

Абрамов Л.К., Азарова Т.В.

Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації



Кіровоград, 2010

Інформація про авторів видання

Абрамов Лев Костянтинович

Директор Інституту соціокультурного менеджменту. З 1998 року займається громадською діяльністю. Голова Експертної групи при Кіровоградській ОДА, заступник голови Громадської ради при Кіровоградській обласній державній адміністрації. Наукові інтереси: Засоби масової інформації, громадські організації, державна політика, заклади культури



Азарова Тамара Василівна

Доцент кафедри психології Кіровоградського інституту регіонального управління та економіки, кандидат педагогічних наук, Секретар Ради Інституту соціокультурного менеджменту. З 1998 року займається громадською діяльністю. Наукові інтереси: ЗМІ, НДО, державна політика, психологія.



Абрамов Л.К. та Азарова Т.В. є співавторами наступних видань:

- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент НГО. – Кіровоград: ЦПТІ, 1999. – 76с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Общественно-деловые отношения НГО – Кіровоград: ЦПТІ, 1999. – 80с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Ресурсный центр для НГО как катализатор процесса межсекторного партнерства – Кіровоград: ЦПТІ, 1999 – 52с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Фандрейзинг для НГО – Кіровоград: ЦПТІ, 1999 – 92с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Стратегічне планування діяльності НДО – Кіровоград: ЦПТІ, 2000 – 92с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Методика надання консультативних послуг регіональним НДО – Кіровоград: ЦПТІ, 2008 – 196 с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент в сфері культури – Кіровоград: ЦПТІ, 2000 – 88с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Теорія та методика корпоративного спонсорства – Кіровоград: ЦПТІ, 2001 – 132с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Стратегія неполітичної НДО під час передвиборчої кампанії – Кіровоград: ЦПТІ, 2001 – 120с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Інформаційне забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні – Кіровоград: ІСКМ, 2003 – 116с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент неприбуткової організації. Частина 1 –

Кіровоград: ЦПТІ, ІСКМ, 2003 – 128с.

- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Менеджмент неприбуткової організації. Частина 2 – Кіровоград: ЦПТІ, ІСКМ, 2003 – 140с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Соціальні технології. Частина 1 – Кіровоград: ІСКМ, 2004 – 104с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Соціальні технології. Частина 2 – Кіровоград: ІСКМ, 2004 – 108с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Програми підготовки кадрів для системи інформаційно-методичного забезпечення процесу вирішення соціальних проблем на місцевому рівні – Кіровоград: ІСКМ, 2004 – 76с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Технологія розвитку інформаційно-методичної мережі громадського сектору на регіональному рівні. Частина 1 – Кіровоград: ЦПТІ, 2004 – 68с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Технологія оцінки соціальних програм та проектів – Кіровоград: ІСКМ, 2007 – 100с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Ресурсне забезпечення громадських ініціатив – Кіровоград: ІСКМ, 2008 – 100с.
- Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Інформаційний компонент діяльності НДО – Кіровоград: ІСКМ, 2009 – 80с.
- Звітність по цільовим програмам: звіт за результатами дослідження - Кіровоград: ІСКМ, 2009 – 24с.



ІНСТИТУТ СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Абрамов Л.К., Азарова Т.В.

ЦІЛЬОВІ ПРОГРАМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ ПРОЗОРОСТІ У ПРОЦЕСІ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

Розробка видання здійснена в рамках проекту «Суспільний діалог для розвитку регіону», що реалізується Інститутом соціокультурного менеджменту в межах спільної ініціативи Pact Inc., Міжнародного фонду «Відродження» та Фонду Східна Європа. Реалізація компоненту «Підтримка місцевих ініціатив» програми «Об'єднуємося заради реформ (UNITER)», що виконується Pact Inc., стала можливою завдяки підтримці американського народу, наданої через Агенцію США з міжнародного Розвитку (USAID) та фінансовій підтримці Міжнародного фонду «Відродження». Думки, викладені в цьому документі, є винятковою відповідальністю Інституту соціокультурного менеджменту і можуть не співпадати з точкою зору USAID, уряду США, Pact Inc., Міжнародного фонду «Відродження» та Фонду Східна Європа. Будь-яку частину цього видання не можна відтворювати, використовувати у будь-якому форматі, включаючи графічний, електронний, ксерокопіювання чи будь-яким іншим способом без відповідного посилання на оригінальне джерело.



ББК 60.5

УДК 301

ISBN 978-966-2466-00-3

A 16

Абрамов Л.К., Азарова Т.В., **Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації.** – Кіровоград: ІСКМ, 2010. – 100 с.

Навчальний посібник дає уявлення про теоретичні та практичні аспекти програмно-цільового методу управління на регіональному рівні. Особливий акцент зроблено на методиці забезпечення прозорості процесу реалізації цільових програм та залученні громадськості до цього процесу.

Видання стане корисним порадиником виконавцям цільових програм та їх клієнтам.

Abramov L.K., Azarova T.V., **Target programs and mechanisms to ensure transparency in the process of their implementation.** - Kirovograd: ISCM, 2010. - 100 p.

The manual provides an overview of theoretical and practical aspects of program-target method of management at the regional level. Particular emphasis is placed on methods to ensure transparency in the implementation of target programs and community involvement into this process.

Publication will be useful advisor for the performers of target programs and their clients.

Тиражування: ФОП Александрова М.В.

Замовлення: № СФ0000013 від 17.02.2010 р

Формат: 60x84/16

Умовних друкованих аркушів: 3,8

Наклад: 500 примірників

Редагування: Гур'янова О.В., Вдовенко В.В.

Дизайн: Сорока А.О.

© Абрамов Л.К., Азарова Т.В.

© ІСКМ, 2010

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I.	Теоретичні основи програмно-цільового методу щодо управління соціально-економічними процесами в регіоні	4
1.1.	Сутність цільових програм та програмно-цільового підходу	4
1.2.	Основні напрямки розробки цільових програм	12
1.3.	Участь громадськості в роботі по формуванню, обговоренню та реалізації цільових програм	16
1.4.	Методика експертизи та критерії оцінки цільових програм	23
РОЗДІЛ II.	Механізми, що забезпечують прозорість у реалізації цільових програм	31
2.1.	Відкритість та прозорість влади як механізми покращення соціально-економічного розвитку регіону	31
2.2.	Презентація програм	37
2.3.	Зв'язок із громадськістю за допомогою ЗМІ	55
2.4.	Роль громадської ради в забезпеченні прозорості цільових програм	74
ЛІТЕРАТУРА	78
ДОДАТКИ	80
<i>Додаток А</i>	Методика оцінки обласних цільових програм	80
<i>Додаток Б</i>	Аналітична довідка до річного звіту про хід реалізації обласної цільової програми (підпрограми)	97
<i>Додаток В</i>	Інформація про Інститут соціокультурного менеджменту	99

РОЗДІЛ I. Теоретичні основи програмно-цільового методу щодо управління соціально-економічними процесами в регіоні

1.1 Сутність та відмінні особливості

програмно-цільового підходу та цільових програм

Тенденції економічного розвитку України потребують використання на практиці широкого набору різноманітних інструментів державного управління. Одним із таких інструментів є програмно-цільовий підхід у плануванні та управлінні соціально-економічними об'єктами та процесами. Незважаючи на нескінченні дискусії відносно доречності застосування даного підходу в сучасній ринковій економіці, цільове програмування є найбільш ефективним і розповсюдженим інструментом управління. Воно дозволяє втілювати планову основу в ринковій економіці, закріплювати державний вплив на соціально-економічні процеси, протидіяти ринковій стихії. Але головне призначення програмно-цільового методу полягає у можливості для керівного органу домогтися значної концентрації ресурсів саме в рамках програмного вирішення окремої проблеми. Принцип «мета – ресурси (заходи) – результат» підвищує ефективність вирішення цієї проблеми.

Сьогодні соціально-економічний розвиток українських регіонів в значній мірі залежить від ефективності якісних структурних перетворень в економіці. Для досягнення цього розробляються та реалізуються програмні заходи різного рівня: національні цільові програми, регіональні цільові програми, інвестиційні проекти та ін.

Відомо, що соціально-економічна політика реалізується через сукупний механізм державного впливу на господарство та суспільство. При цьому методи впливу держави на ринок та соціум містять у собі такі глобальні напрямки, як прогнозування, планування, державне цільове управління, грошове-кредитне та бюджетне регулювання. Підвищення ділової активності, виникнення більшої кількості нових

комерційних підприємств та інші, не менш важливі фактори, спонукали державу до цілеспрямованої діяльності з прогнозування та планування.

Сучасні теорії розглядають планування як процес підготовки управлінського рішення, яке опирається на обробку вихідної інформації та включає в себе наукову обґрунтованість цілей, визначення засобів та шляхів їх досягнення за допомогою порівняльної оцінки альтернативних варіантів та прийняття найбільш прийняттого з них в очікуваних умовах.

Протягом декількох десятиліть теорія планування та прогнозування бурхливо розвивалась, в результаті чого виникли різні способи і методи планування. Деякі з них специфічні, інші – універсальні. До останніх відноситься і метод програмно-цільового планування.

Програмно-цільове планування – це один із видів планування, в основі якого лежить орієнтація діяльності на досягнення поставлених цілей. По суті, будь-який метод планування направлений на досягнення конкретних цілей. Але в даному випадку в основі самого процесу планування лежить визначення та постановка цілей і лише потім вибір шляхів їх досягнення.

Програмно-цільове планування побудоване за логічною схемою «цілі – шляхи – способи – засоби». Спочатку визначаються цілі, які мають бути досягнуті, потім намічаються шляхи їх реалізації, а потім – більш деталізовані способи і засоби. Зрештою, організатор розробляє програму дій. Звідси витікає, що особливістю даного методу планування є не просто прогнозування майбутнього стану системи, а складання конкретної програми досягнення бажаних результатів. Програмно-цільовий метод планування «активний», він дозволяє не лише спостерігати ситуацію, але й впливати на її наслідки, що вигідно відрізняє його від більшості інших методів.

Особливістю програмного планування є також спосіб впливу на плановану систему. В центр ставиться не система сама по собі, її складові елементи й організаційна структура, що склалася, а управління елементами програми, програмними діями.

Для програмно-цільового методу на сучасному етапі розвитку характерним є те, що він забезпечує реалізацію одночасно двох типів інтеграції:

- просторової, коли потрібно об'єднати зусилля суб'єктів;
- і тимчасової, коли потрібно добитися чіткої послідовності та єдності різних етапів (стадій) загального процесу руху до кінцевої мети, що передбачено програмою.

Основа програмно-цільового підходу – це органічна єдність чітко структурованої змістовної частини програми з формуванням і використанням організаційного й фінансового механізмів її реалізації, контролем реалізації (останнє є одночасно й елементом активно функціонуючого зворотного зв'язку).

Програмно-цільове планування може застосовуватися на різних організаційних рівнях: мікроекономічному (окремий регіон, територіальна община, окрема організація) та макроекономічному – відносно економіки країни в цілому.

Отже, програмно-цільовий метод планування полягає у відборі пріоритетних цілей економічного, соціального, науково-технічного розвитку, розробці взаємопов'язаних заходів щодо їх досягнення в задані терміни з максимальною ефективністю при необхідному забезпеченні ресурсами. Метод включає розробку програм з урахуванням стратегічних цілей, визначення шляхів, засобів і організаційних заходів щодо їх досягнення.

Перед програмно-цільовим плануванням постають і більш конкретні завдання, такі як безпосередній вплив на розміщення нових підприємств, міграційні потоки, розвиток окремих територіальних утворень (освоєння нових районів, підйом економіки депресивних районів, вирішення гострих еколого-економічних ситуацій і так далі).

Програмно-цільовий метод планування й управління передбачає певну документальну базу. Основним документом, що характеризує соціально-економічні процеси в Україні з погляду планування і що визначає регулюючу роль держави, є прогнози соціально-економічного

розвитку на відповідні періоди. Їх зміст виходить за рамки чистих прогнозів, оскільки вони містять реальні пропозиції щодо дій на економіку країни.

Більш конкретними плановими документами є державні цільові програми. У Законі України цільові програми визначаються як «комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням» [17].

У складанні програми виділяються наступні етапи: відбір проблем для включення в програму; прийняття рішення про розробку цільової програми та її формування; експертиза та оцінка цільової програми; затвердження цільової програми; управління реалізацією цільової програми й контроль процесу її виконання.

Таким чином, цільова комплексна програма – це документ, в якому відбиваються мета і комплекс виробничих, науково-дослідницьких, організаційно господарських, соціальних та інших завдань і заходів, спрямованих на вирішення найбільш ефективним шляхом економічних проблем і пов'язаних відповідно до ресурсів, виконавців і термінів здійснення.

Розробка програм з використанням програмно-цільового методу здійснюється в певній послідовності:

1. Складається перелік найважливіших проблем, виділяється певна проблема цільової програми.

2. Видається вихідне завдання на розробку програми для вирішення певної проблеми. У ньому відображаються цілі програми, ліміти ресурсів, учасники і терміни реалізації програми. На цьому етапі конкретизуються параметри, що характеризують цілі програми та визначаються завдання її реалізації по окремих періодах. Генеральна ціль розбивається на складові.

3. Формуються склад завдань і комплекс заходів для реалізації програми. Склад основних завдань програми встановлюється, виходячи з побудованої ієрархії цілей. По кожному із завдань розробляються послідовні етапи їх виконання.

4. Проводиться розрахунок основних показників і ресурсного забезпечення програми. Визначаються затрати матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, необхідних для реалізації програми. Формуються переліки матеріальних ресурсів із вказівкою постачальників та одержувачів. На цьому етапі проводиться розрахунок ефективності реалізації програми.

5. Завершальний етап. Він пов'язаний із формуванням програмних документів, узгодженням і, при необхідності, із затвердженням програми.

Планування здійснюється з дотриманням конкретних *принципів*, тобто правил формування, обґрунтування та організації розробки планових документів. Основними з них є: науковість, соціальна спрямованість, підвищення ефективності виробництва, пропорційність і збалансованість, пріоритетність, узгодження коротко-, середньо- і довгострокових цілей.

Принцип науковості означає, що планові документи повинні розроблятися з використанням законів суспільного розвитку, аналізу тенденцій і прогнозів соціально-економічного функціонування суспільства, НТП.

Принцип соціальної спрямованості планування має на увазі першочерговий облік інтересів людини і суспільства, спрямованість планів на задоволення їх потреб.

Принцип підвищення ефективності виробництва вимагає, щоб результати виконання планів досягалися за допомогою максимальної економії праці та ресурсів на одиницю продукції. Важливі при плануванні такі показники ефективності, як зростання продуктивності праці, зниження матеріалоемності та енергоемності, підвищення фондівіддачі, рентабельності і т.д.

Принцип пропорційності та збалансованості полягає в тому, що зростання виробництва повинне супроводжуватися поліпшенням структури господарства, зменшенням частки відсталих виробництв, розширенням застосування високих технологій та ін. При цьому повинні збільшуватися об'єми продукції, що має максимальний попит на світовому ринку, головним чином, товарів з більшою часткою доданої вартості, і скорочуватися сировинні постачання іншим країнам.

Пріоритет суспільного розвитку повинен панувати при складанні планів. У зв'язку з тим, що в державі завжди є обмеженість в яких-небудь ресурсах (трудових, матеріальних, природних і ін.), уряд повинен визначати такі напрямки в розвитку країни, які мають першочергове значення для суспільства в даний період.

Принцип узгодження короткострокових і довгострокових цілей по суті є продовженням принципу пропорційності, але тут головна увага приділена обліку цілей при плануванні на тимчасових відрізках. Результати планів, що задаються, повинні узгоджуватись із стратегічними цілями суспільства.

У СРСР першою програмою в умовах превалювання державної власності був план ГОЕЛРО – комплексний державний план електрифікації країни, прийнятий в 1920 р. На рівні держави програми застосовувалися також і в інших країнах. Так, федеральним урядом США в 30-ті р.р. була прийнята програма з розвитку виробництв в долині річки Теннессі. У післявоєнний період була реалізована програма по створенню в місцевості Силіконова долина (штат Каліфорнія) комплексу лабораторій, організацій і підприємств по розробці і випуску засобів електроніки й обчислювальної техніки для потреб військової промисловості.

Програмний підхід як метод вирішення довготривалих комплексних проблем соціально-економічного розвитку властивий індустріальній системі господарювання.

В Україні застосування програмно-цільових методів дозволило забезпечити переважну підтримку пріоритетних напрямків науково-

технічного розвитку та соціального розвитку. Найбільш відомими з них є: «Програма стабілізації й розвитку АПК», «Програма розвитку вугільної промисловості та її соціальної сфери («Вугілля»)), «Програма розвитку і технічного переозброєння підприємств чорної й кольорової металургії», «Програма конверсії військово-промислового і машинобудівельного комплексів», «Програма розвитку авіаційної промисловості», «Програма розвитку хімічної, нафтохімічної та нафтопереробної промисловості», «Програма розвитку транспортного комплексу», «Програма розвитку лісового господарства і лісопромислового комплексу», «Програма ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС», «Програма екологічного оздоровлення басейну Дніпра», «Програма в області охорони здоров'я і медичної техніки» «Відродження освіти («Україна – XXI століття»)), «Програма основних напрямів розвитку культури», «Програма розвитку матеріально-технічної бази книговидавництва й преси», «Національна космічна програма», «Державний опис приватизації» та ін.

Програмно-цільовий метод планування виглядає досить привабливим, оскільки дозволяє значною мірою впливати на досліджувану ситуацію. Хоча, незважаючи на те, що програмно-цільовий метод планування служить найважливішим інструментом здійснення державної політики в економіці України, нині його ефективність невелика, і часто він замінюється поточним адміністративним управлінням. Цей метод має ряд суттєвих недоліків:

1. Методична незавершеність. До теперішнього часу не створено чітких, сталих означень по широкому колу концептуальних положень розробки й реалізації комплексних програм, відсутня єдина точка зору дослідників на основоположні поняття програмно-цільового планування та управління, співвідношення плану та цільової комплексної програми. В результаті доводиться адаптувати програмні методи до вже існуючих методів планування та управління. Все це суттєво обмежує рамки застосування програмно-цільового підходу, що є найбільш ефективним для вирішення добре вивчених проблем,

оскільки для них порівняно неважко провести дослідження по схемі «ціль – система заходів – система управління».

2. Програмно-цільове планування використовується, в основному, для вдосконалення систем управління, що діють, а не для вирішення нових проблем. Ця ситуація також пов'язана з недостатністю наукової бази з даного питання. Керівники програм при створенні нових систем управління вважають за краще діяти старими перевіреними методами, щоб зменшити ризик. Проте це не завжди є оптимальним підходом і не йде на користь створюваній програмі.

3. «Забудькуватість» систем управління. Мова йде про ситуацію, коли на якомусь етапі свого розвитку системи управління починають втрачати зв'язок із проблемами, для вирішення яких створювалися. Фахівці пов'язують це з тим, що такий зв'язок спочатку не був врахований повною мірою при створенні системи, визначенні її меж, структури, функцій і так далі. Крім того, часто спостерігається невідповідність ресурсів соціальної значущості проблеми, що втрачаються, а це не сприяє її успішному вирішенню.

4. Відсутність адекватних методик розрахунку економічної ефективності програм. В результаті неможливо об'єктивно обґрунтувати необхідність створення програми та відповідної системи управління для вирішення якоїсь конкретної проблеми.

5. Недостатня оперативність. Інколи з моменту появи проблеми до моменту реалізації програми по її вирішенню проходить багато років, протягом яких суспільство зазнає непоправних збитків через ігнорування проблеми. Наприклад, десятиліттями замовчувалася проблема охорони навколишнього середовища, доки, нарешті, не були створені спеціальні програми. Рано чи пізно проблеми все одне «спливають на поверхню», проте очевидно, що чим раніше та або інша проблема буде виявлена та вирішена, тим більших збитків можна уникнути.

Таким чином, суть програмно-цільового методу планування полягає у відборі основних цілей соціального, економічного та науково-технічного розвитку, розробці взаємопов'язаних заходів щодо їх

досягнення в намічені терміни при збалансованому забезпеченні ресурсами з урахуванням ефективного їх використання. Всі недоліки програмно-цільового планування пов'язані з недостатністю наукової бази з даного питання. Отже, для оптимізації процесу програмно-цільового планування необхідні подальші глибокі наукові розробки в цій сфері.

