТРІЧІ РАДАР 3**

Стадія організації зустрічі РАДАР 3 у системі громадських консультацій



Це третя й остання в річному циклі зустріч РАДАР. Після верифікації переліку ініціатив, що були опрацьовані на зустрічі РАДАР 2, залишилися ті ініціативи, які отримали позитивну оцінку щодо їх доцільності й викональності. Також початковий аналіз цього переліку здійснила місцева виконавча влада, яка в особі сільського чи міського голови, керівників району чи області й повинна представити остаточний перелік ініціатив на цій зустрічі.

Ця зустріч, на відміну від попередніх, матиме дещо інший характер (див. Порядок денний зустрічі (Додаток №3)).

Її основною метою буде ознайомлення учасників з остаточним переліком ініціатив, вибраних до реалізації, й надання вичерпної аргументації такого вибору. Це буде завданням виконавчої влади цього органу самоврядування.

Звичайно, зустріч матиме характер відкритої дискусії, унаслідок якої можуть ще відбутися зміни у вибраному до реалізації переліку, але вирішувати це будуть представники виконавчої влади. Тому настільки важливою є їх добра підготовка до цієї зустрічі, адже вони повинні вміти захистити свій вибір.

Виконавча влада має подякувати всім учасникам зустрічей РАДАР за їх активну участь і внесок у весь процес, а також заохотити до подальшої взаємодії, демонструючи, як багато вдалось досягнути спільними зусиллями.

На цій зустрічі необхідно підсумувати весь шлях, який пройшли учасники, особливо зосереджуючи увагу на переліку ініціатив, який був створений на зустрічі РАДАР 2, і його пізнішому аналізі. Важливо пригадати ті ідеї та проекти, які з різних причин (варто ці причини назвати учасникам зустрічі) не знайшли свого відображення в переліку ініціатив, вибраних до реалізації.

Необхідно пам'ятати, що від першої зустрічі РАДАР пройшло близько одного року й багато що могло змінитися. Отже, можливо знову замислитися над тим, що для нас є важливим або що неналежно функціонує в нашій громаді. Учасники зустрічей РАДАР мали нагоду придивитися ближче до роботи влади, звернути увагу на те, що можна змінити на краще, побачити перешкоди, що ускладнюють реалізацію гарних ідей, які б покращили якість життя в малих спільнотах. Варто використати їх знання та потенціал, оскільки, як про це вже йшлося, РАДАР може бути постійним інструментом для моніторингу й підвищення ефективності та якості послуг, що надаються органами місцевого самоврядування.

Необхідно ще раз усім учасникам усвідомити, що **громадські консультації у форматі РАДАР мають кілька універсальних переваг:**

- Проводять моніторинг послуг, що надаються органами місцевого самоврядування.

- Дають змогу всім зацікавленим побачити зв'язок між послугами та продуктами, що їх надають і створюють органи місцевого самоврядування у визначених сферах життя. Діяльність/активність цієї адміністрації перестає бути абстрактною. Органи влади та їх працівники вже не «чужі бюрократи», а кращі чи гірші постачальники визначених послуг і продуктів, що мають вагомий вплив на наше щоденне життя тут і зараз.

- Демонструють територіальній громаді, що кожен мешканець, якщо тільки виявить бажання й присвятить трохи свого часу, зможе впливати на функціонування свого села, міста, району, області.

- Виконують освітню роль; ознайомлюють мешканців із тематикою, за якою працюють різноманітні підрозділи органів місцевого самоврядування; дають змогу пізнати нові методики ефективної роботи в групах (які можна успішно використовувати, особливо на зустрічах у селах, мікрорайонах), а також усю

10. ОРГАНІЗАЦІЯ ГРУПОЮ З ПИТАНЬ КОМУНІКАЦІЇ...

детальну, але необхідну роботу – «від ідеї до її реалізації», яку можна використати в будь-якій ситуації (наприклад, у приватному бізнесі або місцевих планах розвитку громади).

– Сприяють активізації територіальної громади: представники громади беруть участь у зустрічах РАДАР, а всі зацікавлені мають можливість стежити за перебігом усіх заходів і в будь-який момент можуть долучитися до їх реалізації.



Зверніть увагу!

