

**Є. І. Бородин**, доктор історичних наук, професор, заслужений працівник освіти України, перший заступник директора Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

**І. М. Безена**, кандидат філософських наук, завідувач кафедри соціально-гуманітарної освіти КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

### **МАРК Е. ГЕНСОН ПРО ШЛЯХИ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ ДЕРЖАВИ**

*Марк Е. Генсон, американський філософ, педагог, у своїй дослідницькій діяльності осмислює політичні системи, моделі управління, професійно-бюрократичну взаємодію, менеджмент, основи мотивації, організаційні комунікації тощо. Окреслене має особливе значення для осмислення та застосування у процесі реалізації суспільних змін. В Україні розпочато низку публічних реформ, особливе значення для нового рівня розвитку держави має адміністративна реформа, яка покликана змінити статус органів влади на місцях, відповідальність та зміст їх суспільної роботи. Спроби розпочати реформу публічної влади були декілька разів, але то політичної волі було не досить, то зміни були поверховими: від заміни вивісок та проведення перепідпорядкування. Такі дії зазвичай залишали стару авторитарну систему управління, не змінювали стан речей у владних структурах, а відповідно, деякою мірою погіршували ситуацію в регіонах, поглиблювали надмірну централізацію управління територією, нівелювали принципи самоврядування та бюджетування, які в процесі діяльності стали тягарем для державного розвитку. На місцях, як завжди, чекали фінансових субвенцій для вирішення окремих проблем територій (дороги, соціальні об'єкти, благоустрій території тощо), йшло відторгнення місцевої влади від вирішення проблем території та поглиблювало деструктивні процеси (корупція, зловживання у фінансовій сфері, поглиблення процесів ускладнення соціального стану територій тощо). Так далі справи не могли йти, сутнісні та глибинні зміни управління територіями розпочались, нехай потрохи, але перерозподіл повноважень, фінансових ресурсів та сфери відповідальності за стан речей уже здійснено. Відповідальність та ресурси (матеріальні, фінансові) передано/прийнято від центру на місцевий рівень. Повноваження депутата та голови громади тепер наповнені конкретикою для вирішення місцевих проблем соціального розвитку територій.*

Ключові слова: демократизація, децентралізація, деконцентрація, делегування, деволоція, регіональна влада, бюрократія, повноваження, місцеві органи самоврядування, сільський/міський голова, уповноважена/посадова особа, місцевий бюджет, субвенція, відповідальність.

#### ***Ye. I. Borodin, I. M. Bezena. Mark E. Henson on the ways of democracy and decentralization of public state institutions***

*Mark E. Genson, an American philosopher, educator, analyze political systems, models of management, professional and bureaucratic interaction, management, the basics of motivation, organizational communication etc. It is of particular importance for understanding and applying the process of implementing social change. A number of public reforms have been launched in Ukraine, and administrative reform is of particular importance for a new level of state development, which aims to change the status of local authorities, accountability and content of their social work. Attempts to initiate the public authority reform have been done several times, but there was not enough political willpower; changes were superficial: there was*

© Є. І. Бородин, І. М. Безена, 2019

*only replacing signboards or applying re-subordination. Such actions, as a rule, left the old authoritarian system of government, did not change the state of affairs in power structures, and accordingly to some extent exacerbated the situation in the regions, deepened the excessive centralization of territorial governance, eliminated the principles of self-government and budgeting, which in the process of activity became a burden for the state development. At local level, as usual, financial subventions to address specific territorial problems (roads, social facilities, land improvement, etc.) were eliminated, local authorities were discouraged from solving territorial problems, and deepened destructive processes (corruption, abuse in the financial sphere, deepening complication processes of social status of territories, etc.). Thus, things could not go further in this way, substantial and profound changes in the management of the territories gradually began, but the redistribution of powers, financial resources and responsibility for the state of affairs has already been implemented. Responsibility and resources (material, financial) were transferred/accepted from the center to the local level. The powers of the deputy and the head of the community are now filled with specifics for solving local problems of social development of the territory.*

*Key words: democratization, decentralization, deconcentration, delegation, devolution, regional power, bureaucracy, powers, local self-government, village/city mayor, authorized representative/official, local budget, subvention, responsibility.*

**Постановка проблеми.** Сучасні суспільні реформи – це завжди системна діяльність публічної влади, спрямована на пошук та формування нової моделі розвитку, яка приведе до покращення економічного розвитку, рівня життя та ефективної діяльності суспільної системи. Ініціатори змін/реформ, розпочинаючи нові стратегії діяльності в державі, мають здійснити низку послідовних кроків: *по-перше*, розуміти зміст суспільної проблеми та мати нову ідеологію; *по-друге*, окреслити її реальний стан; *по-третє*, вивчити досвід інших держав у зазначеному питанні, визначити ризики процесу та стратегію; та *по-четверте*, ініціатор публічної реформи формує траєкторію процесу змін, адаптуючи зовнішній досвід до особливостей внутрішніх.