1.2. Основні напрями розробки цільових програм

Цільові комплексні програми є прив'язаними по ресурсах, виконавцях і термінах здійснення комплексу науково-дослідницьких, дослідно-конструкторських, організаційних та інших заходів, що забезпечують ефективне вирішення конкретних завдань в різних сферах економічного і громадського життя України. Їх найважливішою особливістю є визначення (виходячи з економічної і соціальної доцільності) складу пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку, черговості їх реалізації з урахуванням можливостей фінансування програмних заходів на державному або місцевому рівнях.

Закон України „Про державні цільові програми” [17] визначає державну цільову програму як комплекс взаємозв'язаних завдань і заходів, направлених на вирішення найважливіших проблем розвитку держави, окремих сфер економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюваних з використанням засобів Державного бюджету України та узгоджених по термінах виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням.

Згідно цього ж закону державні цільові програми за своєю спрямованістю розподіляються на:

- *економічні*, що спрямовані на розв'язання комплексних галузевих і міжгалузевих проблем виробництва, підвищення його ефективності та якісних характеристик, забезпечення ресурсозбереження, створення нових виробництв, розвиток виробничої кооперації;

Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації

- *наукові*, метою яких є забезпечення виконання фундаментальних досліджень у галузі природничих, суспільних і технічних наук;
- *науково-технічні*, що розробляються для розв'язання найважливіших науково-технічних проблем, створення принципово нових технологій, засобів виробництва, матеріалів іншої наукоємної та конкурентоспроможної продукції;
- *соціальні*, що передбачають розв'язання проблем підвищення рівня та якості життя, проблем безробіття, посилення соціального захисту населення, поліпшення умов праці, розвиток охорони здоров'я та освіти;
- *національно-культурні*, спрямовані на розв'язання проблем національно-культурного розвитку, збереження національно-культурної спадщини, задоволення інтелектуальних та духовних потреб людини;
- *екологічні*, метою яких є здійснення загальнодержавних природоохоронних заходів, запобігання катастрофам екологічного характеру та ліквідація їх наслідків;
- *оборонні*, що розробляються з метою посилення обороноздатності держави;
- *правоохоронні*, спрямовані на забезпечення правоохоронної діяльності, боротьби із злочинністю та державної безпеки.

Цільові програми можуть бути спрямовані на розв'язання *інших проблем*, у тому числі регіонального розвитку, що мають державне значення.

За масштабом цільові програми підрозділяються на:

- загальнодержавні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорона навколишнього середовища – тобто це програми, що охоплюють всю територію держави або значну кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними і місцевими органами виконавчої влади;

- інші програми, метою яких є вирішення окремих проблем розвитку економіки і суспільства, а також проблем розвитку окремих областей економіки і адміністративно-територіальних одиниць, що вимагають державної підтримки.

Особливу роль відіграють місцеві соціальні програми, що визначають основні напрямки розвитку соціуму регіону, громади або окремої групи населення на певний строк. При цьому слід зазначити, що на локальному рівні соціальні аспекти розвитку регіону, громади є, як правило, складовою частиною більш загального плану – програми соціально-економічного і культурного розвитку.

Конституція України (ст. 143) надає право кожному члену громади брати участь в затвердженні такої програми безпосередньо чи опосередковано.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [19] покладає відповідальність за складання програм соціально-економічного розвитку та цільових програм на виконавчі комітети рад. При цьому підготовча робота повинна здійснюватися під керівництвом голови. Відповідно до даного Закону місцеві програми повинні складатися щорічно з урахуванням Державної програми економічного і соціального розвитку на відповідний рік. У статті 11 Закону «Про місцеве самоврядування» пропонується наступна структура програми:

- аналіз соціально-економічного розвитку відповідної територіально-адміністративної одиниці за попередній і поточний роки та характеристика головних проблем розвитку її економіки та соціальної сфери;
- стан використання природного, виробничого та трудового потенціалу, екологічна ситуація у відповідній територіально-адміністративній одиниці;
- можливі шляхи розв'язання проблем розвитку економіки і соціальної сфери відповідної територіально-адміністративної одиниці;

- мета та пріоритети соціально-економічного розвитку відповідної територіально-адміністративної одиниці в наступному році;
- система заходів місцевих органів виконавчої влади щодо реалізації соціально-економічної політики з визначенням термінів виконання та виконавців;
- основні показники соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці;
- дані про отримання та використання доходів від розпорядження об'єктами комунальної власності, показники розвитку підприємств та організацій, що є об'єктами комунальної власності.

Як бачимо, у наведеній структурі програми представлені три елементи: економіка, екологія та соціум. І це не випадково. Доведено, що сталий соціальний розвиток забезпечується сукупністю «...економічних, соціальних, політичних, духовних процесів, які розгортаються в суспільстві з метою забезпечення гармонійного розвитку людини, суспільства, економіки та довкілля» [22, 7]. У концепції сталого розвитку населених пунктів, затвердженій Постановою Верховної влади України [18] також підкреслюється, що основним напрямом державної політики є узгодженість соціального, економічного й екологічного аспектів розвитку населених пунктів та оточуючих територій.

На основі інтегральної програми розвитку громади розробляються соціальні програми, що спрямовані на поліпшення соціальних умов життя населення. У зміст соціальних програм можуть включати різні напрямки:

- вдосконалення чинного законодавства та розробка нових нормативно-правових актів з питань життя і діяльності громади;
- проведення наукових досліджень, які сприятимуть вирішенню сталого розвитку громади;

- створення інформаційних систем з використання наукових досліджень, передового досвіду щодо розвитку громади;
- засоби, що спрямовані на розвиток національних особливостей містобудування та архітектури; охорона та раціональне використання пам'яток культурної спадщини;
- вдосконалення соціальних стандартів щодо рівня та якості життя, забезпечення доступу до соціальних послуг усіх верств населення;
- розвиток мережі закладів та установ дошкільного виховання, освіти, охорони здоров'я фізичної культури та відпочинку;
- відкриття та утримання державних установ і навчальних закладів для соціально незахищених верств населення.

1.3. Участь громадськості в роботі по формуванню, обговоренню та реалізації цільових програм

Недержавні громадські організації (НДО) є важливим складником громадянського суспільства як сфери недержавних суспільних інститутів і відносин, що мають створювати умови для самореалізації окремих індивідів і груп шляхом участі у виробленні політики.

Залучення НДО до процесу вироблення політики підвищує рівень прозорості та відкритості суспільства і значно посилює віру суспільства в демократичні цінності. Важливою функцією НДО – є протистояння тенденції, що притаманна будь-якій владі, до розширення своїх повноважень і встановлення тотального контролю над суспільством [11].

Разом з тим жорстке протистояння НДО органам влади не є ефективною стратегією, особливо в умовах суспільних змін. Тільки співпраця між цими та іншими учасниками політичного процесу на засадах розмежування держави та суспільства спроможна забезпечити реальні зміни на шляху його поступального демократичного розвитку [9].

Ефективне виконання зазначених функцій пов'язане із здійсненням постійного впливу НДО на вироблення державної

політики, ухвалення політичних рішень в інтересах потреб громадян (соціальних груп).

Посилення впливу представників недержавного сектору на перебіг суспільно-політичного процесу в Україні у найближчій перспективі будуть зумовлюватися низкою чинників, а саме:

- очікуване зростання уваги та посилення вимог до української влади з боку країн-членів ЄС у сфері дотримання демократичних норм і цінностей;
- закріплення за суб'єктами громадянського суспільства статусу рівноправного партнера у процесі реалізації державної політики;
- підвищення ціннісних і моральних критеріїв оцінки діяльності представників правлячої еліти з боку населення.

З іншого боку, органи державної влади та органи місцевого самоврядування для сприяння розвитку громадянського суспільства повинні:

- створювати системні, у першу чергу, правові і фінансові умови діяльності організацій і структур громадського сектору;
- реалізовувати політику громадської консолідації для вирішення соціально значущих проблем, спрямованої на забезпечення добробуту громадян;
- визначати і втілювати принципи, на яких будується взаємодія органів публічної влади зі структурами ділового і громадського секторів,
- створювати інститути взаємодії владного, ділового і громадського секторів;
- удосконалювати існуючі й розробляти нові форми соціального партнерства та співробітництва органів публічної влади зі структурами ділового і громадського секторів;
- розробляти ефективні механізми підтримки діяльності недержавних організацій у реалізації ними соціально-значимих програм.

Найбільшою проблемою для НДО при роботі над цільовими програмами є відсутність кваліфікованих експертів, здатних всебічно розробити програму, розкрити її специфіку, спрогнозувати вплив кінцевих результатів програми на соціальну, економічну, політичну ситуацію на території і оцінити її життєздатність в цілому. Тому досить часто програми, НДО, що розробляються, мають явні суперечності з бюджетною та іншою нормативно-правовою базою, прийнятою на даній території, а також можуть мати негативні соціальні й економічні наслідки для певних груп громадян. Крім того, існують інші причини, через які програма не може бути проведена на даній території, але які можна передбачити і обійти ще на етапі її розробки.

На підставі узагальненого досвіду участі громадських організацій в роботі з підготовки і просування своїх програм на бюджетне фінансування можна запропонувати рекомендації щодо складання та просування цільових програм. У підготовці й просуванні програм можна виділити декілька етапів

1. *Вибір проблем для програмної розробки* визначається наступними чинниками:

- значущість проблеми;
- неможливість комплексно вирішити проблему в допустимі терміни за рахунок використання ринкового механізму, що діє, та необхідність державної підтримки її вирішення;
- принципова новизна методичних, організаційних та інших заходів, вкрай необхідних для широкого розповсюдження прогресивних соціальних технологій, спрямованих на підвищення рівня та якості життя, зменшення рівня безробіття, посилення соціального захисту населення, поліпшення умов праці, розвиток охорони здоров'я та освіти;
- необхідність координації міжсекторних зв'язків у вирішенні поставленої проблеми.

1. Обґрунтування цілей та суспільної потреби в програмі.

Даний розділ є основоположним при розробці цільової програми. Першочерговим є чітке визначення мети (цілей, якщо програма носить комплексний характер), завдань програми. Обов'язково акцентувати увагу на суспільну потребу населення, окремих груп громадян в реалізації програми. Крім того, і це є найбільш важливим, необхідно показати, що проведення даної програми дозволить найефективніше і з найменшими витратами, для учасників програми задовольнити суспільну потребу, що існує на території, або вирішити важливу суспільну проблему. Таким чином, алгоритм дій при розробці даного блоку може мати наступний вигляд:



3. Розробка і просування програми.

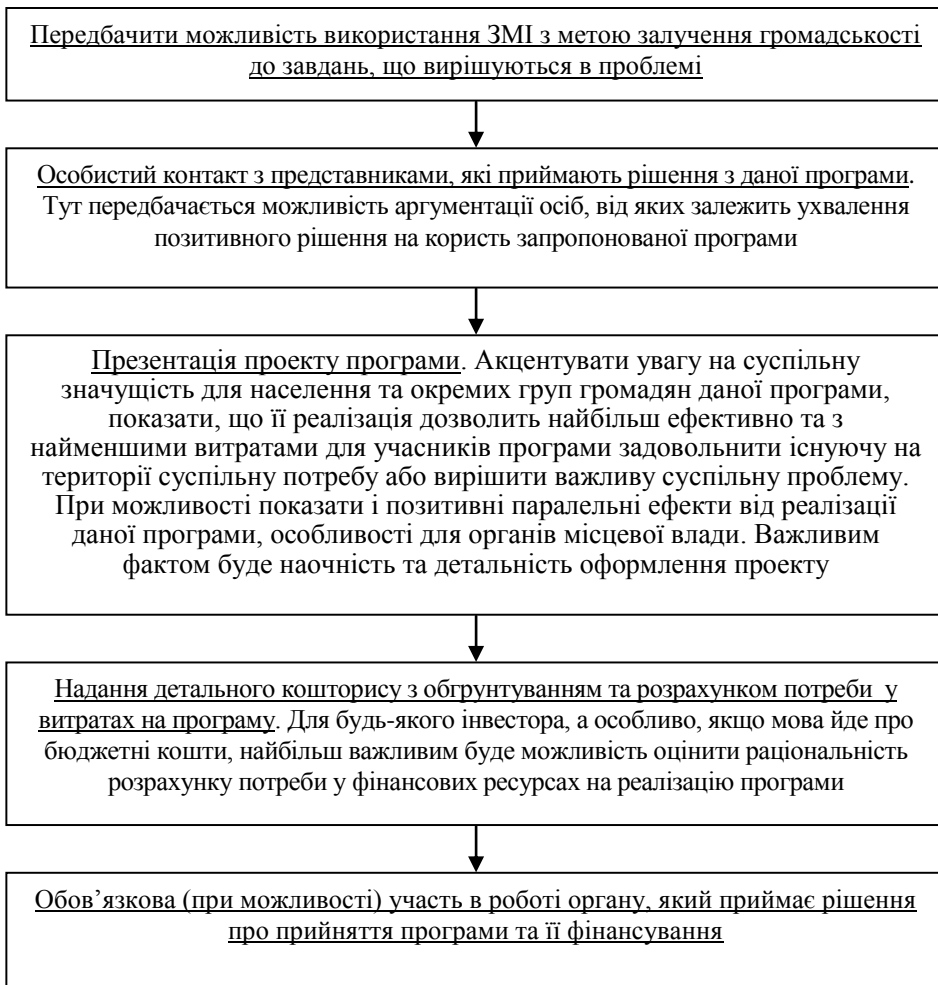
Алгоритм дій на етапі розробки може виглядати таким чином:

- проаналізувати відповідність цілей і завдань програми нормативно-правовій базі;

- визначити наявні власні ресурси і потреби в їх додатковому залученні (персонал, техніка, приміщення, інформація і т.д.);
- вказати безпосередніх виконавців, тобто організацію, яка бере на себе відповідальність за реалізацію програми. Важливо вказати також досвід роботи організації в проведенні подібних програм або наданні соціальних послуг тієї категорії споживачів, на яку розрахована програма;
- скласти детальний кошторис на фінансування програми;
- відобразити можливості співфінансування. Багато інвесторів більш охоче йдуть на спільне фінансування, тому в програмі слід вказати не лише прямі форми фінансування з бюджетних коштів, але і з додаткових джерел;
- визначити терміни реалізації програми;
- підготувати Договір про співпрацю з вказівкою зобов'язань та відповідальних сторін.

Після завершення розробки програми необхідно приділити увагу можливості її просування і ухвалення, оскільки навіть добре розроблена програма, при невдалій презентації може залишитися лише на папері та не отримати належного застосування.

В основу просування програми можна покласти наступну схему:



4. Реалізація та контроль проведення програми

Реалізація програми повинна проходити у суворій відповідності до передбачуваних в ній умов і договору про співпрацю. Доцільно розбити програму на декілька етапів (підготовчий, організаційний, проведення заходів, звітний тощо). Основною умовою ефективної

реалізації програми є знання кожним учасником програми своїх обов'язків та повноважень і уміння їх професійно виконувати.

Контроль за проведенням програми слід розподілити між всіма її учасниками. Контроль витрат бюджетних коштів повинен здійснюватися представницькими органами місцевого самоврядування із залученням для цих цілей аудиторів. При довгострокових програмах важливо здійснювати поточний контроль для виявлення можливих відхилень від умов реалізації, у тому числі й фінансування програми.

5. Оцінка ефективності програми

Хоча оцінювання ефекту від реалізації будь-якої соціальної програми завжди є достатньо складним, проте оцінку ефективності реалізації програми проводити необхідно, оскільки оцінка дає можливість порівнювати отримані при реалізації програми якісні та кількісні зміни у споживачів, учасників та інвесторів.

Ефективність програми необхідно оцінювати з декількох сторін, при цьому слід враховувати, що для кожного зацікавленого учасника програми критерії і методи оцінки якості програми будуть різні. Крім того, і для кожної програми критерії і методи оцінки можуть не збігатися. Тому можливе залучення експертів для оцінки ефективності соціальної програми. Єдине, що буде універсальним для більшості програм при оцінці їх ефективності – суб'єкти, з боку яких буде оцінюватися програма (учасники, клієнти, інвестори).

Також слід зазначити, що найбільш важливим, в процесі розвитку участі громадськості в бюджетному процесі, буде створення обґрунтованої системи взаємодії органів влади і громадськості, основою ефективного функціонування якої є відповідність інтересів і можливостей мешканців території інтересам і можливостям місцевих органів управління.

1.4. Методика експертизи та критерії оцінки цільових програм

Досвід розвинених країн свідчить про те, що програмно-цільовий метод управління є одним з основних методів здійснення регіональної політики і дозволяє здійснити ефективне поєднання програмних цілей із шляхами їх досягнення, включаючи механізми державного та ринкового регулювання.

Важливим компонентом в реалізації цільових програм є їх оцінка. Кожне програмне завдання і програма в цілому оцінюються системою кількісних та якісних показників. Основну увагу при оцінці цільових програм необхідно зосередити на таких питаннях:

- пріоритетність проблеми, запропонованої для програмного вирішення;
- обґрунтованість, комплексність і екологічна безпека програмних заходів;
- оптимальність термінів її реалізації;
- залучення позабюджетних коштів, місцевих бюджетів, національного бюджету;
- ефективність механізму здійснення програми;
- соціально-економічна ефективність програми в цілому, очікувані кінцеві результати реалізації програми і її вплив на структурну перебудову економіки регіону.

Оцінка повинна враховувати і більш конкретні питання, наприклад:

- чи досить чітко сформульовані цілі, завдання програми і чи відповідають вони можливостям організацій, які будуть її виконувати?
- чи є логічним зв'язок між проблемою, сформульованою в програмі, й специфікою діяльності тих, хто буде її реалізовувати?
- чи реалістична мета проекту?
- чи буде сприяти реалізація програми вирішенню поставленої проблеми?

- чи доступні результати програми цільовій групі?
- чи відповідають методи, заходи, плани виконання програми поставленим завданням?
- чи досить чіткі критерії виконання програми ?
- наскільки реалістичним в аспекті поставлених завдань є кошторис?
- чи є підтримка інших організацій, спонсорів?
- яка компетентність виконавців проекту?

Оцінку програм можна класифікувати за різними критеріями:

В залежності від того, хто проводить оцінку:

- внутрішня – проводиться силами самої організації;
- зовнішня (експертна) – проводиться організацією, яка фінансує програму чи незалежною структурою, що спеціально запрошується.

В залежності від широти охоплення проблем, що підлягають оцінці:

- вибіркова – оцінюється якийсь один аспект програми (фінанси, якість послуг, реалізація запланованих заходів);
- комплексна – оцінюються всі аспекти програми, її результати.
- В залежності від запланованого використання результату оцінки:
- формуюча – проводиться з метою формування чи коригування проектної діяльності;
- підсумкова – проводиться з метою визначення ефективності і результативності проектної діяльності.

В залежності від стадії (фази) життєвого циклу програми:

- попередня – оцінюються можливості вкладення грошей у матеріальні й інтелектуальні цінності, встановлюється адекватність розробленої програми потребам цільової групи, приймається рішення про підтримку представленого проекту.
- процесуальна – оцінюється хід реалізації програми з метою її корекції для підвищення ефективності. До процесуальної відноситься формуюча оцінка.

- завершальна – проводиться після закінчення програми чи через якийсь час з метою визначення результативності впливу. Такою є підсумкова оцінка.

Вищезгадані класифікації є досить умовними, оскільки той самий вид оцінки може відноситися до різних класифікацій. Наприклад, формуюча оцінка може проводитися як силами самої організації, що реалізує проект, так і донором чи незалежною структурою. Отже, формуюча оцінка може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. В ході формуючої оцінки аналізується сам процес реалізації програми. Тому цей вид оцінки можна назвати процесуальним. Оцінка з метою коригування проектної діяльності може здійснюватися для удосконалення якогось одного аспекту програми, і тоді вона буде вибірковою. А якщо оцінюються всі сторони програми, то формуюча оцінка буде носити комплексний характер.