Результатом зустрічі РАДАР 3 має стати остаточний перелік ініціатив до реалізації, сформований шляхом консенсусу між учасниками й виконавчою владою.

11.

**ПРИНЦИПИ
ПОВІДОМЛЕННЯ
ПРО ПРИЙНЯТІ
РІШЕННЯ.
РІШЕННЯ ЩОДО
ВИБОРУ ІНІЦІАТИВ
ДО РЕАЛІЗАЦІЇ**

Стадія рішення про вибір ініціатив до реалізації в системі громадських консультацій



У процесі реалізації кожної з ініціатив стикаємося з головною перешкодою, якою є обмежені ресурси. Тому з-поміж багатьох цінних ініціатив треба вибрати ті, які можна реалізувати за допомогою тих коштів, якими володіє місцеве самоврядування відповідної громади. Хтось на завершальному етапі повинен прийняти рішення. Якщо, наприклад, ініціатива полягатиме в зміні режиму роботи виконавчих органів міської ради чи якихось її конкретних структурних підрозділів, то остаточне рішення прийме міський голова. Якщо ж ініціатива вимагатиме значних фінансових ресурсів, то остаточне рішення прийматиме законодавча влада – міська, обласна ради. В останньому прикладі пропозицію на засідання сесії, як правило, вносить виконавчий орган.

Зазвичай (хоча теоретично таке може статися) без згоди виконавчого органу самій раді важко внести якісь вагомні зміни до бюджету. Тому можна прогнозувати, що саме виконавча влада буде приймати рішення про визначення остаточного переліку ініціатив до реалізації. Зрозумілим є і те, що ці вибрані ініціативи будуть формально дискутуватися на засіданнях комісій рад і засіданнях самих рад у рамках сесій. Тоді депутати, маючи владу й можливості, зможуть вносити зміни та коригувати реалізацію ініціатив. Однак такі випадки повинні належати до категорії рідкісних. І насамперед тому, що кожен депутат цієї територіальної громади має можливість стати активним учасником процесу партиципаційного управління, тобто при створенні переліку ініціатив може висувати свої пропозиції на відповідних стадіях цього процесу.

12.

**МОДИФІКАЦІЯ
КАТАЛОГУ
ПОСЛУГ**

Стадія реалізації проектів у системі громадських консультацій



Оскільки ключовою метою такого рішення є підвищення якості надання публічних послуг, то наша методика передбачає впровадження необхідних змін у спосіб їх надання. На цьому етапі завданням для Групи з питань комунікації є циклічний пошук інформації про стан робіт щодо впровадження цієї модифікації. (Це є важливим тому, що на наступних зустрічах у форматі РАДАР можуть бути внесені ініціативи, пов'язані з цією модифікацією не тільки до часу завершення робіт у цій сфері, а й безпосередньо під час модифікації).



ДОДАТКИ

Додаток № 1

Порядок денний першої зустрічі РАДАР

1. Привітання й відрекомендування всіх запрошених осіб.
2. Знайомство зі складом Групи з питань комунікації, повідомлення про сфери відповідальності кожного з членів цієї Групи й можливості контакту з ними.
3. Презентація та обговорення тематики й значення зустрічей РАДАР.
4. Обговорення принципів і технік роботи в рамках зустрічей РАДАР – презентація цієї методики та дискусія стосовно її деталей
5. Висунення власних пропозицій щодо нових сфер якості життя й управління. (Якщо це відбудеться, то слід доповнити перелік питань і показників новими проголошеними сферами якості життя й управління).
6. Поділ осіб, які беруть участь у зустрічі, на підгрупи (залежно від кількості осіб, кожна підгрупа повинна бути від 3 до 7 осіб максимум).
7. Визначення 5 пріоритетних сфер з використанням обговореної методики РАДАР.
8. Підсумок зустрічі, подяка учасникам за участь і активність.
9. Запрошення на наступні зустрічі у форматі РАДАР.

Додаток № 2

Порядок денний другої зустрічі у форматі РАДАР

1. Привітання всіх запрошених, а також нових учасників зустрічі (якщо у складі учасників сталися зміни).
2. Презентація й обговорення результатів анкетних досліджень («Банк Ініціатив Самоврядування»): дискусія щодо наданого матеріалу, особливо з погляду відповідності пріоритетних сфер і оцінки якості управління за результатами анкетування й вибраних пріоритетів на зустрічі за методикою РАДАР 1.
3. Презентація й обговорення «Переліку ініціатив», що сформувався внаслідок зустрічей працівників органу самоврядування, пропозицій мешканців і громадських організацій, надісланих до органу самоврядування й переданих до «Банку Ініціатив Самоврядування».
4. Нагадування правил і технік роботи в рамках методики РАДАР: презентація цієї методики та дискусія стосовно деталей її використання
5. Поділ осіб, які беруть участь у зустрічі, на підгрупи (залежно від кількості учасників, кожна група повинна нараховувати від 3 до 7 осіб максимум).
6. Підготовка нових ініціатив за допомогою методики РАДАР.
7. Підбиття підсумків опрацювання нових ініціатив і внесення вибраних до Переліку ініціатив, наведеного в пункті 3 порядку денного зустрічі.
8. Проведення за допомогою методики РАДАР пріоритетизації ініціатив окремо для кожної сфери якості життя за умови, що в цій сфері життя буде щонайменше 2 ініціативи.
9. Ознайомлення з результатами зустрічі РАДАР 2 і обговорення їх.
10. Визначення й обговорення подальшої роботи над переліком вибраних ініціатив, зі зверненням особливої уваги на Аналіз Доцільності й Аналіз Викональності.
11. Подяка учасникам зустрічі за участь і активність.
12. Запрошення на наступну зустріч РАДАР.

Додаток № 3

Порядок денний третьої зустрічі РАДАР

1. Привітання всіх запрошених осіб і нових представників, зокрема й виконавчої влади.
2. Презентація та обговорення проведеної роботи – від вибору пріоритетних сфер та ініціатив у цьому контексті, надання результатів Аналізу Доцільності й Аналізу Викональності поданих ініціатив до результатів консультацій між структурними підрозділами місцевої влади.
3. Презентація, обговорення й аргументація вибору ініціатив, запропонованих до реалізації представниками місцевої виконавчої влади.
4. Дискусія щодо вибраних для реалізації ініціатив.
5. Підбиття підсумків циклу зустрічей, рекомендації щодо перспектив подальшого використання цієї методики.

Додаток № 4

Регламент роботи Групи з питань комунікації

Загальні положення

§ 1.

Робоча група з питань комунікації (далі – Група) створена відповідно до розпорядження (керівник органу місцевого самоврядування)

від№

«Про створення Групи з питань комунікації» у зв'язку з упровадженням у _____
(назва органу місцевого самоврядування)

системи моніторингу публічних послуг.

1. До складу Групи входять:

- 1) Голова;
- 2) Члени (мінімум 2 особи)

2. Члени Групи зобов'язані:

1) Брати участь у засіданнях Групи, а за відсутності з поважної причини – визначати особу, яка замінятиме члена групи на засіданні, й письмово надавати їй повноваження.

2) Здійснювати контроль і нагляд за реалізацією рішень Групи, відповідно до своїх компетенцій.

3. У засіданнях Групи, на запрошення Голови, можуть брати участь інші особи, зокрема представники зацікавлених органів публічної адміністрації, інституцій, громадських організацій та експерти.

Завдання і форма роботи Групи

§ 2.

Група з питань комунікації має здійснювати моніторинг публічних послуг. До головних завдань групи належать:

1) Ефективне і вчасне виконання завдань, пов'язаних з моніторингом публічних послуг.

2) Ведення документації, пов'язаної з роботою Групи.

3) Участь у навчаннях і тренінгах, організованих для членів Групи.

4) Організація консультаційних зустрічей, що проводяться за методикою РАДАР (надсилання запрошень, логістична організація зустрічей).

5) Організація досліджень і проведення аналізів у рамках моніторингу публічних послуг.

§ 3.

1. Група збирається на засідання щонайменше раз на два тижні.

2. Засідання Групи скликає Голова за власною ініціативою або за поданням члена Групи.

3. Засідання проводить Голова Групи, а за його відсутності – особа, яка отримала відповідні повноваження від Голови й водночас є членом Групи.

4. З засідання Групи особа, що визначається Головою на початку кожного засідання, готує протокол.