В процесі оцінки цільових програм важливо орієнтуватися на критерії (показники), використання яких дозволить об'єктивно оцінити цільову програму. Такі критерії розроблені Міжнародною організацією аудиторських установ (INTOSAI). Стандарти рекомендації щодо оцінки програм і її критеріїв можна знайти на сайті INTOSAI в Інтернеті (<http://www.intosai.org>). Як об'єктивні критерії INTOSAI називає:

- економічність;
- ефективність;
- результативність.

Економічність – це мінімізація вартості ресурсів, спрямованих на діяльність, з огляду на відповідну вартість.

Ефективність – співвідношення між продуктом у вигляді товарів, послуг тощо та ресурсами, використаними для їхнього виробництва.

Результативність – результати в порівнянні з цілями, зіставлені з використаними ресурсами.

Ці дефініції вписуються в модель «внесок-продукт». Наприклад, регіональна програма боротьби зі СНІДом спрямована на зменшення ВІЛ-інфікованих в області. Програма реалізується шляхом

інформаційно-просвітницьких заходів, що проводяться у навчальних закладах регіону. Завдання полягає в тому, щоб повідомити молоді про ризик захворювання й про те, як можна захистити себе. Вирішуючи це завдання, виконавці програми перетворюють внесок (папір, канцелярські приналежності, офісна техніка, персонал й ін.) на продукт (брошури, листівки, методичні посібники, лекції, семінари, теле-, радіопередачі та ін.). При використанні моделі «внесок - продукт» варто мати на увазі, що в літературі й у практиці при здійсненні проектної діяльності іноді використовують синонімічні поняття. Так замість поняття «внесок» уживають термін «ресурси». Поняття «продукт» замінюють такими синонімами, як «вироби», «продукція», «результат».

Критерій економічності означає, що при виготовленні брошур закуповується папір по найнижчій ціні з урахуванням відповідної якості, мінімізуються використовувані ресурси, залучаються кращі й недорогі експерти для складання інформаційних матеріалів. Іншими словами: економічність тісно пов'язана з поняттям «внесок», і акцент тут робиться на мінімізації використаних ресурсів. При визначенні економічності соціальних програм або проекту, що є її складовою, доцільно звернути увагу на наступні питання:

- які ресурси використовувалися для виготовлення того або іншого продукту й у якому обсязі (людські ресурси, папір та інші канцелярські приналежності, устаткування, електронний зв'язок, тощо), наскільки відповідають ці ресурси потребам, за якими цінами придбані дані ресурси, чи не є ціни завищеними?
- як реальні витрати співвідносяться з бюджетом?
- якою мірою використовуються всі ресурси?
- якою мірою використовуються штатні працівники?
- чи оптимально поєднуються різні ресурси (наприклад, може економішше використати меншу кількість співробітників, збільшивши при цьому витрати на устаткування)?

Критерій ефективності пов'язаний не тільки з поняттям внесок, але й з продуктом. У цьому критерії відбивається співвідношення між

самим продуктом (у вигляді товару, послуг) і ресурсами, які пішли на їх виготовлення (виробництво). При цьому ефективність оцінюється у двох аспектах: з погляду ефективності витрат, коли продукт співвідноситься з витратами (кількість брошур, загальна вартість), і з погляду праці, коли ключовий продукт співвідноситься з кількістю працівників (скільки брошур кожен співробітник може виготовити у рамках проекту). І якщо економічність означає мінімізацію використаних ресурсів, то ефективність характеризується максимальним співвідношенням між зробленим товаром, наданими послугами й ресурсами, витраченими на їхнє виготовлення. Оцінюючи ефективність програми, варто звернути увагу на весь комплекс товарів (послуг), включених у нього. Наприклад, у програму боротьби із СНІДом, крім виготовлення брошур, можуть бути включені й інші інформаційні матеріали: інформаційний бюлетень, плакати, Інтернет-сайт, наочна агітація та ін. Крім цих продуктів, що мають матеріальну форму, у програму можуть входити також ідеальні продукти: лекції, семінари, тренінги тощо. Крім основних продуктів (послуг), закладених у проект, у процесі його реалізації є цілий ряд проміжних продуктів: рукопис брошури, виробництво ілюстрацій, виготовлення обкладинки. Всі ці проміжні продукти можна також вимірювати в аспекті їхньої ефективності.

При оцінці ефективності програми доцільно акцентувати увагу на наступних запитаннях:

- чи можна було в проекті використати інші технології, які передбачали б менші витрати;
- які використовувалися методи в аспекті їхньої раціональності;
- ступінь згуртованості різних співробітників, підрозділів у досягненні загальної мети;
- чіткість функціональних обов'язків учасників проекту, відсутність необгрунтованого дублювання службових обов'язків;
- система заохочення для мінімізації витрат і своєчасного завершення роботи.

Критерій результативності. В програмі завжди вказується конкретний результат, якого передбачається досягти. Не слід плутати

результати з метою програми. Мета – це те, заради чого будуть здійснюватися заходи проекту; мета, як правило, формулюється у вигляді загального твердження, що важко піддається кількісній оцінці. Призначення мети – показати тип проблеми, з якою мають справу учасники програми. Результати програми завжди конкретні і найчастіше вимірювані. Наприклад, мета проекту – підвищити екологічну свідомість населення шляхом поширення важливої для його життєдіяльності екологічної та культурно-історичної інформації. Формування екологічної свідомості – важлива мета та її досягнення вимагає взаємозв'язків багатьох факторів. У тому числі: цінності, культура, знання, поведінка. Ось чому, розуміючи, що поліпшити ситуацію в даній сфері можна лише через деякий час, організація, що реалізує проект, визначає свій конкретний внесок у вирішення цієї проблеми. А для цього вона планує ті результати, які можна побачити й виміряти. Наприклад, ціль може бути – «Впровадження системи селективного збирання відходів». А результати проекту будуть такими:

- буде впроваджено мотиваційно різну систему оплати за відбір відходів, розділених і нерозділених;
- щонайменше 90% домашніх господарств і щонайменше 96% фірм будуть охоплені інформаційною акцією;
- щонайменше 70% домашніх господарств шість разів будуть вручені кольорові мішки для відходів;
- 25% приватних орендарів візьмуть в оренду баки для розділених відходів [22, 34-35].

Отже, якщо при аналізі програми ми зосереджуємо увагу на результативності, то спочатку визначаємо мету програми й використовуємо її для виміру результативності. При цьому важливо також визначити цільову групу й шукати відповіді на наступні питання:

- чи була досягнута мета за оптимальну ціну і вчасно?
- чи правильно була визначена цільова група?
- чи задоволені люди наданими послугами?
- який рівень обладнання відповідає потребам цільової групи?

- чи використовується це обладнання громадянами?

Критерії економічності, ефективності та результативності оцінки повинні розроблятися з урахуванням специфіки кінцевих результатів. У зв'язку з цим можна виділити:

Економічні показники:

- збільшення темпів зростання ВВП області;
- збільшення темпів зростання обсягів перевезень вантажів, пасажирів;
- збільшення частки експорту продукції у загальному обсязі виробленої продукції;
- збільшення частки витрат на інноваційну діяльність у загальному обсязі витрат на виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг);
- збільшення частки витрат інноваційних капіталовкладень у загальному обсязі капіталовкладень на виробництво продукції (виконання робіт, надання послуг);
- збільшення частки інноваційної продукції (робіт, послуг) у загальному обсязі реалізованої продукції (робіт, послуг);
- підвищення рівня рентабельності, приріст виробництва;
- поліпшення показників продуктивності праці;
- зниження вартості одиниці виробленої продукції або наданих послуг тощо.

Соціальні показники:

- збільшення доходів населення;
- підвищення рівня зайнятості;
- поліпшення співвідношення мінімальної заробітної плати до прожиткового мінімуму для працездатних;
- підвищення рівня забезпечення галузей економіки спеціалістами;
- підвищення рівня забезпечення населення медичними спеціалістами;

- поліпшення забезпеченості лікарськими засобами та виробами медичного призначення;
- збільшення середньодобового обсягу телевізійного мовлення, радіомовлення;
- збільшення обсягу випуску газет і журналів;
- поліпшення показників охоплення освітою;
- зниження частки оплати населенням послуг освіти;
- зниження частки оплати населенням медичних послуг;
- зниження рівня материнської смертності;
- зниження рівня смертності дітей віком до 5 років;
- зниження рівня безробіття тощо.

Екологічні показники:

- збільшення частки територій та об'єктів природно-заповідного фонду;
- збільшення частки населення (міста, району), яке користується питною водою, що відповідає національним стандартам;
- зниження обсягів шкідливих викидів, що потрапляють у атмосферу від стаціонарних джерел забруднення тощо.

РОЗДІЛ II. Механізми, що забезпечують прозорість у реалізації цільових програм

2.1. Відкритість та прозорість влади як механізми покращення соціально-економічного розвитку

В становленні громадянського суспільства в Україні особливу роль відіграє місцеве самоврядування, яке одночасно є і механізмом формування такого суспільства, і його невід'ємною складовою частиною.

У той же час велике значення у функціонуванні громадянського суспільства належить різноманітним недержавним організаціям (НДО). Недержавні організації – локальні, національні чи міжнародні об'єднання людей, діяльність яких здійснюється за ініціативи громадян, а не за санкцією чи вказівкою уряду, і не мають на меті отримання прибутку. НДО є елементами громадянського суспільства, що виконують широке коло функцій: захист прав людини; надання допомоги тим громадянам, які її потребують, боротьба за роззброєння, з бідністю, СНІДом, наркоманією; здійснення дослідницьких та освітніх заходів. Неурядові організації створюють для громадян можливість брати безпосередню участь у розв'язанні проблем власного життя, у прийнятті відповідних рішень, у налагодженні партнерської співпраці між собою та з державними органами й міжнародними організаціями. Таким чином, у межах побудови громадянського суспільства проблема залучення громадськості до ухвалення і впровадження рішень є досить актуальною. Особливо важливо почути голос громадськості на рівні місцевого самоврядування, де ефективність та результативність процесу надання послуг громаді відчутна найбільшою мірою. У свою чергу, відсутність можливостей впливу громадян на розвиток своєї громади спричиняє зростання корупції, перешкоджає ефективному самоврядуванню та зменшує шанси територіальної спільноти на покращення соціально-економічного розвитку. Ось чому становлення місцевої демократії неможливо без відкритості та прозорості влади.

Разом з тим досвід свідчить про те, що відкритість і прозорість органів державної влади залишається недостатньою. Брак інформації, який відчувають громадські організації, заважає як здійсненню громадського контролю за діями влади, так і впровадженню соціально важливих програм.

Інститути громадянського суспільства не стали основним партнером держави в наданні соціальних послуг. Основними причинами цього є законодавчі обмеження доступу організацій громадянського суспільства до фінансування з державного бюджету, відсутність державних стандартів та нормативів, у т.ч. стандартів якості надання соціальних послуг.

У роботі Г.В. Пизіної [21] показано, що прозорість і відвертість влади в демократичному суспільстві виконують цілий ряд найважливіших функцій:

- просвітницька (завдяки прозорості й інформаційній відвертості громадяни проінформовані не лише про діяльність політичних структур, але і про свої права і свободи);
- забезпечення політичної участі, вільного і конкурентного вибору населенням тієї або іншої альтернативи суспільного розвитку;
- вільної конкуренції лідерів та еліти за владу, причому за стороною, яка програла, зберігається право на оскарження результатів;
- створення безпеки політичного середовища для опозиційної діяльності;
- виявлення випадків порушення прав людини і демократичних норм з метою профілактики і своєчасного вживання відповідних заходів не лише всередині окремої держави, але і за кордоном і т.д.

Практична сторона цієї проблеми посилюється недостатньою готовністю українського суспільства до реалізації передбачених Конституцією України прав громадян таких як: право вільно шукати, отримувати, передавати, виробляти і поширювати інформацію будь-яким законним способом. При відсутності дієвих механізмів

забезпечення прозорості влади, а також традицій і досвіду відкритих взаємин із інститутами виконавчої влади, українські громадяни далеко не завжди здатні скористатися наданими правами. З іншого боку, і органи виконавчої влади також виявляються не цілком готовими до належної взаємодії з населенням. У результаті громадяни з рівноправних партнерів нерідко стають об'єктом політичного маніпулювання. Все це не може не гальмувати процеси розвитку громадянського суспільства і демократії, без яких неможливе ефективне управління місцевою громадою.

У дослідженні, опублікованому в травні 2004 року, один із авторитетних експертів у сфері державного управління написав: «Настала нова ера прозорості державної влади. В даний час всюди визнається, що культура секретності, яка була *modus operandi* влади впродовж століть, більше не може існувати в інформаційну епоху. Для того, щоб бути успішними в інформаційному товаристві уряди повинні надавати інформацію» [27, 2]. Подібна думка сьогодні є цілком типовою для сучасних уявлень про державне управління.

Дійсно, впродовж останніх 40–50 років в західних країнах неухильно росте кількість публікацій, присвячених питанням прозорості й відкритості різних сфер суспільства: від приватних компаній до міжнародних відносин. Чи не основна увага при цьому приділяється значенню відкритості у функціонуванні державних органів влади. Майже завжди це оцінюється позитивно. На думку більшості авторів, прозорість є опорою демократії, найважливішим засобом в боротьбі з корупцією і неефективністю.

В ряді публікацій прозорість держави пов'язується з невід'ємними правами людини, передусім з правом на вільне висловлювання своєї думки. Тим самим ніби підкреслюється, що відкрита держава є природною, «само собою зрозумілою».

В інших роботах формування ідеалу прозорої держави пояснюється в рамках концепції інформаційного суспільства. Таким чином, ідеал прозорості постає сучасним феноменом. При цьому

основна частина публікацій все ж таки присвячена правовим і економічним аспектам встановлення режиму прозорості в державі.

На практиці вплив подібних ідей виражається в суттєвій зміні процедур ухвалення рішень державними органами, методів управління персоналом на державній службі, співвідношення секретної і публічної офіційної інформації та інших найважливіших характеристик функціонування державного апарату. Починаючи з середини минулого століття в багатьох демократичних країнах активно створювалися нові інститути, розроблялися й впроваджувалися нові види законодавства, безпосередньо спрямовані на забезпечення прозорості та відвертості держави.

В роботах з державного управління поняття «прозорість» і «відкритість» часто використовуються як синоніми, що характеризують весь комплекс ідей, а також нормативних, інституційних та інших заходів, пов'язаних із здійсненням громадянами нагляду за процесами ухвалення рішень в державних органах. Якщо все ж шукати відмінності між цими термінами, то слідом за авторами доповіді «Відкритий уряд», *прозорість* можна визначити як «можливість своєчасного отримання громадянами надійної та релевантної інформації про діяльність державних органів», а *відкритість* як – «гарантії обліку думок громадян при розробці й впровадженні державних рішень» [28, 10].

Подібне розділення понять прозорості й відкритості є досить умовним, проте воно значною мірою відповідає розділенню двох найбільш відомих видів нормативних актів, що забезпечують прозорість і відкритість державного управління: законодавства про свободу інформації й законодавства про адміністративні процедури.

Вперше законодавство про свободу інформації з'явилося в Швеції ще в XVIII ст. Закон 1776 року «Про свободу друку» наказував в числі іншого «...надати кожному громадянину Швеції право вільного доступу до офіційних документів, з метою заохотити вільний обмін думками і забезпечити можливість отримання інформації», а також встановлював цілий ряд заходів, які сприяли реалізації цього права.

Проте впродовж майже двох століть шведський досвід залишався практично унікальним, не виходячи за межі скандинавських країн. «Друге народження» законодавства про свободу інформації пов'язане з ухваленням в США в 1966 році Закону про свободу інформації (Freedom of Information Act). Саме цей закон значною мірою послужив зразком при ухваленні аналогічних нормативних актів в інших країнах.

В цілому законодавство про свободу інформації покликане забезпечити громадянам можливість отримання відомостей, що цікавлять їх, про порядок роботи органів влади і про ухвалювані ними рішення. З цією метою в законах прописуються:

- види інформації, яку повинні надавати державні органи, наприклад, інформація про структуру державних органів, їх функції і процедури ухвалення рішень; проекти нормативних актів, підготовлених у рамках того чи іншого відомства; протоколи засідань державних органів;
- порядок отримання інформації, включаючи вичерпний (і в більшості випадків, жорстко обмежений) список причин, з яких державний орган має право відмовити громадянам в наданні інформації; плату за надання інформації; терміни надання інформації і т.д.;
- процедури оскарження громадянами дій державних органів за поданням інформації та процедури звітності державних органів про запити, що надійшли, та хід їх виконання.

Після 1966 р. законодавство про свободу інформації почало поширюватися і за межі США. Період його найвищого розквіту розпочався в 80-90-х роках минулого століття і триває до сьогодні. На даний момент закони про свободу інформації ухвалені більш ніж в 50 країнах світу, причому в деяких із них відповідні норми були закріплені в Конституціях. Ціла низка країн, включаючи і Україну, на даний час мають подібне законодавство.

Старим законом про адміністративні процедури, на прикладі якого добре видно особливості подібних нормативних актів, є Закон

про адміністративну процедуру (Administrative Procedure Act) США, прийнятий в 1946 році. Загальна мета законодавства про адміністративні процедури – вивести процес ухвалення рішень державними органами з «тиші міністерських кабінетів», тобто не дозволити державним органам таємно і без врахування думки громадян ухвалювати рішення, значущі для суспільства. Така мета обумовлює зміст даного виду законодавства. У подібних нормативних актах, як правило, містяться норми, що забезпечують громадянам можливість:

- заздалегідь дізнатися про заплановані рішення державних органів;
- отримати обґрунтування необхідності рішення, що приймається;
- отримати інформацію про державні органи і посадових осіб, відповідальних за розробку та ухвалення відповідного рішення;
- отримати інформацію про порядок ухвалення відповідного рішення;
- брати участь на різних стадіях в обговоренні схвалюваного рішення;
- оскаржити рішення, що ухвалюється, до і після його вступу в законну силу.

За темпами свого поширення законодавство про адміністративні процедури поступається законодавству про свободу інформації. Проте, забезпеченню відкритості і «права участі» в останні десятиліття також приділяється все більша увага в західних країнах.

Законодавство про свободу інформації і законодавство про адміністративні процедури є найбільш відомими технологіями забезпечення прозорості та відкритості державної служби. Проте разом з ними в багатьох країнах існує безліч інших, часто не менш дієвих, механізмів та практик.

На основі аналізу Законодавства про свободу інформації і адміністративних процедурах України можна визначити основні цілі інформаційної стратегії органів влади:

- інформаційне забезпечення діяльності органів місцевої влади на відповідній території (доведення до громадськості достовірної

- інформації про політику, офіційну позицію щодо соціально значущих подій життя місцевої общини, забезпечення доступу громадян до відкритих державних інформаційних ресурсів) – організація системного інформування громадян про суть соціально-економічного курсу, про заходи, що здійснюються владними структурами в різних сферах діяльності;
- встановлення діалогу з населенням, залучення інститутів громадянського суспільства до участі в обговоренні проблем розвитку регіону, створення системи «зворотного зв'язку».

2.2. Презентація програм

«У якийсь момент нашого життя, ймовірно, всі ми стикаємося з необхідністю провести ту або іншу презентацію: в школі, у зв'язку з тією або іншою соціальною роллю або професійними завданнями. Фактично, вимоги, що пред'являються до нас "століттям інформації" такі, що необхідність проводити презентації стає часткою нашого повсякденного життя», – так обґрунтовує актуальність презентації Р. Дітлс [8, 6].

Презентація є також важливим механізмом, що забезпечує прозорість влади в реалізації цільових програм. Щоб ділові презентації цільових програм, що проводяться органами влади, були ефективними, співробітники повинні знати, як їх готувати і проводити, а також уміти це робити.

Під презентацією розуміють представлення суспільству чогось нового, такого, що нещодавно з'явилося, створеного (наприклад: книги, журналу, кінофільму, телепрограми, організації, проекту) з певною метою (познайомити, проінформувати, привернути увагу, змінити думку аудиторії, зміцнити позиції і т. ін.)

Презентацію можна розглядати як окремий випадок публічного виступу у формі бесіди, розповіді, лекції, круглого столу, семінару. Результатом ділової презентації є дія аудиторії по відношенню до об'єкту, який ми представляємо під час презентації. Підписати контракт, розпочати співробітництво, проголосувати, прийняти звіт,

затвердити план, прийняти рішення – ось приклади більш конкретних завдань ділових презентацій.

Альошина І.В. виділяє наступні *види презентацій*:

- *Презентація громадської організації* (фірми, акціонерного товариства, корпорації і т.п.). Цілями такої презентації є: створення іміджу фірми серед ділових кіл, створення або відтворення сприятливого образу фірми, організації, реклама імені фірми. По суті така презентація є часткою рекламної кампанії організації.
- *Презентація товару (послуги)*. Мета такої презентації: інформування про нову марку, товар або послугу на цільовому ринку, ознайомлення споживачів з новими можливостями товару, послуги.
- *Презентація проекту*. Мета цього виду презентації – інформування людей про якийсь проект, визначення відношення аудиторії до проекту, пошук зацікавлених осіб і організацій в підтримці розробки і реалізації проекту. Цей вид презентації найбільш вимогливий до форми подачі, змісту і підготовки, оскільки передбачає переконання аудиторії в необхідності здійснення розробки або втілення проекту.
- *Презентація об'єму і змісту виконаних робіт (звіт)*. Мета – ознайомити, надати певній групі людей інформації про результати робіт. Така презентація пред'являє менше вимог до виконання певних правил підготовки і цілком може бути спонтанною, якщо необхідні дані знаходяться під рукою і містяться у повному порядку.
- *Презентація плану майбутніх робіт*. Така презентація аналогічна попередньому виду презентацій, тільки об'єктом тут є ті види діяльності, які планується здійснити в майбутньому. Мета такої презентації полягає не лише в тому, щоб проінформувати громадськість про план дій, але і отримати критичні зауваження для вдосконалення планованої діяльності [2, 244-245].

Очевидно, що в аспекті заявленої теми можна використовувати не лише власне презентацію цілісного проекту, але й інші її види (презентація організації, яка виконує проект; презентація товарів або

послуг, які виявляться доступними в результаті реалізації програми; презентація наміченого плану або підсумків його виконання).

Презентація – це, передусім, комунікативний процес, тому ефективна презентація вимагає від нас здатності здійснювати комунікацію і встановлювати стосунки з іншими людьми. В будь-якій презентації, усній або письмовій, можна виділити три складових елементу:

- ведучий презентації (презентатор, комунікатор) – особа, яка передає повідомлення. Для більшості усних презентацій промовець – центральна фігура, він несе цілковиту відповідальність за результат презентації. Тому дуже важливо, щоб презентатор тонко розумів динаміку комунікаційного процесу і вільно володів прийомами активного спілкування;
- повідомлення. Це, безпосередньо та інформація, яку презентатор передає аудиторії;
- аудиторія (слухачі, реципієнти). Це, особи, які були запрошені на презентацію. Їх склад і число визначається організаторами презентації заздалегідь.

Перераховані вище компоненти необхідно розглядати в динаміці, враховуючи закономірності функціонування кожного елементу. При цьому важливо мати на увазі наступні основні положення теорії комунікації:

1) Презентатора і аудиторію слухачів необхідно розглядати як активних партнерів. У зв'язку з цим правомірно говорити не лише про рух інформації у напрямку один до одного, але й про її формування, уточнення й розвиток з урахуванням орієнтування на партнера, а також отримання сигналу зворотного зв'язку про свою поведінку.

2) В процесі обміну інформацією має місце комунікативний вплив на поведінку партнерів. Ефективність презентації визначається не лише тим, наскільки вдалося промовцеві вплинути на аудиторію, але і коректувальним впливом слухачів на основоположні ідеї презентаційної програми.

3) Комунікативний вплив як результат обміну інформацією виявляється лише тоді, коли партнер, що скеровує інформацію, (комунікатор) і партнер, що приймає її, (реципієнт) окрім знання мови спілкування, мають однакове або близьке розуміння ситуації спілкування, що можливо лише в разі включення в деяку спільну для його учасників діяльність.

4) Інтерактивний процес пов'язаний з організацією діяльності, що протікає між партнерами, які спілкуються. В процесі спілкування необхідно не лише обмінюватися інформацією, але й організувати обмін діями, планувати спільну діяльність.

5) Вивчення механізмів взаємодії партнерів показує, що ефективність спілкування залежить від знання партнерів один про одного. Іншими словами, успіх спілкування визначається тим, наскільки повно формується образ партнера зі спілкування, точність якого зумовлює ефективність спільної діяльності. Вступаючи в спілкування один з одним, партнери намагаються «прочитати» один одного шляхом розшифровки зовнішніх даних. Враження, що виникають при цьому, грають важливу регулятивну (контрольну і таку, що управляє) роль при спілкуванні у зв'язку з тим, що в процесі пізнання партнера формується, розвивається і сам індивід, що пізнає, а також з огляду на те, що точністю «прочитання» іншого партнера визначається успіх спільних із ним дій.

Таким чином, ділова презентація розгортається через серію комунікативних дій, які мають бути спрямовані на виклик реакції аудиторії й отримання результату, відповідного меті презентації.

У методиці проведення презентації можна виділити два етапи: підготовчий і основний (власне презентація).

Підготовка презентації включає наступні елементи:

- визначення цілі майбутньої презентації;
- отримання попередньої інформації про слухачів;
- складання плану презентації: смислові блоки, структура і доповнення;

- тривалість і баланс часу;
- вибір технічних і наочних засобів. Необхідність і достатність;
- підготовка приміщення для проведення презентації;
- репетиції.

Підготовка до презентації починається з *формулювання мети*, її конкретизації у вигляді окремих завдань і встановленні їх ієрархії. У навчальному посібнику «НЛП: ефективна презентація» Р.Дітлс формулює цілі презентації незалежно від її вигляду [8]:

- повідомити інформацію;
- розважити;
- навчити;
- створити мотивацію.

Повідомити інформацію – це означає дати іншим людям ключову інформацію або знання, як правило, у формі когнітивної карти. Деякі інформативні мови призначені для того, щоб познайомити слухача з чимось абсолютно новим для нього.

Розважити – означає створити у інших людей позитивний досвід або перевести їх в позитивний стан, очікувана реакція слухачів – задоволення. Аудиторію можна розважити не лише, удаючись до гумору, але й актуалізуючи артистичні здібності або представляючи увазі слухачів яскраві та несподівані образи.

Навчити – означає пов'язати знання або інформацію з релевантним референтним досвідом і поведінкою, які необхідні, щоб перевести знання або інформацію в дію.

Створити мотивацію – означає забезпечити контекст або стимул, які надавали б такий зміст знанням, досвіду або поведінці, щоб люди прагнули діяти. Для досягнення цієї мети презентація має бути переконливою. Іншими словами: презентатор намагається у разі потреби змінити ставлення слухача для того, щоб він діяв певним чином.

Важливо відзначити, що більшість презентацій переслідують одразу декілька цілей із цього списку або навіть все.

Важливим елементом підготовчої роботи є *попереднє вивчення аудиторії*. Чим більше презентатор зможе дізнатися про аудиторію заздалегідь, тим більш вдалою буде його промова. Для ілюстрації можна навести ситуацію, в якій одного дня опинився конгресмен Лілбурн, запрошений в Асоціацію банківських працівників Wilbanks: «Добиваючись переобрання, він був радий дістати ще одну можливість для просування основної ідеї своєї виборчої кампанії, яка стосувалася економії урядових витрат. Він прибув на місце виступу майже вчасно. Він говорив емоційно і жорстко про Систему соціального забезпечення та її абсурдності. Аудиторія налічувала близько 200 чоловік, але тільки дві люди поставили йому запитання, і обидва були настроєні вороже. Якби конгресмен заздалегідь потурбувався про проведення дослідження аудиторії асоціації, то він би дізнався, що більшість її активних членів – пенсіонери».

Відомо, що різні вікові групи розрізняються своїми пріоритетами і цілями, тому необхідно з'ясувати, хто буде слухачем: молодь або зрілі люди. Важливо враховувати також і рівень компетенції аудиторії з обговорюваної проблеми. Це допоможе обрати відповідну термінологію, а також з'ясувати, чи здатна аудиторія висловлювати аргументовану думку з проблематики цільової програми, прихильно вона налаштована чи має упередження. Важливе значення має й інформація про характер взаємин між окремими особами або групами в самій аудиторії. Деякі з присутніх можуть бути впливовими особами, інші – не володіти такими можливостями, у них можуть бути протилежні думки на вирішення однієї й тієї ж проблеми. Якщо під час презентації ми явно опинимося на стороні якоїсь групи, то це може вивести з рівноваги прибічників протилежної.

Чим більше схожі між собою слухачі з таких параметрів, як освітній рівень, рід діяльності, вік і соціальний статус, тим простіше передбачити їх ставлення до повідомлення. Чим більш різномірною буде аудиторія, тим менше прогнозів можна зробити про поведінку слухачів.

Кращий спосіб проаналізувати аудиторію – особисто поговорити з декількома людьми, які, швидше за все, будуть серед слухачів. Якщо неможливо неофіційно поговорити з представниками типових угруповань, які будуть присутні на презентації, то необхідно зібрати інформацію про аудиторію з інших джерел.

Аналізуючи аудиторію слухачів, необхідно звернути увагу на наступні питання:

- скільки буде присутніх?
- з якою метою вони зберуться?
- наскільки обізнаними вони будуть з тематикою виступу?
- буде їх ставлення упередженим чи прихильним? Вони можуть поставитись до змісту виступу по-дружньому чи вороже?
- чи будуть вони на презентації самі по собі, чи навпаки представлятимуть інших?
- чи можливі натягнуті стосунки або конфлікти в межах аудиторії, якщо так, то які і між ким?
- хто ключові особи?

Врахування особливостей аудиторії допоможе зорієнтуватися відповідно до запитів слухачів, підібрати термінологію і приклади, які їм будуть зрозумілі і які вони зможуть пов'язати зі своїм життєвим досвідом та професійною діяльністю.

Складання плану презентації. Презентація включає три блоки: вступ, основна частина, заключення (висновки).

Вступ займає 5-10% часу усієї презентації. Призначення вступу полягає в тому, щоб не лише повідомити тему виступу, але й показати її значущість, актуальність, привернути увагу, а також викликати у слухачів інтерес до її обговорення. У вступі необхідно «сказати слухачам те, що ми збираємося їм сказати», тобто познайомити їх із структурою презентації. Кращий спосіб вирішення цього завдання – використання візуальних засобів (слайд, схема або фліпчарт, які містять назву проєкту і його підрозділів).

Наочний засіб розміщується збоку для послідовного використання під час викладу основної або заключної частини. Хороший вступ допомагає навіть недосвідченому ораторові відчувати себе впевненіше. Для залучення уваги аудиторії можна використовувати жарт, провокаційне питання, історію з життя, якісь факти або статистичні дані, пригадати останні новини або привести відому цитату. Бажано, щоб уже спочатку слухачі отримали відповіді на такі запитання: «Навіщо вони тут? Про що вони дізнаються? Який досвід дозволяє промовцю говорити про предмет обговорення? Що це дасть слухачеві?»

Слухачі формують думку про доповідача вже в перші декілька хвилин. Після цього вже дуже складно змінити враження. Тому необхідно зробити все можливе, щоб у слухача виник позитивний образ презентатора вже у вступі, а для цього той, хто виступає з презентацією, не повинен:

- намагатися здаватися тим, ким він не є (якщо у промовця не розвинене почуття гумору, його незграбні спроби жартувати будуть здаватися натягнутими. Краще бути самим собою і поводитися природно).
- вибачатися перед аудиторією за недостатність підготовки, знань, за те, що він займає час слухачів і так далі (такою поведінкою промовець дозволяє аудиторії не сприймати його серйозно і не слухати).
- читати з папірця початок презентації (важливо з самого початку встановити з аудиторією візуальний контакт).
- примушувати аудиторію напружуватися, щоб зрозуміти зміст (із самого початку потрібно говорити просто і доступно, показати, що ви впевнені в собі).

Отже, у вступі до презентації важливо:

- представитися (ім'я, посада, організація);
- повідомити, скільки триватиме презентація;
- домовитися про те, коли можна ставити запитання – під час презентації або після;
- представити тему вашої презентації;
- встановити довірчі стосунки із слухачами;

- спонукати аудиторію слухати презентацію.

Досягненню цілей вступної частини презентації допоможе використання наступних рекомендацій:

- приверніть увагу. (Привернути увагу у вступі можна цитатою, цікавими фактами, жартом)
- вкажіть основні ідеї. (Перелік основних ідей необхідний для того, щоб налаштувати слухачів на тему презентації).
- актуалізуйте інтереси й потреби аудиторії. (Що корисного у Вашій презентації для слухачів?)
- використовуйте доречні слова і жести. (Заздалегідь продумайте – наскільки природна для даної аудиторії звична для вас жестикуляція і стиль спілкування, чи не будуть вони чужі для даної аудиторії?)

Наведемо декілька поширених способів, які можна використовувати у вступі презентації:

- цитати;
- риторичні запитання;
- декларативні заяви;
- ситуації з життя;
- поточні події;
- план дій;
- історії з життя видатних людей.

Вибір того або іншого способу залежить від мети, специфіки змісту презентації, характеру аудиторії та індивідуальних особливостей промовця.

Малколм Піл в своїй книзі «Успішна презентація» наводить приклади успішного і невдалого початку презентації.

Невдалий початок: «Доброго дня, мене звать Джон Сміт. Мое керівництво не знайшло нікого, хто б міг зробити цю презентацію, тому це доведеться зробити мені. Сподіваюся, що не занадто вас втомлю. Вам, напевно, здається, що я нервуюся, і це правда».

Вдалиий початок: «Добрий ранок – і, думаю, він дійсно добрий! Мене звать Джон Сміт, і сьогодні я збираюся поділитися з вами цікавою інформацією, яка, я впевнений, може змінити ваші уявлення про...» [13, 31].

В основній частині презентації розкриваються основоположні ідеї проекту і його зміст. Питання, які необхідно розглянути в основній частині:

- актуальність проблеми, на вирішення якої спрямований проект;
- характеристика цілей і завдань проектної діяльності;
- стратегія й механізми досягнення цілей;
- критерії оцінки виконаних робіт, проведених заходів;
- фінансування.

Для викладу основної частини необхідно обрати певну логічну послідовність. Існує декілька видів (принципів) представлення матеріалу слухачам:

- у хронологічному порядку;
- в порядку пріоритету;
- у територіальному порядку;
- у тематичній послідовності;
- принцип «проблема-вирішення».

Структура хронологічного викладу полягає в наступному: спочатку описуються події минулого; потім характеризується дана ситуація; потім – висувається припущення про те, що станеться в майбутньому, в результаті реалізації проекту.

При подачі матеріалу в порядку пріоритету спочатку фокусується увага аудиторії на найважливіших речах, потім – на менш значущих.

Наприклад, в презентації про Інтернет-освіту можна сказати: «З усіх завдань, що стоять перед програмою інформатизації освіти, найбільш важливою є залучення до комп'ютера дітей сільських шкіл».

Територіальний порядок викладу матеріалу досить специфічний, його можна використовувати у тому випадку, коли на презентації обговорюються ідеї або проблеми різних частин регіону. Наприклад,

цю логіку можна використовувати, коли говоримо про реформування інтернатів в різних районах області.

Тематичний підхід протилежний способу подачі матеріалу в порядку пріоритету. При тематичній логіці виклад презентації починається з менш важливих ідей, а потім здійснюється перехід до цікавіших та найзначніших. Такий підхід дозволяє слухачам запам'ятати найважливішу інформацію, оскільки про неї мовиться наприкінці презентації.

Структуризація матеріалу презентації за принципом «проблема - вирішення»: спочатку необхідно привернути увагу слухачів до проблеми, яка існує в суспільстві, потім пояснити, чому вона виникла, а після цього – запропонувати шляхи її вирішення.

Підготовка яскравого висновку, що запам'ятовується, – останній етап в складанні плану презентації. Хороший висновок дуже важливий для успіху всієї презентації. Він, так само як і вступ, повинен займати 5-10% часу від всієї презентації. У висновку презентації можна підбити підсумки, ще раз висловити основну думку виступу, по-іншому сформулювати тему, внести сумнів у ряди слухачів, повернутися на початок доповіді, закликати до дії.

При виборі способу подачі заключної частини презентації слід визначити, яку реакцію ви чекаєте від слухачів. Малком Піл рекомендує в заключній частині презентації використовувати наступні прийоми:

- акцентувати на положенні, з якого розпочали презентацію;
- кинути заклик до дії;
- поставити аудиторії запитання, аби вона замислилась;
- підкинути доречний дотеп або жарт [13, 34].

Для заключної частини можна використовувати також всі ті прийоми, які підходять для вступу: цитати, риторичні запитання, ситуації з життя, поточні події або історії з життя видатних людей. Висновки мають бути позитивними і впевненими. В заключній частині не можна:

- змінювати стиль ведення презентації;
- зізнаватися в тому, що щось забули розповісти;

- не підбивати підсумків;
- вибачатися;
- використовувати незв'язну мову.

Вибір наочних і технічних засобів. Використання тільки усної мови для ефективної презентації недостатньо. Для підтримки уваги, поліпшення розуміння, запам'ятовування, а також для створення позитивного емоційного фону важливо використовувати наочні й технічні засоби, які повинні:

- підсилювати усне повідомлення;
- відповідати типу обладнання, що є у наявності;
- бути старанно підготовленими;
- бути не занадто численними;
- бути не занадто складними;
- вправно застосовуватись.

Різноманіття засобів презентації постійно зростає. Серед них:

- чистий фліпчарт та біла дошка;
- фліпчарти із заготовками або плакати;
- проектор для слайдів;
- відеоплівка та фільм;
- мультимедійні та інші електронні засоби;
- макети та зразки;
- роздатковий матеріал [13, 38].

Наочні засоби можуть бути графічними й текстовими.

Графічні наочні засоби – це таблиці, діаграми, графіки, малюнки, схеми. Вони ілюструють основні пункти виступу, створюють візуальні образи, допомагають запам'ятовуванню, сприяють виникненню глибокого враження у слухача. Ці матеріали мають бути спрощеною версією тих, які є в проектній документації.

Тексти повинні складатися не більше ніж з шести рядків, по шість-сім слів в кожній. Текст пишеться великими літерами з використанням достатнього інтервалу між словами.

Під час представлення візуальних матеріалів слухачам необхідно розподіляти свою увагу між сприйняттям наочності і змістом усного висловлювання презентатора. Для забезпечення ефективності цього процесу необхідно:

- упевнитися в тому, що всі присутні бачать демонстраційні матеріали;
- дати аудиторії час, щоб вона змогла прочитати і зрозуміти зміст текстового або графічного матеріалу;
- представляти лише один наочний посібник, який ілюструє лише одну ідею;
- ілюструвати лише головні пункти повідомлення;
- не читати те, що написано на наочному посібнику, замість цього необхідно перефразувати написане або доповнити його;
- прибирати ілюстративні матеріали одразу ж після завершення дискусії з того або іншого питання.

Важливим компонентом презентації є електронний супровід. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють використовувати практично необмежені засоби: текст, графіку, анімацію, звук, відео. Такий підхід робить мову оратора не лише більш яскравою та наочною, але й дозволяє слухачам набагато ефективніше засвоїти, запам'ятати і зрозуміти матеріал.

Проте залежно від правильності підготовки електронного супроводу, виступ з одним і тим же базовим тестом може як стати успішним, так і зазнати цілковите фіаско.

Найпоширенішим програмним продуктом, який використовується для створення електронних презентацій, є Microsoft Power Point, що входить в пакет Microsoft Office.

Зразкова структура електронної презентації може виглядати таким чином:

I слайд. Назва проекту, назва організації, ПІП промовця, контактні дані, логотип НДО.

II слайд. Проблема. Короткий опис проблеми, яка буде вирішена з наданням нової послуги.

III слайд. Вирішення проблеми, запропоноване організацією. Інформація про зміст послуги, нового механізму вирішення соціальної проблеми. Використання фотографій, схем, що пояснюють ключові моменти вашої соціальної технології

IV слайд. Стадія проекту. Використання схем, графіків, що пояснюють стратегію досягнення мети проекту.