5. Протоколи засідань Групи, пояснювальні записки та інші документи, пов'язані з роботою Групи, зберігаються в Голови робочої групи.

§ 4.

1. Рішення Групи приймаються шляхом консенсусу.

2. У разі недосягнення консенсусу при прийомі рішень питання голосується, й за однакової кількості голосів рішення приймає Голова Групи.

3. Член Групи, який не погоджується з рішенням більшості, має право викласти свою відмінну позицію письмово й аргументувати її.

§ 5.

1. Порядок денний засідань Групи затверджує Група.

2. Про час зустрічі членів Групи Голова інформує електронною поштою (чи іншим традиційним для цього органу самоврядування способом) щонайменше за 5 днів до запланованої зустрічі.

3. Порядок денний засідання може бути доповнений чи скорочений під час його обговорення.

Прикінцеві положення

§ 6.

Група завершує свою роботу з моменту прийняття такого рішення органом, що має право на видачу розпорядження в цій справі.

§ 7.

Регламент прийнятий Групою за поданням Голови на засіданні
..... (дата).



ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Прийма Сергій Миколайович – проректор з наукової роботи Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат педагогічних наук, доцент, голова вченої ради Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького та Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України.

Автор понад 100 наукових і навчально-методичних праць з проблем освіти дорослих, андрагогіки, синергетики, моделювання систем соціокультурної динаміки.

Афанасьєва Людмила Василівна – директор центру соціологічних досліджень Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат філософських наук, доцент, міжнародний експерт з міжкультурного діалогу.

Автор понад 70 наукових і навчально-методичних праць присвячених проблемам ціннісних орієнтацій, формуванню громадянського суспільства, соціокультурної політики міста.

Ізбаш Світлана Сергіївна – директор Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат педагогічних наук, доцент.

Автор 76 наукових і навчально-методичних праць з проблем ефективних комунікацій та проблем організації взаємодії у спілкуванні.

Орлов Андрій Володимирович – активний науково-дослідний діяч в межах виконання досліджень Лабораторією соціологічних досліджень Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат філософських наук, доцент, координатор Центру трансферу технологій, громадський активіст.

Автор понад 70 наукових і навчально-методичних праць з проблем розвитку та функціонування громадянського суспільства, соціальних технологій та соціологічних досліджень.

Нікітін Олександр Євгенович – молодший науковий співробітник Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені

Богдана Хмельницького, учасник національної програми підготовки до сертифікації терапевтів залежностей в польській агенції протидії алкогольним проблемам (PARPA).

Кучина Катерина Олегівна – молодший науковий співробітник Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, кандидат педагогічних наук.

Автор понад 30 наукових праць з проблем освіти, теорії та історії педагогіки, теорії виховання.

Балута Вікторія Сергіївна – викладач кафедри інформатики і кібернетики Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького, молодший науковий співробітник Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького.

Автор 10 наукових і навчально-методичних праць з проблем формування андрагогічної компетентності майбутніх викладачів вузів.

Ткаченко Анастасія Володимирівна – молодший науковий співробітник Науково-методичного центру освіти дорослих Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького.

Науково-популярне видання

СИСТЕМА СУСПІЛЬНИХ КОНСУЛЬТАЦІЙ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ НА МІСЦЕВОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

Практикум

За заг. редакцією С. Прийми

Коректор І. Черненко

Комп'ютерний набір В. Балута

Макетування Т. Однорог

Підписано до друку 19.06.2015 р. Формат 70x100/16. Папір мелований.

Друк цифровий. Гарнітура Verdana.

Ум. друк. акр. 5,24. Тираж 100 примірників. Замовлення № 1405

Видавець

Мелітопольський державний педагогічний університет

імені Богдана Хмельницького

Адреса: 72312, м. Мелітополь, вул. Леніна, 20, тел. (0619) 44 04 64

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до

Державного реєстру видавців, виробників і розповсюджувачів видавничої продукції

від 16.05.2012 р. серія ДК № 4324

Надруковано ФО-П Однорог Т.В.

72313, м. Мелітополь, вул. Героїв Сталінграда, 3а, тел. (067) 61 20 700

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до

Державного реєстру видавців, виробників і розповсюджувачів видавничої продукції

від 29.01.2013 р. серія ДК № 4477