V слайд. Показники для оцінки результативності проектної діяльності. На цьому слайді краще всього розмістити діаграми, що ілюструють динаміку соціальної ситуації в результаті впровадження нової технології на ринку і прогнозовані показники її розвитку на найближчі роки.

VI слайд. Клієнти і партнери організації. Наявні клієнти і партнери організації. Можна розмістити логотипи організацій, установ, які є вашими партнерами.

VII слайд. Команда проекту. Дати коротку інформацію про освіту, що є у членів команди, досвід роботи і досягнення, розповісти про їх компетенції і розподіл сфер відповідальності у проекті між ними. У випадку якщо над проектом також працюють залучені фахівці, повідомити про це. Можна додатково вказати фахівців, які консультують організацію з певних питань.

VIII слайд. Пропозиція для спонсора. Дати інформацію про бюджет проекту, і вказати основні напрями їх використання. Для наочності краще всього це зробити у формі кругової діаграми, вказавши, скільки відсотків від загальної кількості бюджету буде витрачено, наприклад, на оплату праці, на придбання устаткування, основні прямі та непрямі витрати.

IX слайд. Завершальний слайд. Дійшовши до цього слайду, слід не забути подякувати присутніх за увагу і повідомити, що ваша презентація закінчена. Враховуючи, що, можливо, цей слайд буде на

екрані під час відповідей на питання, на ньому краще всього повторно розмістити прізвище та ім'я промовця і контактну інформацію.

Слід зазначити, які б засоби супроводу виступу не використовувалися, вони повинні лише лаконічно, наочно і ефективно ілюструвати промову для максимального сприйняття слухачами.

Електронна презентація повинна логічно супроводжувати виступ, а не перетворювати доповідача на статиста, який лише озвучує окремі слайди. Відповідно, текст промови має бути готовий заздалегідь.

До презентації можна підготувати додаткові роздаткові матеріали:

- рекламні матеріали в друкованій формі, наприклад, коротка брошура з описом історії організації і реалізованих нею проектів;
- копії відгуків наявних (або потенційних) клієнтів організації, що підтверджують інтерес до послуг, які надаються;
- копія звіту результатів аудиторської перевірки організації;
- роздруківки слайдів презентації в режимі видачі 3 слайди на одній сторінці А4;
- декілька CD-ROM'ів із записаними на них матеріалами проекту.

Можливе розміщення на них докладнішої інформації за проектом і технологією для зацікавлених осіб.

Під час проведення презентації не забудьте повідомити аудиторію про наявність цих додаткових матеріалів, повідомивши, що їх можна буде отримати після закінчення презентаційної сесії.

Вибір приміщення для презентації. Майданчик, де пройде презентація, повинен викликати у слухачів позитивні емоції. Для вирішення цього завдання можна скористатися рекомендаціями Компанії Fostergroup:

- влаштовуйте ваші заходи в місці, до якого буде зручно добиратися всім (або хоча б більшій частині його учасників та гостей);
- вибір місця проведення повинен враховувати тип запланованого заходу і склад його учасників та гостей

(наприклад, менеджери різних рівнів, керівники компаній, технічний персонал, преса тощо). Тут ключову роль повинні мати відчуття міри і смаку, узгоджені з вашими фінансовими можливостями (навіть якщо вони необмежені);

- якщо є можливість провести презентацію в своєму офісі, віддайте перевагу такому варіанту перед всіма іншими: це зменшить кількість непередбачуваних промахів;
- вибір між залами, одна з яких трохи замала, а інша завелика, краще зробити на користь першої (зрозуміло, якщо це не створить дискомфорт): неприємно проводити презентацію в напівпорожній залі, навпаки, вигляд зали, «заповненої вщерть», бадьорить;
- розмістіть слухачів так, щоб унеможливити якихось дій за спиною ведучого. Двері, в які заходять слухачі, що запізнилися, вікна, за якими щось відбувається, можуть стати частиною презентації, і невідомо, яка частина може стати цікавішою для аудиторії;
- якщо вибране приміщення розташовується в будівлі зі складною конфігурацією, підготуйте яскраві та охайні покажчики й стрілки, які допоможуть вашим гостям легко знайти дорогу в гардероб, зал, до буфету;
- перевірте можливості освітлення зали: чи відповідають вони вашим завданням?
- не обирайте кімнату, в якій виступаючі здаються силуетами на фоні яскравого світла (наприклад, з вікна). Це заважає глядачам бачити їх обличчя;
- зверніть увагу на клімат у вибраній кімнаті: важко переконувати або навчати людей, якщо їм жарко, задушливо або холодно. Якщо ви не в змозі вплинути на клімат, потурбуйтеся про напої, що охолоджують, провітрюванні приміщення, гарячий чай і каву в перервах.
- якщо ви використовуєте презентаційне устаткування, що вимагає електроживлення, заздалегідь з'ясуєте можливості його

підключення і продумайте, як прокласти електричні кабелі, щоб присутнім вони не заважали [15].

Репетиція. Оволодіння мистецтвом презентації вимагає від людини як практики, так і, що дуже важливо, репетиції. Відомо, що невелике відчуття хвилювання сприяє хорошему проведенню презентації, разом з тим, яскраво виражена схвильованість дає негативні результати: промовець заїкається, запинається, його мова неорганізована і не систематизована. Здатність управління таким безладом емоцій дуже серйозно залежить від нашої підготовки і репетиції. Окрім цього репетиція допомагає вивірити час, що відводиться на презентацію, а також удосконалити її зміст.

Необхідність проведення репетиції зростає:

- для презентації командою;
- для особливо важливих для організації презентацій;
- коли ми плануємо використовувати на презентації незнайомі технічні засоби.

Пропонуємо ознайомитися з п'ятьма техніками репетиції, які дозволять поліпшити навички ефективної презентації:

1. Прочитайте виступ. Набір тексту і форматування презентації мають бути проведені так, ніби ми маємо намір читати її нашій аудиторії. Кожне речення необхідно починати з нового рядка і відформатувати з подвійним міжрядковим розривом. При виборі фону аркуша і шрифту потрібно керуватися ступенем розбірливості, а не стилем, при цьому, великі літери можна використовувати лише на початку речення, при написанні власних імен, а також для виділення моментів, на яких необхідно загострити увагу. Мета репетиції полягає в тому, щоб відчутти її, зрозуміти структуру і зміст.

2. Прочитайте презентацію вголос. Читання вголос виконує потужну функцію, допомагаючи візуально уявити і запам'ятати ключові моменти презентації. Зауважте, не варто ставити за мету запам'ятати презентацію в цілому, треба просто усвідомити її зміст.

3. Встаньте і прочитайте презентацію вголос. Як тільки ми кілька разів прочитали презентацію, необхідно попрактикуватись робити це стоячи. Стоячи ми можемо робити наголоси на ті моменти презентації, які вимагають особливої уваги. Де це прийнятно, ми можемо говорити голосніше і виділяти ключові слова за рахунок інтонації. На цій стадії нам необхідно звернути увагу на слова і поєднання слів, які важко піддаються вимові. Там, де виникли складнощі з вимовою, необхідно розглянути можливість відредагувати проблемний уривок. Також зверніть увагу на довгі речення, що впливають на наше дихання. Скоротіть їх. Ми повинні взяти до уваги наші ефективні паузи.

4. Встаньте, читайте вголос і рухайтесь. Тепер можна приступити до практики читання презентації вголос в русі. Необхідно ходити і рухати руками, роблячи, таким чином, додатковий наголос на певних моментах, рухати головою, скеровуючи погляд так, щоб при кожному висновку встановлювати зоровий контакт з аудиторією. За наявності дзеркала можна отримати уявлення про свою манеру рухатися і говорити.

5. Запишіть презентацію. Останній етап репетиції складається з підготовки аудіозапису, для того щоб його можна було прослухати кілька разів. Знову ж таки, не треба ставити собі за мету завчити презентацію, а лише з нею ознайомитися. А із знанням приходить упевненість.

Ці п'ять простих кроків допоможуть підготуватися і відрепетирувати презентацію до ідеалу. Тепер ви зможете впоратися з хвилюванням, контролювати свої нерви і відчувати себе комфортніше при роботі з матеріалом, який збираємося презентувати» [24].

На завершення необхідно звернути увагу на риси характеру доповідача, які сприяють успішній презентації:

- ентузіазм;
- організованість;
- налаштованість на аудиторію;
- гнучкість;
- правильна мова тіла;
- почуття гумору;

- багатий словниковий запас;
- різноманітність тону голосу;
- налаштованість на досягнення мети.

2.3. Зв'язок із громадськістю за допомогою ЗМІ

Для того, щоб відносини, в які вступають органи місцевої влади з громадою виявилися ефективними, їй необхідно оволодіти мистецтвом встановлення зв'язків з громадськістю або паблік-рілейшинз (PR). Паблік-рілейшинз можна розглядати як одну із функцій управління цільовими програмами, що сприяє відкритості та прозорості влади у цьому питанні. Паблік-рілейшинз допомагає організувати громадську думку з метою найуспішнішої реалізації програми, підвищення її значущості для суспільства. Актуальність оволодіння мистецтвом встановлення зв'язків з громадськістю зумовлена тим, що сьогодні в Україні у більшості населення підірвана віра у порядність лідерів, які свої благородні лозунги і заклики реально не підкріплюють ефективною діяльністю. У цих умовах органам місцевого самоврядування важливо зберігати свій авторитет і заручатися підтримкою громади. Використання технології PR для результативності місцевих цільових програм передбачає тісний зв'язок влади із засобами масової інформації. Для того, щоб налагодити співпрацю із ЗМІ потрібно розуміти специфіку роботи і спосіб мислення журналістів. Якщо співробітник органу місцевого самоврядування, який відповідає за зв'язки із засобами масової інформації, не має досвіду журналістської роботи, він повинен частіше відвідувати редакції, спостерігати за умовами роботи журналістів, здійснювати спроби самостійного написання статей.

До основних форм зв'язку із ЗМІ відносяться: прес-релізи, прес-конференції та брифінги. Але для того, щоб встановити дружні особистісні зв'язки з журналістами важливо проводити для них додаткові заходи: круглі столи, семінари, а також запрошувати представників преси на заходи, що проводяться виконавцем цільової програми. Це, в більшості випадків, позначається на кількості публікацій про їх

діяльність. Така робота сприяє також формуванню позитивного іміджу виконавців цільової програми і служить інструментом для роз'яснення її позиції безпосередньо представникам ЗМІ. Особливо важливі вказані заходи в кризових ситуаціях і в ході боротьби з чутками.

Умовами ефективного встановлення зв'язків із ЗМІ є:

- постійність – регулярна розсилка прес-релізів (2 - 3 в місяць), регулярне проведення прес-конференцій (1 раз на 2 - 6 місяців), постійне запрошення на заходи (семінари, презентації, прийоми) як журналістів, так і редакторів та власників видань;
- коректність – відсутність тиску на журналістів та редактора. Відправити прес-реліз і переконатися в його отриманні, уточнити чи повністю зрозуміла тема релізу – це допустимо, але просити, а тим більше вимагати публікації (так само, як з'ясувати «чому не надрукували») – некоректно. Якщо декілька прес-релізів не опубліковано, доречно поцікавитися побажаннями даного конкретного видання: можливо, необхідно подавати інформацію під іншим кутом зору;
- об'єктивність – інформація не повинна носити яскраво виражений рекламний характер, містити хвалебні епітети і порівняння з конкурентами. Всі твердження повинні підкріплюватися фактами, текст не повинен містити двозначностей;
- професійна подача – прес-реліз дійсно повинен містити новину. Інформація повинна бути оформлена відповідно до норм написання прес-релізів, подаватися за всім списком видань одночасно. Неприпустимо, якщо текст містить граматичні або смислові помилки, грубі неточності, є дуже довгим або «водянистим».
- зворотний зв'язок – на всі запитання, які можуть виникнути у видань після отримання прес-релізу, необхідно дати чітку відповідь. Як правило, в перс-релізі вказуються як координати фірми-ініціатора, з вказівкою контактної особи, так і

координати PR-агенції, якщо вона розсилає новини від імені замовника.

Джерелом написання прес-релізу, проведення прес-конференції або брифінгу є інформаційний привід.

Інформаційний привід – це подія або факт, які можуть зацікавити читача, глядача або слухача тих або інших засобів масової інформації. Часто в якості інформаційного приводу обирають новину.

Новина – це будь-яка інформація, ще невідома її одержувачам. До новин відносяться не лише останні події. Новини – це все те, що зацікавить потенційних читачів. Новини можуть бути присвячені новому виду послуг, які надає організація в рамках реалізації цільової програми, результатам діяльності тієї або іншої державної або комерційної структури в аспекті пошуку ресурсів втілення в життя творчих ініціатив, передбачених проектом тощо. Новина – це не обов'язково подія, яка щойно сталася. Все, що ще не висвітлене в ЗМІ – також новина. Але, як правило, щоденні друковані видання рідко публікують матеріали, що стосуються подій, які трапилися кілька днів тому. Що стосується новин у сфері реалізації цільових програм, будь-яка інформація про організацію-виконавця, її продукт, її послуги може бути розміщена і в щоденній газеті, і в щоквартальному журналі. Тобто допустимий значний відрізок часу між подією і її висвітленням в ЗМІ.

За певних умов інформаційний привід дозволяє створити інформаційне повідомлення (новина). Д. Карпушин, С. Чикирова виділяють наступні види подій, які є значущими інформаційними приводами:

- подія істотно впливає на життя населеного пункту, регіону або держави, де розташована організація;
- подія носить міжнародний характер;
- подія не має світових або регіональних аналогів;
- подія носить характер надзвичайної ситуації або спричинила людські жертви;

- подія відбувається періодично, проте характеризується яскраво вираженою позитивною динамікою – зростання числа учасників конференції у разі, значне збільшення прибутку підприємства за звітний період тощо;
- подія відбувається періодично, проте характеризується яскраво вираженою негативною динамікою (як інформаційний привід для прес-релізу організації небажаний, проте можливий);
- подія передбачає значний економічний або соціальний ефект – створення нових робочих місць, підвищення середньої заробітної плати, виведення напрямку діяльності на рівень рентабельності;
- подія очікувалася давно;
- у події бере участь VIP-персона – федерального або регіонального масштабу;
- подія сама по собі незначна, але в її рамках є цікаві факти або заявлені нетипові учасники – в олімпіаді або конкурсі для студентів бере участь учень молодших класів середньої школи, в легкоатлетичному пробігу, присвяченому ювілею заводу, переміг Генеральний директор підприємства;
- подія сама по собі незначна, але суперечить звичному ходу речей – «яйце знесло курку» [12, 14-15].

Різні етапи складання, реалізації та завершення регіональних цільових програм цілком вписуються в наведену вище класифікацію інформаційних приводів.

Прес-реліз – (англ. press-release – випуск для преси) спеціальний бюлетень для працівників преси, радіо, телебачення, що містять документи й інформацію, щякі підлягають публікації та розповсюдженню. Іншими словами, прес-реліз – це розповідь для ЗМІ, в якій стисло описуються нові події та повідомляється, куди звертатися за інформацією. Це може бути коротке повідомлення про результати вивчення потреб мешканців місцевої громади, які пропонують задовольнити цільова програма або інформація про рішення органу

місцевого самоврядування про затвердження цільової програми, про результати перевірки виконання бюджету тієї чи іншої програми, повідомлення про тендери чи конкурси, тощо.

Компанія стратегічних комунікацій Publicity Creating розробила принципи підготовки прес-релізів, які відповідають міжнародним нормам його оформлення.

1) Прес-реліз – це новина, тому інформація повинна бути представлена у вигляді новини для ЗМІ.

2) Прес-реліз – це факти, тому з тексту слід виключити всі епітети, порівняння, метафори, ліричні відступи і особисті оцінки.

3) Прес-реліз – це лаконічність, тому необхідно повідомляти тільки найголовніше і у максимально короткій формі.

4) Прес-реліз – це точність, тому всі цифри імена, назви, дати, технічні терміни, цитати треба ретельно звіряти і, при необхідності, уточнювати.

5) Прес-реліз – це типовий документ, тому він повинен бути складений у відповідності до правил оформлення прес-релізу.

6) Прес-реліз – це оперативність, тому його потрібно відправляти в ЗМІ якнайшвидше, бажано того ж дня, коли отримана інформація від замовника.

7) Прес-реліз – це інформація, однаково доступна для всіх ЗМІ, тому його потрібно відправляти у всі видання, що цікавлять замовника, одночасно.

Найбільш поширеними видами прес-релізів є:

- прес-реліз-анонс – в такому прес-релізі повідомляється про подію, яка повинна статися в майбутньому. Своєчасно розісланий анонс забезпечить присутність представників преси на події. Окрім викладу суті майбутньої події в цьому прес-релізі можна дати її передісторію, яка допоможе зацікавити пресу;

- прес-реліз-новина (нюс-реліз) – несе в собі інформацію про подію, яка вже відбулася. Тут можна додати і короткі коментарі дійових або зацікавлених осіб.
- інформаційний прес-реліз – інформує про поточну, ще не завершену подію. У цьому прес-релізі дається лише звіт про поточні зміни або новий поворот подій, припускаючи, що суть цієї події вже відома.

Прес-релізи можна поширювати різними способами: кур'єром, факсом, поштою або за допомогою електронної пошти. Прес-релізи можуть розповсюджуватися на прес-конференціях для забезпечення точності сприйняття інформації.

Головний принцип роботи з газетами і журналами: «Здивуй їх і тоді вони здивують своїх читачів». Для того, щоб прес-реліз був надрукований в ЗМІ, бажано, щоб його матеріал відповідав наступним вимогам:

- інформація прес-релізу має бути цікавою і корисною для аудиторії того видання, куди прямує прес-реліз;
- інформація має бути актуальною, на «злобу дня»;
- інформація має бути суспільно значущою;
- інформація має бути «свіжою»;
- добре, якщо в прес-релізі присутні висловлювання одного або декількох лідерів організації на дану тему.

Прес-релізи – технологія не нова, і поліпшити її важко, навіть в епоху Інтернету. Більш того, часто Інтернет (як у формі Web-сайту, так і у формі поштових розсилок) є не більше, ніж витончений спосіб розповсюдження старого доброго прес-релізу.

Прес-реліз повинен нагадувати майбутній інформаційний репортаж. Якщо прес-реліз прямує в газету, то при його написанні важливо враховувати проблематику і стиль даного видання. Якщо на телебачення – необхідно описати майбутнє видовище, яке зможуть відзняти телевізійники, виїхавши на подію. У журналістів може не бути

часу для аналізу отриманого прес-релізу і його переробки, тому необхідно дотримуватись вимог до його змісту і оформлення.

Методика написання прес-релізу аналогічна написанню новинного матеріалу для газети. У більшості країн журналістів навчають писати статті в стилі «перевернутої піраміди», починаючи з першого абзацу, що повідомляє суть і основний факт всього повідомлення, які потім розгортаються в наступних абзацах. При цьому в абзацах, слідує за першим, інформація подається в порядку зменшення її значущості. Окрім того, що читачеві з самого початку зрозуміло, про що йдеться в статті (або прес-релізі), така композиція дозволяє скорочувати матеріал з кінця без втрати основного змісту.

У стандартному варіанті прес-реліз складається з наступних розділів:

- заголовок;
- короткий опис майбутньої події із вказівкою місця і часу проведення (зазвичай воно розміщується в першому абзаці прес-релізу) ;
- опис події;
- висновки і основні ідеї;
- контактна інформація;
- список учасників (цей пункт потрібен не завжди. Як правило, він пишеться в прес-релізах, що розповідають про майбутні прес-конференції і участь в них відомих людей).

Традиційна функція *заголовка* – повідомити читачеві тему, задати загальний напрям сприйняття подальшого тексту. Проте у зв'язку з розвитком Інтернету з'явилося нове його призначення – аналізуючи заголовки, можна оцінювати зразкові прогнози тренди в тій або іншій сфері діяльності.

При надзвичайно великій конкуренції прес-релізів, що надходять до редакції, значення заголовку важко переоцінити. Перш, ніж прес-реліз потрапить на сторінки газети, читати його буде, швидше за все лише одна людина (журналіст або редактор), тому заголовок прес-

релізу повинен одразу привернути його увагу. Ось чому заголовок потрібно формулювати коротко інформативно та цікаво. У заголовку слід уникати жаргону, спеціальної термінології та скорочень. Вважається, що вдалий заголовок складає половину успіху всього матеріалу. Стародавні латиняни говорили: «*A potiori fit denominatio*» («Назва дається згідно головної думки твору»).

Перший абзац містить найголовнішу інформацію. Без цієї інформації прес-реліз втрачає сенс і актуальність. У першому абзаці необхідно повідомити останні новини і відповісти на п'ять запитань:

- що відбувається?
- коли це відбувається?
- хто це робить?
- де це відбувається?
- чому це відбувається?

Абзаци, які йдуть за першим, називають «тілом» повідомлення, їх використовують для того, щоб уточнити, пояснити і розповісти про подію, про яку говорилось у вступі. Як зазначалося раніше, у «тілі» прес-релізу інформація подається в порядку зменшення її значущості: «Найважливіша інформація → Важлива інформація → Менш важлива → Загальна».

Примітка для того, хто буде робити макет: текст, розміщений по центру розмістити в рівносторонній трикутник: основа – вгорі, вершина – знизу.

При написанні прес-релізу потрібно використати наступні рекомендації:

- абзаци повинні бути короткими. Для кожної додаткової деталі використовуйте свій абзац;
- речення повинні бути короткі, простої конструкції – опускайте багатослівні визначення, але при цьому ніколи не нехуйте фактами. Складайте речення у стилі декларації;

- форма викладу не повинна бути складною. Менше використовуйте додаткових конструкцій («Економічне рішення, яке...»);
- вибирайте знайомі слова. Ретельно перевіряйте написання і вживання термінів, уникайте аббревіатур;
- Використовуйте цитати. Вони пожвавлюють повідомлення.
До оформлення прес-релізу пред'являються наступні вимоги:
- використовуйте папір формату А-4;
- користуйтеся комп'ютером;
- для паперових прес-релізів бажано вміститися в аркуш формату А4 (використовується лише одна сторона аркуша!). Для розісланих електронною поштою бажано вміститися в «перший екран без прокрутки»;
- залишайте широкі поля з обох боків сторінки (приблизно 3 см). В «паперових» прес-релізах потрібно використати збільшений міжрядковий інтервал для можливої редакційної правки;
- ніколи не переносьте частину речення на наступний аркуш;
- пронумеруйте сторінки, починаючи з другої. Якщо прес-реліз більший двох сторінок, то в кінці кожної сторінки поставте слова: «див. далі». У кінці тексту поставте слово «Кінець»;
- не акцентуйте інформацію за допомогою жирного шрифту;
- вкажіть дату і контактні дані (укладач прес-релізу, телефон). Для електронних повідомлень у вас має бути спеціальний файл підпису;
- шрифт для тексту – поширений (типу Arial). Оптимальний розмір шрифту для паперових прес-релізів 12 (при дрібніших шрифтах виникають проблеми з прочитанням при передачі факсом). Якщо прес-реліз розсилається електронною поштою – 10-12. Заголовки можна давати 14-м;

На даний час велику питому вагу займають *електронні прес-релізи*, специфіка яких пред'являє свої вимоги до їх змісту й оформлення.

1) Електронний прес-реліз читають з екрану монітора, тому заголовок і, найважливіше, основний текст мають бути видимими одержувачем цього документа в «першому екрані», «без прокрутки».

2) Незважаючи на те, що заголовок прес-релізу вказують в «темі» електронного листа, його необхідно розмістити і на його початку, оскільки через несумісність кодувань не завжди можливо прочитати написане в «темі».

3) Слід уникати файлів, прикріплених до листа. Через велику вірогідність знаходження в них комп'ютерних вірусів, багато хто одразу видаляє електронні листи з вкладеними файлами.

4) Бажано текст прес-релізу поміщати в «тілі» листа, а для докладніших, розгорнутих повідомлень краще завести на своєму веб-сайті розділ «Прес-релізи», де розміщуватимуться повні тексти, а також файли з необхідними ілюстраціями або статистичними викладеннями.

5) Рядок не повинен йти за екран управо. Для цього необхідно обмежуватися максимум 70 символами в рядку і кожен рядок завершувати натисненням клавіші ENTER.

Важливо проводити *моніторинг* прес-релізів. Для цього доцільно відстежувати і збирати в спеціальний альбом або теку вирізки публікацій, а для електронних прес-релізів – копії файлів і посилання на веб-сторінки. Ці матеріали повинні сортуватися по виданнях. Це допоможе у міру накопичення матеріалів при подальшому аналізі краще зрозуміти, хто і які прес-релізи частіше публікує.

Прес-конференція – зустріч журналістів з представниками державних установ, суспільно-політичних організацій, комерційних структур. У сучасних умовах важливим чинником успіху будь-якої суспільної діяльності є комунікація та інформація. Конференції мають безпосереднє відношення до цього чинника: якщо суспільство не має в своєму розпорядженні інформації про організацію, фірму, що

реалізують цільову програму, то вони для суспільства не існують. І якщо організації, що є виконавцями цільових програм, не знають про потреби суспільства, то воно не існує для цих організацій. У обох випадках саме існування організації або фірми виявляється під загрозою. Прес-конференції мають в своєму розпорядженні великий комунікаційний, інформаційний і комерційний ефект і використовувати ці їх якості необхідно.

Для нового виконавця цільової програми (підприємства, організації, фірми), який готується вийти на ринки з новим товаром або послугою, прес-конференції набувають вирішального значення в підготовці успіху, оскільки спочатку про нового виконавця, його продукцію або послуги суспільство нічого не знає, а, значить, в зовнішньому середовищі у нового виконавця немає певного авторитету. Прес-конференція допоможе здолати цілковиту інформаційну невизначеність в зовнішньому середовищі як відносно самої організації, фірми, установи, так і відносно її продукції і послуг, вселити суспільству довіру до них.

Основне призначення прес-конференцій полягає в адресному поширенні інформації серед редакцій ЗМІ. Для прес-конференції обирається тема, з якої в журналістів можуть виникнути питання. Не рекомендується проводити цю зустріч лише для того, щоб оприлюднити який-небудь документ або інформацію, це можна зробити і через прес-реліз. Важлива перевага прес-конференцій полягає в тому, що завжди можлива перевірка й уточнення версій, отримання додаткового пакету новин, окрім передбачених (прес-релізи, фотографії, тексти промов і виступів). Присутність на цьому заході визнаних авторитетів в своїй сфері, особисто зацікавлених в повідомленні максимально повних відомостей, дає додаткову можливість для коментування пропонованої інформації.

При формулюванні *теми* прес-конференції доцільно задати собі ряд питань:

- чи відноситься предмет конференції до тих питань, які викликають суспільний інтерес?
- чи є тема конференції новиною для ЗМІ?
- чи є у передбачуваному обговоренні протиріччя, які дозволяють мати різні точки зору і висловити власну точку зору?
- чи розвиваються події в організації, що виконує цільову програму, настільки швидко, що прес-конференція є єдиним засобом тримати ЗМІ в курсі справи?

Підготовка прес-конференції передбачає узгодження ряду організаційно-технічних і творчих питань. Зазвичай прес-конференція планується за два тижні до проведення, але, як показує практика, фізично її можна організувати і за два дні.

При підготовці сценарію прес-конференції необхідно врахувати:

- місце проведення заходу;
- тривалість заходу;
- кількість спікерів, регламент їх виступів;
- наявність необхідного обладнання;
- наявність інформаційних матеріалів;
- оформлення зали;
- необхідність залучення фотографа, перекладача, інших підрядних організацій.

Перш за все, необхідно визначити день і точний час проведення зустрічі з журналістами. В деяких випадках вибору немає, оскільки заява має бути зроблена в певний день. Там же, де є можливість вибору, потрібно, по-перше, поклопотатися про те, щоб не сталася накладка, і прес-конференція не збіглася з якоюсь іншою важливою подією, яка може відвернути увагу журналістів і затьмарити повідомлення про прес-конференцію. По-друге, день конференції потрібно визначати з урахуванням існуючого графіка випуску більшості газет. Зазвичай, найбільш сприятливими в цьому аспекті є дні: вівторок, середа і четвер. Понеділок – початок тижня, оперативне планування, вирішення організаційних питань. П'ятниця не підходить тому, що інформаційний

матеріал прес-конференції вже не потрапляє в суботній, самий тиражний і читаний, випуск газет. У випуск вівторка він теж, швидше за все, не потрапить, оскільки вже не буде новиною.

Кращим часом для проведення прес-конференції є той, який би влаштував усі ЗМІ. Зазвичай прес-конференції призначають на 11.00-11.30 або на 14.30-16.00.

Якщо навіть день і час вибрані вдало, на кількість журналістів в залі може вплинути місце проведення. Воно має бути там, куди репортери без проблем зможуть дістатися громадським транспортом. При цьому саме приміщення повинно бути обраним з урахуванням специфіки заходу, що проводиться: відсутність дзеркал, які заважатимуть телеоператорам; колон, які перегороджують шлях до виходу; шум із вікон, який не дозволяє сприймати промову спікера, тощо. У приміщенні має бути достатня кількість стільців для всіх учасників. Присутні повинні мати комфортні умови для того, щоб робити записи, слухати і ставити запитання.

Запрошення на прес-конференцію розсилаються по редакціях, як правило, за тиждень. Повідомлення може мати наступний вигляд:

Подія: Представлення програми «Психологічна служба для підлітків»

Де: Громада психологів (адреса)

Коли: середа (дата)

Час: 14.30

Для контактів: Іваненко Борис Петрович.

Окрім теми в запрошенні можна також вказати імена основних доповідачів. Бажано також повідомити деякі подробиці, які могли б переконати редактора в доцільності висвітлення події, проте, при цьому не слід надавати занадто багато деталей, оскільки в цьому випадку може відпасти необхідність у присутності журналістів на прес-конференції.

Частіше за все запрошення розсилаються факсом. Якщо необхідно терміново оповістити представників друку про прес-

конференцію, можна обдзвонити редакторів відділів новин персонально. За день-два до початку конференції необхідно зв'язатися з редакцією, щоб уточнити чи отримали журналісти запрошення і чи планують вони взяти участь в ній.

Кожна прес-конференція має свій план, свою структуру, що включає послідовність ряду подій. Сценарій прес-конференції містить перелік усіх подій майбутньої зустрічі з вказівкою учасників і часу, що відводиться на кожну з частин заходу. Традиційна структура конференції включає наступне:

- відкриття, представлення організаторів прес-конференції; вступне слово ведучого;
- виступи (інформаційні повідомлення);
- питання і відповіді;
- закриття;
- неофіційна частина, що включає проглядання слайдів, відеороликів тощо.

Загальна тривалість прес-конференції не повинна перевищувати 30-50 хвилин.

На підготовчому етапі прес-конференції важливо також перевірити готовність всіх підрозділів. З цією метою можна провести репетицію. Особливо це необхідно в тому випадку, якщо учасники прес-конференції вперше виходять на зустріч із журналістами. Проте, якщо намічається телевізійна трансляція, то репетиція необхідна і для тих, хто має достатній практичний досвід в проведенні такого роду зустрічей. Під час репетиції перевіряється готовність засобів зв'язку, обирається режим освітлення майданчика, інтер'єр (із столом президії), ракурси зйомок, мікрофони в залі та інше.

Заздалегідь необхідно підготувати інформаційний пакет документів, в який входять: прес-релізи; тематичні огляди преси на тему прес-конференції; довідкові матеріали; офіційні документи, що відносяться до теми зустрічі; коментарі експертів; буклет про організацію (історія створення, головні напрямки діяльності, плани на

Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації

майбутнє); фотографії; копії попередніх статей про організацію. Тексти виступів (заздалегідь віддруковані) розмішують на спеціальному столику або на інформаційному стенді. Їх також включають в пакет документів. Журналістам в залі прес-конференції найчастіше вручається фірмова тека з матеріалами. Бажано, щоб перед прес-конференцією спікер дав собі відповіді на наступні запитання:

- який склад і розмір аудиторії?
- яка їх компетентність у цьому питанні?
- яка тривалість мого виступу?
- хто керуватиме прес-конференцією?
- хто і яким чином представить мене?
- чи потрібне від мене використання відеоматеріалів, слайдів?
- у якому приміщенні відбудеться зустріч?
- чи потрібний мені мікрофон?
- буду я виступати з-за столу, кафедри або зі сцени?
- чи буду я говорити згідно написаного тексту або відтворювати по пам'яті?
- як я можу з самого початку викликати інтерес до свого виступу?
- чи можу я скоротити довгі фрази?
- як мені одягнутися?

Проведення прес-конференції. Прес-конференція розпочинається із зустрічі гостей. Якщо захід призначений на 11.00, то перші запрошені можуть прийти раніше. До цього часу всі приготування мають бути закінчені, інакше створиться несприятливе враження про організацію. Найбільш комунікабельних і привітних співробітників призначають в групу по прийому і реєстрації гостей і учасників.

Функції членів цієї групи:

- привітати гостей;

- попросити особу, яка прийшла, представитися і зробити відмітку про явку у заздалегідь підготовленому списку запрошених;
- видати комплект роздаткових матеріалів;
- представити (за необхідністю) відповідальному за проведення прес-конференції;
- вказати дорогу або навіть провести в конференц-залу.

Всі співробітники, задіяні на прес-конференції, повинні мати бейджи з іменами, щоб журналісти бачили, до кого вони можуть звернутися з процедурних та інших питань.

Прес-конференцію веде прес-секретар або відповідальний за цей захід співробітник (ведучий). Прес-секретар – це ключова фігура прес-служби або прес-центру. Він повинен регулярно контактувати з журналістами, інформуючи через них громадськість про цілі, зміст і хід реалізації цільової програми. Всі заяви прес-секретаря повинні носити об'єктивний, достовірний характер і бути інформаційно достатніми.

На прес-конференції прес-секретар або відповідальний за її проведення виступає із вступним словом. Він оголошує тему, представляє кожного з організаторів даної зустрічі, оголошує регламент, а надалі стежить за його дотриманням.

Промовець (спікер) виконує дві функції: виголошує вступне слово і відповідає на запитання журналістів.

Тривалість вступного слова не більше 10 хвилин. У вступному слові можна виділити три елементи: початок, основна частина і узагальнення. Основне призначення початку – показати актуальність, значущість обговорюваної проблеми, а також пробудити у журналістів інтерес до її обговорення. Для цього можна використовувати різні прийоми: безпосереднє звернення до присутніх, оригінальна цитата, цікавий факт, вражаюча цифра, питання або ланцюжок питань, прийом співпереживання («недавно я став свідком такої розмови...»), «коли я йшов на сьогоднішню прес-конференцію...»), коротка розмова про свої

відчуття з приводу сьогоднішньої зустрічі, жарт або дотепне зауваження, тощо.

Основна частина вступного слова має бути інформаційно ємкою, лаконічною і короткою. Деталі і суть проблеми розкриватимуться у відповідях на запитання журналістів. Якщо організатори передбачають демонстрацію відеоматеріалів, то краще всього провести цей перегляд після закриття прес-конференції. Пояснюється це тим, що відеоматеріали несуть додаткову, деталізовану інформацію, і їх показ в ході прес-конференцій затягує час зустрічі, що не завжди влаштовує журналістів.

У завершальній частині спікер в узагальненому вигляді формулює основну ідею свого виступу. Висновок має бути природним, емоційним, оптимістичним. Він повинен викликати у журналістів бажання ставити запитання.

Для ефективного виступу можна використовувати рекомендації Е.А. Блаженова [5, 148].

1. Зберіться (перш ніж говорити, дайте відповідь на 4 запитання: для кого ви говоритимете, що говорити, де і коли).
2. Дотримуйтеся теми (яка ваша головна ідея, що ви хочете довести).
3. Будьте логічні (тримайте в голові якусь логіку, не перебігайте з теми на тему).
4. Запишіть (перед вами про всяк випадок має бути текст).
5. Говоріть, а не читайте (потренуйтеся в мовленні, оскільки читання говорить про непідготовленість).
6. Передбачайте заперечення (слід заздалегідь продумати і врахувати можливу критику сказаного).
7. Будьте зрозумілі (говоріть конкретно і ясно, щоб люди могли вас зрозуміти).
8. Розумно використовуйте графіку (вона повинна лише підтримувати, а не затуляти собою виступ).
9. Будьте переконливі (слід бути жвавим, цікавим, щоб довести значущість висловленого для присутніх).

10. Вчасно зупиняйтеся.

Після інформаційного повідомлення журналісти ставлять запитання. Відповіді на них можуть як поліпшити, так і зіпсувати враження від виступу. Відповідаючи на запитання, не слід намагатися повідомляти слухачам все, що відоме з даної проблеми. Не можна перетворювати свою відповідь на додаткову лекцію. Відповідь на запитання має бути гранично короткою.

Порядок запитань регулюється черговістю піднятих рук. Ведучий стежить за тим, щоб запитання стосувалися суті обговорюваної проблеми і не повторювалися. Якщо питання журналіста набуває форми власних заяв і декларацій, його можна залишити без відповіді, пославшись на відхилення від оголошеної теми прес-конференції або на спроби нав'язати аудиторії неоголошений порядок роботи. Останнє питання спеціально оголошується і після відповіді на нього прес-конференція закривається.

Відповідати на спеціальні питання може не лише промовець, але й присутній на конференції експерт-професіонал в певному виді діяльності, пов'язаному з цільовою програмою. По ходу зустрічі ведучий визначає, кому з членів команди «підходить» питання. Слід зазначити також, що на прес-конференції не можна не відповідати на запитання журналістів. Необхідно уникати таких фраз, як: «Без коментарів!», «Не для друку» і т.д. Якщо присутні торкнулися питання, що не підлягає висвітленню, краще сказати, що інформація з нього буде повідомлена пізніше.

Буває і таке, що одразу після виступу питання не надходять. Основна причина виникнення такої ситуації в неефективній методиці побудови вступного слова (виступ виявився затягнутим за своєю тривалістю, слухачі втомилися, була відсутня чіткість викладу, слухачі втратили логіку повідомлення, промовець не зміг захопити присутніх і вони втратили інтерес). Для виправлення подібної ситуації можна заздалегідь попросити знайомих журналістів поставити питання для «приманки». Можна це доручити також співробітникам вашої

організації. Нарешті, можна вимовити фразу: «Перед прес-конференцією нам було передано декілька записок (поступило декілька дзвінків) із запитаннями» і т.п.

Іноколи замість питання слідує «самовираження» журналіста або іншого учасника прес-конференції («Користуючись випадком, я хотів би вам сказати»). Такий монолог слід перервати і роз'яснити, що форма проведення прес-конференції не передбачає дискусію або навіть обмін думками. Ще краще вимовити коротку фразу: «Сформулюйте, будь-ласка, Ваше запитання!».

Трапляється, коли журналісти ставлять «незручні», «провокаційні» питання, які створюють ситуацію конфлікту. Недоцільно при відповіді на такі питання вступати у відкриту конфронтацію. Почати відповіді на подібні питання можна з фрази: «Спасибі за гостре питання» або «Проблема, про яку ви говорите, дійсно існує». А потім висловлюється та інформація, якою володієте або яку вважаєте за потрібне, наприклад: «Але щоб розібратися у вашому питанні кваліфіковано, потрібно розповісти ось про що... »

Після проведення прес-конференції необхідно послати листи-подяки тим журналістам, які були присутні на заході, та відправити інформаційні матеріали тим, хто не зміг відвідати його. Для визначення ступеню ефективності проведеної прес-конференції важливо також проаналізувати матеріали, опубліковані в ЗМІ.

Брифінг – це короткий оперативний виступ перед пресою по свіжих слідах важливих подій, пов'язаних з підготовкою і реалізацією програм. Брифінги для преси організуються так, щоб якнайширше враховувати весь спектр точок зору на політику влади з боку громадськості з проблеми цільових програм і в популярній формі відповідати на питання, пов'язані з очікуваннями різних груп громадян.

Різниця між прес-конференцією і брифінгом в кількості часу, що відводиться на їх проведення. Брифінг проводиться не більше 20-30 хвилин. Такий короткий часовий відрізок передбачає, що ведучий брифінгу може тримати ситуацію в руках. Десять хвилин, як правило,

відводиться доповідачеві, 10-20 хвилин для блиц-відповідей на запитання журналістів.

Зрозуміло, під час брифінгу не подається мінералка, бутерброди і тому подібне. Більш того, брифінг можна провести стоячи, не розсаджуючи журналістів і промовців за столи.

2.4. Роль громадської ради в забезпеченні прозорості цільових програм

Необхідною умовою ефективності реалізації цільових програм є здійснення громадського контролю дій влади. У основу контролю мають бути покладені наступні принципи:

- незалежність – забезпечення самостійності під час виконання громадського контролю його суб'єктами;
- неупередженість – відсутність суб'єктивізму та рівність суб'єктів при здійсненні громадського контролю;
- об'єктивність – оцінювання результатів виключно на підставі реальних фактів;
- законність – відповідність дій суб'єктів громадського контролю чинному законодавству;
- ефективність – отримання потрібних результатів, наслідків.

Важливим механізмом реалізації громадського контролю, що забезпечує прозорість цільових програм, є громадські ради, які створюються при органах влади.

У світовій практиці державного управління існують численні приклади ефективного функціонування відповідних рад. Особливо ефективно громадські ради діють на рівні місцевого самоврядування. Наприклад, ради з розробки бюджету створено в містах Бразилії, Франції, Іспанії, Канади, Бельгії. Враховуючи місцеві особливості, всі вони організовані за принципом змішаної системи, тобто частина членів ради обирається на загальних зборах, обов'язково є декілька представників від муніципалітету та по одному представникові від кожної громадської організації міста. Формуючи бюджет за допомогою

таких рад, громада цих міст може бути впевненою, що кошти будуть витрачені саме на її користь [14].

При більшості структур місцевого самоврядування у США існують постійно діючі дорадчі комісії з планування. Як правило, до складу комісій входять члени міського законодавчого органу, а також представники громадськості від державних установ, екологічних, фінансових та освітніх організацій, комітетів з питань нерухомості, тощо, кількість яких завжди перевищує чисельність представників міської влади. Комісії з планування розглядають пропозиції щодо поліпшення стану міського господарства й дають рекомендації меру міста та міському законодавчому органу щодо запропонованих до здійснення проектів розвитку міста. Збори, які проводить комісія, є найбільш відвідуваними громадянами, тому що їм надається можливість висловити свою думку з приводу пропонованих проектів. У роботі зборів беруть участь особи, безпосередньо зацікавлені в реалізації проекту (спонсори, розробники проекту, виконавці), а також громадяни, інтереси яких можуть бути порушені під час його виконання. Зазначеним категоріям громадян розсилаються спеціальні запрошення для участі в обговоренні. На таких зборах міська адміністрація представляє свою позицію щодо обговорюваного проекту й дає можливість громадянам висловити свою думку. Приватні особи чи керівники комерційних підприємств, які вступають у ділові чи комерційні відносини з комісіями з планування, дорадчими комітетами або громадськими радами, можуть організувати слухання щодо проектів не перед політиками, а перед представниками громадськості, котрі їм ближчі, ніж представники виборної влади, за яких вони голосували [20].

В Україні громадські ради почали функціонувати з 2004 р. Правова основа їх діяльності міститься в постанові Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення участі громадськості у процесі формування та реалізації державної політики», яка затвердила «Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань

формування та реалізації державної політики», «Положення про громадську раду при Кабінеті Міністрів України» та «Типове положення про громадську раду при центральному, місцевому органі влади». В цих документах підкреслюється, що громадські ради сприяють реалізації громадянами конституційного права на участь в управлінні державними справами, а також забезпечують врахування громадської думки в процесі підготовки та організації виконання рішень органів виконавчої влади.

При ефективній роботі громадських рад користь отримують і органи управління, і громадяни. Для влади це дієвий механізм вивчення потреб і очікувань громади, побажань представників соціальних груп і категорій населення з різними соціальними інтересами, а також встановлення зворотного зв'язку, при якому є можливість оцінити свою діяльність з погляду споживача послуг. Окрім цього завдяки громадській раді владні органи набувають додаткового людського ресурсу, отримують оригінальні ідеї і мають можливість розглядати проблему з різних точок зору. І нарешті, громадські ради можуть здійснювати для влади незалежну експертизу її рішень. Все це не лише підвищить суб'єктно-об'єктну взаємодію, але і позитивно впливатиме на легітимність ухвалення рішень, максимально наблизить їх до потреб суспільства і забезпечить ефективність їх реалізації. В свою чергу для громадян місцевої общини громадські ради є реальним механізмом формування, обговорення, ухвалення владних рішень органами влади, а також здійснення контролю їх діяльності з метою поліпшення життя в своїй общині.

Щодо питання затвердження та реалізації цільових програм, громадська рада:

- сприяє відкритості та прозорості влади;
- представляє інтереси громадськості;
- здійснює моніторинг цільових програм, аналізує їх ефективність;

Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації

- проводить експертизи проектів рішень щодо затвердження програм та звітів за їх результатами;
- готує доповіді, аналітичні записки, рекомендації щодо вдосконалення цільових програм, внесення змін у процес їх реалізації;
- сприяє співпраці влади з громадськістю, надає допомогу в організації публічних обговорень з важливих питань життя громади;
- сприяє розробці, обговоренню та впровадженню громадських ініціатив;
- сприяє інформуванню громадськості про діяльність виконавців цільової програми, наявні проблеми та шляхи їх розв'язання.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Азарова Т.В., Абрамов Л.К.* Технологія оцінки соціальних програм та проектів. – Кіровоград: ІСКМ, 2007.–100 с.
2. *Алешина И.В.* Паблік Рилейшнз для менеджерів: Учебник. – М.: ІКФ «ЭКМОС», 2006. – 480 с.
3. *Андреева Г.М.* Социальная психология. – М.: МГУ, 1980
4. *Басовский Л.Е.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 260с.
5. *Блаженев Е.А.* Паблік Рилейшнз.– М., 1994.
6. *Гуляев П.* Как сделать презентацию в Microsoft PowerPoint// www.aiha.com-lrc.aiha.com
7. *Деякі питання щодо забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики:* Постанова Кабміну України: від 15.10.2004 – № 1378// Офіц. вісн. України. – 2004. – № 42. С. 71-78.
8. *Дилтс Р.* НЛП: навыки эффективной презентации. – Спб.: Питерс, 2003
9. *Засади публічної політики для громадських організацій.* Практичні рекомендації щодо організації робіт/ В.М.Гнат, О.В.Гуменюк, В.Т.Нанівська, В.А.Нікітін, М.В.Сунгуровський. – За ред.В.Т.Нанівської. – К.: Оптима, 2004. – 208с.
10. *Звітність по цільових програмах:* Звіт за результатами дослідження. – Кіровоград: ІСКМ, 2009. –24с.
11. *Зельницький А., Удовенко П.* Політичні партії і вибори. – К.: ІУЕП „Гарант квалі”, 2003.– 600 с.
12. *Карпушин Д., Чикирова С.* Пресс-релиз: правила составления. – СПб.: Питер, 2007.
13. *Малколм Піл.* Успішна презентація. – К.: 1998. – 96 с.
14. *Міжнародний досвід громадської участі в справах місцевого самоврядування: Дорадчі громадські комітети (ради)/* Дніпропетровськ// <http://www.rada.dp.ua/innovat/kom/pub/9.html>

15. **Организация и проведение презентации**/ Компания Fostergroup// www.rent-onlain.ru/article_3.htm)
16. **Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм**// Постанова Кабінету Міністрів України №106 від 31.01.2007 р.
17. **Про державні цільові програми**//Закон України від 14 березня 2004
18. **Про концепцію сталого розвитку населених пунктів України**// Постанова Верховної Ради України від 24.12.1999, №1359 XIV
19. **Про місцеве самоврядування в Україні** //Закон України від 21.05.1997 №280/97 – ВР
20. **Публічний діалог – необхідна передумова довіри громадян до органів державної влади**// Урядовий портал: Уряд і громадськість: Громадські ради при органах виконавчої влади// <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish>
21. **Пызина Г.В.** Транспарентность политического управления как инструмент демократии// Государственное строительство и право. Вып.17// Под общ. ред. Г.В.Мальцева.– М.: Изд-во Моск. гуманит. университета, 2006. – 12с.
22. **Розвиток сільської громади: крок за кроком.**/ Збірка «захальявних» книжечок сільського депутата. –К.: Фонд Євразія, 2005. – Книга 8.
23. **Технологии для подготовки успешных презентаций.**(Лекции проф. Керри Чауна) <http://www.uralprojectors.ru>
24. **Техника репетиции презентации: 5 вещей, которые надо сделать до презентации** //www.hr-portal.ru
25. **Усаченко Л.М.** Співпраця органів державної влади з інститутами громадянського суспільства.
26. **Феоктистов Д.В.** Методология оценки уровня и качества жизни населения// Налоги. Инвестиции. Капитал. – 2002. – №3-4. С. 56-63.
27. **Banisar D.** Freedom of information and access to government record laws around the world. 2004.
28. **Open government.** Fostering dialogue with civil society. OECD, 2003.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика оцінки обласних цільових програм

1. Призначення методики

Дана методика визначає порядок проведення оцінки результативності обласних цільових програм (далі – Програм) в цілях визначення їх рейтингу для формування переліку цільових програм, що передбачаються до фінансування з обласного бюджету в черговому фінансовому році, і ухвалення рішень про необхідність внесення в них змін або доповнень.

2. Критерії, які використовуються для визначення рейтингу Програм

Система визначення рейтингу Програм заснована на розрахунку п'яти комплексних критеріїв (K_i). Кожен комплексний критерій (K_i) розраховується на основі первинних критеріїв (k_i). Перелік первинних критеріїв (k_i) представлений в таблицях 1 – 5 до даної Методики.

Комплексні критерії (K_i) використовуються для оцінки Програм за наступними напрямками:

K_1 – пріоритетність і значущість проблеми для розвитку економіки області, соціальної підтримки і захисту населення (таблиця 1);

K_2 – постановка в Програмі завдань, умовою вирішення яких є застосування програмно-цільового методу (таблиця 2);

K_3 – рівень опрацювання цільових показників та індикаторів ефективності реалізації Програми (таблиця 3);

K_4 – фінансова забезпеченість бюджету області, залучення до фінансування Програми інших джерел (таблиця 4);

K_5 – хід виконання заходів Програм, що реалізуються, ефективність заходів, що приймаються державними замовниками Програм по залученню позабюджетних джерел і місцевих бюджетів для фінансування Програм.

3. Загальна схема розрахунку оцінок

Спочатку визначається відповідність Програми первинним критеріям (k_i). Вагове значення первинного критерію (Z_i) приведене в графі 2 Таблиць 1 – 5 даної Методики.

Ступінь відповідності Програми (окремих її розділів, положень) кожному первинному критерію оцінюється за бальною шкалою. При цьому привласнена бальна оцінка аргументується відповідними структурними, економічними, соціальними та іншими параметрами конкретних програм. Максимальна оцінка за первинними критеріями дорівнює 10 балів. Розрахунок первинного критерію (k_i) проводиться шляхом множення вагового коефіцієнта (Z_i) на одну з бальних оцінок (N). Бальна оцінка (N) визначається найбільшою відповідністю програми однієї з градацій (графа 4 таблиць 1 – 5). Формула відповідності Програми первинному критерію виглядає таким чином:

$$k_i = Z_i \cdot N$$

На основі оцінок по первинних критеріях (k_i) розраховуються оцінка за комплексним критерієм (K_i). Розрахунок проводиться шляхом підсумовування оцінок за первинними критеріями, що входять до складу комплексного критерію:

$$K_i = k_1 + k_2 + \dots + k_i$$

4. Формування інтегральної оцінки Програм

Інтегральний (підсумковий) показник рейтингу Програми (R) розраховується на основі отриманих оцінок за комплексними критеріями з урахуванням їх вагових коефіцієнтів за формулою:

$$R = K_1 \cdot 0,2 + K_2 \cdot 0,2 + K_3 \cdot 0,3 + K_4 \cdot 0,2 + K_5 \cdot 0,1$$

Для представлення підсумкових інтегральних оцінок може використовуватися наступна якісна шкала.

<i>Чисельне значення інтегрального показника рейтингу (R) в балах</i>	<i>Якісна характеристика оцінки програми</i>
$8,0 \leq R$	Ефективна
$5 \leq R < 8,0$	Помірно ефективна
$R < 5,0$	Неефективна

5. Додаткові умови

Програмі може бути присвоєний нульовий інтегральний (підсумковий) показник рейтингу в разі присвоєння нульової оцінки хоча б за одним із наступних комплексних критеріїв:

K_1 – відповідність Програми системі стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку України і області;

K_2 – відповідність Програми умовам, що визначають необхідність вирішення проблеми, програмно-цільовим методом.

6. Інтегральна оцінка результативності Програм

Програми, яким за підсумками оцінок присвоєний ранг першого рівня, рекомендується включити в перелік Програм, що передбачаються до фінансування з обласного бюджету в черговому фінансовому році з обсягом фінансування не менше обсягів звітного року, скорегованих на розрахунковий індекс за матеріальними витратами в частині коштів, що направляються на реалізацію заходів цільових програм, а в частині об'ємів капітальних вкладень – в сумі не менше обсягів звітного року, скорегованих на розрахунковий індекс по капітальних вкладеннях, при цьому загальний обсяг коштів, що передбачаються, за окремою цільовою програмою не повинен перевищувати обсягів, затверджених цільовою програмою на відповідний рік.

Програмам, яким присвоєний ранг другого рівня, необхідне корегування обсягів фінансування на черговий фінансовий рік, програмних заходів і показників ефективності програми.

Програми, яким за підсумками оцінок присвоєно ранг третього рівня, не включаються в перелік Програм, що передбачаються до фінансування з обласного бюджету на черговий фінансовий рік, і щодо них розглядаються пропозиції про дострокове припинення реалізації або їх доопрацювання з припиненням фінансування цих Програм із обласного бюджету.

7. Визначення обсягів фінансування програм із обласного бюджету в черговому фінансовому році

Загальний граничний (прогнозний) обсяг коштів обласного бюджету на фінансування Програм в черговому фінансовому році розподіляється на граничний обсяг коштів на фінансування затверджених Програм і граничний обсяг коштів на фінансування Програм, прийнятих до розробки із початком фінансування в черговому фінансовому році пропорційно обсягам фінансування, передбаченими даними Програмами із обласного бюджету.

Граничний обсяг коштів на фінансування Програм, прийнятих до розробки із початком фінансування в черговому фінансовому році, розподіляється між цими Програмами пропорційно передбаченому Програмами фінансуванню.

Граничний обсяг коштів на фінансування затверджених Програм в черговому фінансовому році розподіляється між цими Програмами залежно від кількості балів, отриманих Програмою за результатами рейтингової оцінки, і обсягу фінансування із обласного бюджету, передбаченого Програмою в майбутньому році.

За кожною Програмою за формулою визначається інтегральний рейтинг I_{ri} , значення якого вносяться до рейтингової таблиці (Таблиця 6 до даної Методики) в графу 5.

$$I_{ri} = R \cdot V,$$

де R – інтегральний показник рейтингу Програми в балах (графа 3 рейтингових таблиці)

V – обсяг фінансування, що планується за Програмою (графа 4 рейтингових таблиці).

Обсяг фінансування Програми із обласного бюджету в черговому фінансовому році визначається за формулою:

$$V = I_{ri} \cdot k,$$

де I_{ri} – інтегральний рейтинг Програми,

k – коефіцієнт розподілу коштів, який визначається за формулою:

$$k = \frac{V_{lim}}{\sum I_{ri}},$$

де V_{lim} – граничний (прогнозований) обсяг коштів обласного бюджету області N на фінансування затверджених програм в черговому фінансовому році;

$\sum I_{ri}$ – сума інтегральних рейтингів затверджених Програм.

Розрахований обсяг фінансування затвердженої Програми в черговому фінансовому році не може перевищувати обсягу фінансування, передбаченого Програмою.

Розрахунки здійснюються з використанням можливостей Microsoft Excel.

Якщо розрахований об'єм фінансування програми в майбутньому році складає менше 25% запланованого Програмою обсягу коштів обласного бюджету – Програма не передбачається до фінансування, а кошти перерозподіляються між Програмами, що залишилися, на рейтинговій основі.

ОЦІНКА ЗА КОМПЛЕКСНИМ КРИТЕРІЄМ K_1

Формулювання критерію - пріоритетність та значущість проблеми для розвитку економіки області, соціальної підтримки та захисту населення.

Ваговий коефіцієнт критерію - $Z_1=0,2$

Система оцінок за критерієм

Позначення первинного критерію k	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
$k_{1,1}$	$Z_{1,1}=0,4$	Відповідність проблеми соціально-економічним пріоритетам регіонального рівня	1. Проблемна область Програми віднесена директивними документами регіонального рівня до пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку, що вирішується в тому числі й програмно-цільовими методами, та відповідає проблемній галузі однієї, або декільком діючим, або таким, що знаходяться в стадії розробки, обласним цільовим програмам (або їх підпрограмам)	10
			2. Проблемна область Програми не віднесена директивними документами регіонального рівня до пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку	0

Позначення первинного критерію k	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
k _{1,2}	Z _{1,2} =0,4	Відповідність проблеми соціально-економічним пріоритетам області	1. Проблемна частина Програми віднесена директивними документами області до пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку	10
			2. Проблемна частина Програми не віднесена директивними документами області до пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку, але характеризується показниками, значення яких відчутно (більше, ніж на 30 відсотків) відрізняється від середньоукраїнських в гірший бік та мають несприятливу динаміку	8
			3. Проблемна частина Програми не віднесена директивними документами області до пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку і матеріали програмного документу не дозволяють зробити однозначних висновків про наявні несприятливі тенденції	0
k _{1,3}	Z _{1,3} =0,2	Планова ступінь охоплення	1. Більше 90 відсотків	10
			2. Від 60 до 90 відсотків	8

Позначення первинного критерію k	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
		програмними заходами проблемного напрямку: визначеної групи населення; території; суб'єктів господарської діяльності; інших проблемних областей	3. Від 30 до 60 відсотків	6
			4. Менше 30 відсотків	4
			5. Дані Програми не містять інформації про планову ступінь охоплення програмного напрямку	0

ОЦІНКА ЗА КОМПЛЕКСНИМ КРИТЕРІЄМ K_2

Формулювання критерію - постановка в Програмі завдань, умовою вирішення яких є застосування програмно-цільового методу.

Ваговий коефіцієнт критерію - $Z_2=0,2$

Система оцінок за критерієм

Позначення первинного критерію k	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
$k_{2,1}$	$Z_{2,1}=0,4$	Наявність обласної цільової програми аналогічного спрямування (або обласної цільової програми з аналогічною підпрограмою), яка містить рекомендації щодо розробки органами місцевої виконавчої влади відповідних Програм	1. Програмний документ відповідає критерію	10
			2. Програмний документ не відповідає критерію	0

Позначення первинного критерію k	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
k _{2,2}	Z _{2,2} =0,3	Цілі та завдання цільової програми не дублюють цілі та завдання інших затверджених програм та не стосуються поточної діяльності виконавчих органів державної влади	1. Програмний документ відповідає критерію	10
			2. Програмний документ відповідає критерію, але в переліку заходів значна кількість їх (понад 25 відсотків від загальної кількості) представляють собою поточну діяльність виконавчих органів державної влади області і підпорядкованих їм закладів	5
			3. Програмний документ не відповідає критерію	0
K _{2,3}	Z _{2,2} =0,3	Забезпечення виключення дублювання заходів цільової програми заходами інших затверджених програм	1. Програмний документ відповідає критерію	10
			2. Програмний документ не відповідає критерію	0

<*> Метою Програми є вирішення вузькоспеціалізованих відомчих завдань, що цілком можливо за межами Програми.

ОЦІНКА ЗА КОМПЛЕКСНИМ КРИТЕРІЄМ K_3

Формулювання критерію - рівень проробки цільових показників та індикаторів ефективності реалізації Програми.

Ваговий коефіцієнт критерію - $Z_3=0,3$

Первинний оціночний критерій $k_{3,2}$ "Наявність у Програмі показника її економічної або бюджетної ефективності" щодо програм невиробничої (соціальної) сфери не застосовується. В цьому випадку ваговий коефіцієнт $k_{3,1}$ приймається рівним 1.

Система оцінок за критерієм

Позначення первинного критерію k	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
$k_{3,1}$	$Z_{3,1}=0,4$	Наявність у Програмі кількісно визначених показників ефективності її реалізації	1. В Програмі сформульовано цільові <*>, кількісно визначені кінцеві показники, наведена їх динаміка по роках реалізації програми. При необхідності розроблені методи розрахунку цих показників, наприклад, за відсутності необхідних статистичних даних	10
			2. В Програмі сформульовано лише цільові, кількісно визначені кінцеві показники ефективності її реалізації	8

Позначення первинного критерію k	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
			3. В Програмі сформульовано лише кількісні показники, але при цьому міститься аргументоване обґрунтування виключно якісного представлення цільових орієнтирів	4
			4. В Програмі відсутні: цільові, кількісно визначені кінцеві показники ефективності її реалізації	0
k _{3,2}	Z _{3,2} =0,6	Відповідність досягнутих у звітному році цільових показників (індикаторів) цільовим показникам (індикаторам), затвердженим у цільовій програмі	1. Досягнуті цільові показники (індикатори) відповідають цільовим показникам (індикаторам), затвердженим у цільовій програмі	10
			2. Середнє значення виконання показників (індикаторів) складає більше 80 відсотків	8
			3. Середнє значення виконання показників (індикаторів) складає від 10 до 80 відсотків	6
			4. Середнє значення виконання показників (індикаторів) складає менше 10 відсотків	0

<*> Під цільовими, кількісно визначеними, кінцевими показниками розуміють показники, що характеризують зміни проблемної ситуації в результаті реалізації Програми.

ОЦІНКА ЗА КОМПЛЕКСНИМ КРИТЕРІЄМ К4

Формулювання критерію – фінансова забезпеченість бюджету області, залучення до фінансування Програми інших джерел

Ваговий коефіцієнт критерію - $Z_4=0,2$

Система оцінок за критерієм

Позначення первинного критерію k	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
k _{4,1}	Z _{4,1} =0,3	Рівень фактичного фінансового забезпечення Програми з моменту початку її реалізації	1. Фінансове забезпечення Програми з усіх джерел більше 80 відсотків від запланованого	10
			2. Фінансове забезпечення Програми з усіх джерел від 50 до 80 відсотків від запланованого	7
			3. Фінансове забезпечення Програми з усіх джерел від 20 до 50 відсотків від запланованого	4
			4. Фінансове забезпечення Програми з усіх джерел менше 20 відсотків від запланованого	0
k _{4,2}	Z _{4,2} =0,1	Рівень фактичного фінансового забезпечення в поточному фінансовому році ліміт обласного бюджету	1. Фінансове забезпечення Програми більше 50 відсотків від запланованого	10
			2. Фінансове забезпечення Програми від 20 до 50 відсотків від запланованого	5
			3. Фінансове забезпечення Програми менше 20 відсотків від запланованого	0

Позначення первинного критерію k	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
k _{4,3}	Z _{4,3} =0,4	Доля фінансового забезпечення Програми з обласного бюджету в загальному обсязі фінансування	1. Доля коштів обласного бюджету складає інтервал від 20 до 70 відсотків	10
			2. Доля коштів обласного бюджету складає більш зідсотків	5
			3. Доля коштів обласного бюджету складає 100 відсотків	0
k _{4,4}	Z _{4,4} =0,3	Наявність співфінансування Програми, організація контролю за надходженням коштів	1. Програма дозволяє залучати кошти з різних джерел, в тому числі з національного бюджету, державний замовник здійснює контроль за фактичним надходженням коштів з усіх джерел	10
			2. Програма передбачає залучення коштів із різних джерел, в тому числі з національного бюджету. Державний замовник не володіє інформацією про надходження коштів з усіх джерел	0

<*> Якщо реалізація Програми розпочинається лише в поточному фінансовому році, то первинний критерій k_{4,1} не розраховується, ваговий коефіцієнт k_{4,2} збільшується до 0,4.

До закінчення фінансового року, за відсутності даних про кінцеві розміри фінансування в поточному році, при розрахунках береться сума встановленого річного ліміту.

ОЦІНКА ЗА КОМПЛЕКСНИМ КРИТЕРІЄМ К5

Формулювання критерію – хід виконання заходів, Програм, що реалізуються, ефективність заходів, які приймають державні замовники Програм по залученню позабюджетних джерел та місцевих бюджетів для фінансування Програм.

Ваговий коефіцієнт критерію - $Z_5=0,1$

Система оцінок за критерієм

Позначення первинного критерію k	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
k _{5,1}	Z _{5,1} =0,2	Участь муніципальних утворень у реалізації Програми	1. Участь муніципальних утворень визначено складом виконавців програмних заходів та встановленими обсягами фінансування Програми	10
			2. Участь муніципальних утворень визначено складом виконавців програмних заходів	4

Позначення первинного критерію к	Ваговий коефіцієнт критерію Z	Формулювання критерію	Градації	Система бальних оцінок N
k _{5,2}	Z _{5,2} =0,3	Залучення позабюджетних джерел	Залучення позабюджетних джерел	10
k _{5,3}	Z _{5,3} =0,5	Якість щорічно наданої інформації про виконання програми за минулий період	1. Інформація повністю відповідає встановленим вимогам та рекомендаціям	10
			2. Інформація не містить повного обсягу відомостей, що ускладнює об'єктивну оцінку ходу виконання Програми	5
			3. Інформація не відповідає встановленим вимогам і рекомендаціям та матеріал має бути перероблено	0

**РЕЙТИНГОВА ТАБЛИЦЯ
ПО ВИЗНАЧЕННЮ ОБСЯГІВ ФІНАНСУВАННЯ ЦІЛЬОВИХ ПРОГРАМ В _____ РОЦІ
З ОБЛАСНОГО БЮДЖЕТУ**

N	Назва Програми	Інтегральний показник рейтингу програми в балах	Обсяг фінансування Програми з обласного бюджету передбачений Програмою	Інтегральний рейтинг Програми	Обсяг фінансування Програми з обласного бюджету
		R	V	I_{ri}	V₁
1					
<i>Всього</i>				SUM I _{ri}	V _{lim}

**Аналітична довідка до річного звіту
про хід реалізації обласної цільової програми (підпрограми)**

1. Найменування обласної цільової програми (підпрограми) (далі – програма (підпрограма)).

2. Куратор, відповідальний виконавець програми, виконавці програмних заходів.

3. Ціль(і) програми (підпрограми).

4. Фінансування програми (підпрограми):

4.1. Дані про планові й фактичні об'єми фінансування програми (підпрограми) з початку її реалізації, накопичувальним підсумком на звітну дату, із розбиттям за джерелами. Дані про об'єми коштів національного та місцевого бюджетів, а також позабюджетних джерел вказуються лише у випадку, якщо вони передбачені програмою (підпрограмою). При неосвоєнні передбачених на її реалізацію коштів вказуються причини неосвоєння.

4.2. Ті ж відомості, що і в пункті 4.1, за минулий рік.

5. Результативність програми (підпрограми):

5.1. Зведені дані про ступінь виконання цільових індикаторів і показників досягнення мети (цілей) програми (підпрограми) (за відсутності офіційних статистичних даних на момент заповнення анкети наводяться відомості на останню звітну дату й оцінка очікуваного виконання з необхідними примітками). Формулюється висновок про результативність програми (підпрограми) в цілому.

5.2. Зведені дані про планові значення індикаторів і цільових показників програми (підпрограми) на поточний рік за формою 1.

5.3. Відомості про конкретні результати, досягнуті при реалізації ключових заходів минулого року:

- про хід будівництва об'єктів, виконані роботи та їх частку в реалізації програм, рівні технічної готовності будівництв і об'єктів;
- про основні виконані заходи, їх результати і роль у вирішенні основних завдань програми (підпрограми) в минулому році.

6. Ключові (з погляду результативності програми (підпрограми)) заходи на поточний рік і наступні роки реалізації програми (підпрограми).

7. Зведення про корегування програми (підпрограми). Наводяться короткі відомості про внесення змін до програми (підпрограми) за час, що пройшов з початку її реалізації до звітної дати, причини внесення змін.

8. Відомості про проблемні ситуації і недоліки в ході реалізації програми (підпрограми), про причини і заходи, що приймаються по усуненню виявлених відхилень, зокрема обґрунтування причин і перелік заходів, що приймаються, у випадках, коли не забезпечено повне фінансування заходів програми або цільове освоєння виділених фінансових коштів в об'ємах, передбачених програмою.

9. Оцінка ефективності ходу реалізації програми (підпрограми). Дається оцінка ефективності ходу реалізації програми (підпрограми) відповідно до методики, затвердженої в програмі (підпрограмі).

10. Загальний висновок про необхідність:

- продовження реалізації програми (підпрограми) в незмінному вигляді;
- внесення корегувань в програму (підпрограму);
- припинення реалізації програми (підпрограми).

Форма 1.

№ п/п	Найменування цільового індикатора, показника, одиниця виміру, спосіб обчислення (значення на дату, значення за період або наростаючим підсумком з певної дати)	Плановані значення індикаторів і показників поквартально _____ року			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	2	3	4	5	6

Інформація про Інститут соціокультурного менеджменту

Кіровоградське обласне об'єднання громадян «Інститут соціокультурного менеджменту» (ІСКМ) є неполітичною, некомерційною, нерелігійною, недержавною обласною громадською організацією, яка виникла в 2000 році, а в 2001 році була зареєстрована Кіровоградським обласним управлінням юстиції.

Свою місію ІСКМ вбачає у сприянні демократичній трансформації українського суспільства шляхом підтримки розвитку місцевих громад, незалежного інформаційного простору та інтеграційних процесів на локальному рівні. Основними напрямками діяльності ІСКМ є освітній, інформаційний та дослідницький.

Персонал ІСКМ має досвід проведення досліджень, семінарів, тренінгів, розробки навчально-методичних посібників, Інтернет-ресурсів та адміністрування грантових програм.

Діяльність ІСКМ підтримується або підтримувалась: Фондом Євразія, ІСАР „Єднання”, Фундацією прав людини, Міжнародним Фондом „Відродження”, Фондом ім. Стефана Баторія, Міністерством закордонних справ України, Комітетом виборців України, Фондом Східної Європи, Раст Inc., USAID, а також благодійними пожертвами громадян та бізнесу.

Основні кількісні показники діяльності ІСКМ в 2003-2009 роках:

Показник	Прояв	
	2003-2008	2009
Розробка та видання навчальних посібників	8	1
Розробка та видання інформаційних бюлетенів	23	-
Розробка та видання інших видань	5	1
Розповсюдження власних видань	33000	1500
Розпочато проектів	12	3
Завершено проектів	12	1
Проведено конкурсів грантів для НДО	2	1
Підтримано проектів НДО	8	4
Проведено конкурсів для журналістів	3	-
Нагороджено переможців конкурсів для журналістів	18	-
Проведено заходів	55	5
Кількість учасників заходів	1171	85
Кількість статей/сюжетів в ЗМІ, що висвітлювали діяльність ІСКМ	287	22
Проведено досліджень	4	1
Доходи (грн.)	795657	259090
Витрати (грн.)	787097	246582

Контактна інформація:

Поштова адреса: *a/c 4/30, м. Кіровоград, 25006*
 Електронна адреса: *iscm@mail.ru*
 Адреса офісу: *офіс №1 (2 поверх), вул. Гайдара, 75-а, м. Кіровоград*
 Телефон: *(0522)271095*
 Факс: *(0522)345667*
 Керівник: *Абрамов Л.К.*



«Менеджмент неприбуткових організацій. Частина 1» (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., - ЦПТІ, ІСКМ, Кіровоград – 2003, 128 ст.) Зростання ролі громадського сектору в житті нашого суспільства вимагає високого рівня професіоналізму від його лідерів. Особливо це актуально зараз, коли ще не створено систему підготовки керівників НДО на державному рівні. Саме з урахуванням цих обставин створювалось видання. Першу частину цього навчально-методичного посібника присвячено теоретичним основам менеджменту та громадській організації, як об'єкту управління. Традиційно видання містить чимало вправ та завдань для самовдосконалення. Видання здійснено ІСКМ та ЦПТІ в рамках проекту підтриманого Фондом Євразія за рахунок коштів, наданих USAID.

Видання здійснено ІСКМ та ЦПТІ в рамках проекту підтриманого Фондом Євразія за рахунок коштів, наданих USAID.

«Менеджмент неприбуткових організацій. Частина 2» (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., - ЦПТІ, ІСКМ, Кіровоград – 2003, 140 ст.) Ефективність діяльності керівника НДО багато в чому залежить від того, наскільки рціонально він планує. Дане видання повністю присвячене розгляду основних видів планування. Особливу увагу приділено такому важливому напрямку, як управління проектами. Як приклади автори розглядають основні етапи процесу: оцінка життєздатності ідей, планування заходів, моніторинг та оцінка, підготовка звіту. Книга містить вправи для самостійної роботи. Видання здійснено ІСКМ та ЦПТІ в рамках проекту підтриманого Фондом Євразія за рахунок коштів, наданих USAID.



«Інформаційне забезпечення Процесу рішення соціальних проблем на місцевому рівні» (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., - ЦПТІ, ІСКМ, Кіровоград – 2003, 116 ст.) ІСКМ в рамках проекту «Розвиток незалежного інформаційного простору в Україні», підтриманого Фондом Євразія за рахунок коштів USAID, видає навчально-методичний посібник. Дане видання містить наступні розділи: рішення соціальних проблем на місцевому рівні; інформаційний простір та інформаційного обміну у третього сектору; ЗМІ та громадське суспільство; традиційні форми взаємозв'язку НДО та ЗМІ та ін. Підручник містить велику кількість вправ та завдань для самоконтролю.

Інформаційний обмін; роль вирішенні соціальних проблем; інформаційний потенціал третього сектору; ЗМІ та громадське суспільство; традиційні форми взаємозв'язку НДО та ЗМІ та ін. Підручник містить велику кількість вправ та завдань для самоконтролю.

«Соціальні технології. Частина 2» (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., - ІСКМ, Кіровоград – 2004, 108 ст.) Особливого значення останнім часом набуває діяльність громадських організацій, які виступають своєрідним каталізатором активності місцевих громад. Саме представникам таких організацій адресоване це видання. В ньому життя громади автори розглядають в різних аспектах; описують способи та форми взаємодії в громаді; пропонують нові методи названня та розвитку громади. Зокрема досить детально розглядається зовсім нова для третього сектору України форма співпраці – кластер проектів. Видання здійснено ІСКМ в рамках Центрально українського кластеру проектів «Інтеграція місцевих спільнот» при підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих USAID.



«Соціальні технології. Частина 1» (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., - ІСКМ, Кіровоград – 2004, 104) ст. Розвиток громадського сектору в Україні вступає в якісно новий етап, коли особливого значення набуває ефективність роботи кожної громадської організації. Досягти такої ефективності можна лише використовуючи соціальні технології. В даному посібнику автори спробували пояснити, що таке соціальні технології і як вони використовуються. Видання здійснено ІСКМ в рамках Центрально українського кластеру проектів «Інтеграція місцевих спільнот» при підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих USAID.

Вони використовуються. Видання здійснено ІСКМ в рамках Центрально українського кластеру проектів «Інтеграція місцевих спільнот» при підтримці Фонду Євразія за рахунок коштів, наданих USAID.

«Україна-НАТО: абетка відносин» (ІСКМ, Кіровоград – 2006, 40 ст.) ІСКМ в рамках проекту «Політика – справа не тільки політиків», підтриманого Міністерством закордонних справ України, видає посібник «Україна-НАТО: абетка відносин». Дане видання містить наступні розділи: НАТО, як організація колективної безпеки; зако-нодавча база відносин України – НАТО; розвиток і нинішній стан відносин України – НАТО; переваги членства; перспективи національного ОПК у разі вступу України в НАТО; фінансовий аспект членства України в Альянсі; референдуми щодо вступу до НАТО та інформування громадськості; цивільний вимір діяльності НАТО; відносини Росія – НАТО; будальшній меморандум і нейтралітет, як засоби гарантування безпеки України.



Україна – НАТО: політика в діянні. Видання здійснено ІСКМ в рамках проекту «Політика – справа не тільки політиків», підтриманого Міністерством закордонних справ України, видає посібник «Україна-НАТО: абетка відносин». Дане видання містить наступні розділи: НАТО, як організація колективної безпеки; зако-нодавча база відносин України – НАТО; розвиток і нинішній стан відносин України – НАТО; переваги членства; перспективи національного ОПК у разі вступу України в НАТО; фінансовий аспект членства України в Альянсі; референдуми щодо вступу до НАТО та інформування громадськості; цивільний вимір діяльності НАТО; відносини Росія – НАТО; будальшній меморандум і нейтралітет, як засоби гарантування безпеки України.

Видання ІСКМ

Інформаційний бюлетень «НДО-Інформ» (ІСКМ, ЦЛТІ, Кіровоград – 1999 - 2010). «НДО – Інформ» є серйозним інформаційним ресурсом



для громадських активістів України. Завдяки цьому виданню вони регулярно отримують інформацію про позитивний досвід вирішення соціальних проблем, про успішні форми взаємодії між різними секторами суспільства, як в нашій країні, так і у найближчих сусідів: Росії та Польщі. Кожного номера в рубриці «Коментар фахівця»

авторитетні особи третього сектору виступають з актуальних питань щодо розвитку громадянського суспільства. Цінним доповненням до матеріалів бюлетеню є інформація про нові видання для НДО та можливості отримання фінансової підтримки діяльності громадських організацій.



«Технологія оцінки соціальних програм та проектів» (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., -ІСКМ, Кіровоград-2007, 100 ст.). Розробка посібника здійснена за підтримки Фонду Стефана Баторія в рамках проекту «Вдосконалення системи розробки та оцінки соціальних програм». Видання складається з наступних розділів:

теоретичні основи оцінки соціальних програм та проектів; основні етапи оціночної діяльності; додатки.



«Інформаційний компонент діяльності НДО» (Азарова Т.В., Абрамов Л.К., - ІСКМ, Кіровоград-2009 80 ст.).

Видання розроблене в рамках проекту «Підтримка громадських ініціатив», що підтримується Фондом Стефана Баторія за рахунок коштів наданих Фондом Форда. У посібнику висвітлюється роль інформаційного фактора в діяльності громадської організації, детально

розглядаються поняття інформація, інформаційний обмін, інформаційний простір, аналізуються інформаційні ресурси та проблеми використання інформації як інструменту впливу на громадську думку та органи влади.

«5 років заради ідеї (2001-2006)» (ІСКМ, Кіровоград-2007, 20 ст.). Брошура присвячена діяльності організації у перші 5 років її існування. Видання складається з наступних розділів: реалізовані проекти, бюджет організації, основні показники діяльності.



«Ресурсне забезпечення громадських ініціатив» (Азарова Т.В.; Абрамов Л.К., -ІСКМ, Кіровоград-2008 100 ст.).

Розробка посібника здійснена за підтримки Фонду Стефана Баторія в рамках проекту «Ресурсне забезпечення громадських ініціатив». Видання складається з наступних розділів:

ресурси в діяльності громадських організацій; людські ресурси-вирішальний чинник діяльності НДО; поняття «фандрейзинг», джерела фінансування громадських ініціатив; корпоративне спонсорство та методика залучення коштів у підприємстві; соціальне замовлення як форма залучення бюджетних коштів; грант як метод отримання донорської підтримки; додатки.



Звітність по цільових програмах: Звіт за результатами дослідження. – Кіровоград: Інститут соціокультурного менеджменту (ІСКМ); 2009. – 24 ст.

Видання розроблене в рамках проекту «Підтримка громадських ініціатив», що підтримується Фондом Стефана Баторія за рахунок коштів наданих Фондом Форда. У посібнику висвітлюється роль інформаційного фактора в діяльності громадської організації, детально розглядаються поняття інформація, інформаційний обмін, інформаційний простір, аналізуються інформаційні ресурси та проблеми використання інформації як інструменту впливу на громадську думку та органи влади.