Потрібно відзначити, що владні інституції України неодноразово робили спроби розпочати структурні реформи наприкінці 90-х років ХХ століття та на початку 2000-х років. Але реально лише у 2014 році було розпочато новий політичний курс, який надав ефективний поштовх до окреслення нових стратегій і перспектив розвитку держави та регіонів. Таким чином було розпочато ключову суспільну реформу – адміністративну й управлінську, які спрямовано на демократизацію та децентралізацію публічної сфери суспільства. Суть децентралізаційної реформи окреслювалась у такому: вибудовування нової моделі суспільної діяльності громади, взаємин між центром та регіонами; перерозподіл повноважень і відповідальності публічної влади.

Сучасні аспекти і концептуальні підходи до перспективи розвитку публічної влади визначають особливу вагу через новий рівень менеджменту та публічних комунікацій для запровадження реформи, а також структурних і результативних змін у публічній сфері держави. У цьому аспекті актуалізується низка сутнісних питань суспільної реформи: стратегія, діяльність, провідники реформи, моніторинг процесів, прозорість планування та прийняття рішень і ефективність результатів роботи. Відповідно, набуває особливої ваги питання співставлення теорії та практики реалізації суспільних реформ.

Як найперше, сучасні науковці, досліджуючи окреслені концепти публічних процесів у суспільстві, осмислюють теоретичні світогляди, зіставляючи їх із практичними процесами діяльності і творення змін, роблять власні прогнози та перспективи. Американський дослідник Марк Е. Генсон належить до таких науковців, які активні у дослідженнях та оцінках ефективності суспільних реформ. Його науковими узагальненнями були окреслені загальні тенденції США та низки європейських країн, які віднайшли нові бачення змісту сучасної демократизації і децентралізації публічної сфери суспільства.

**Мета дослідження** – дослідити актуальні наукові ідеї Марка Е. Генсона щодо демократизації і децентралізації суспільних відносин, загальних процесів і місії посадових осіб від центрального до регіонального рівня.

**Виклад основного матеріалу.** Завершальні роки ХХ століття окреслили перед цивілізованим світом нові виклики, серед яких постала потреба у розширенні демократичних основ держави, переході до нової політики, орієнтованої на перерозподіл владних повноважень, укріплення економічної спроможності громад у вирішенні інфраструктурних питань і посилення впливу людського потенціалу на вказані аспекти.

Наукові ідеї Марка Е. Генсона можна розділити на групи: *теоретичні аспекти* (понятійний апарат, теоретичні концепти демократизації суспільства); *практична діяльність* (публічні системи, діяльність публічних і посадових осіб, управлінська діяльність та рішення, демократичні процедури діяльності тощо).

Концептуально-теоретичні та діяльнісні процеси публічної влади концентруються: *по-перше*, зусилля, спрямовані на формування нового нормативно-правового забезпечення реформи (конституційних та законодавчих змін); *по-друге*, розроблення стратегічних цілей та програм діяльності по структурних змінах, які трансформують суть організації публічної влади; *по-третє*, діагностування та аналітично-регулюючі аспекти діяльності, які спрямовано на отримання позитивних і ефективних результатів у соціально-економічній сфері суспільства – успіху та нового рівня життя громадян; *по-четверте*, коригування курсу реформ, стратегії та діяльності; *по-п'яте*, долучення до процесів реформи громадян.

Можна стверджувати, що публічні інституції створюються в державі та формуються людиною, яка обіймає посади у владній структурі, саме від їх зусиль залежить рівень реалізації реформи й отримання позитивних суспільних результатів. Марк Е. Генсон окреслив думку, що публічні організації є ще «людськими системами» тому, що всі процеси залежать від людини, від її статусу – суб'єктивного фактора особи, яка має повноваження або без таких повноважень [1, с. 158].

У зазначеному проблемному полі для національного суспільства актуальними є ретрансляція окремих наукових поглядів та оцінок Марка Е. Генсона щодо структурних змін у країнах, а саме демократизацію та децентралізацію. Окреслені публічні зміни, відповідно, прискорять процеси ефективних суспільних трансформацій, створюють передумови для долучення людини, громадянина до публічної діяльності та поглиблять сфери демократизації в державі.

Незаперечно, що структурні зміни/реформи будь-якої сфери діяльності суспільства завжди сприймаються як публічний управлінський процес «зверху до низу» та взаємної комунікації «знизу до верху», передбачають системну зміну змісту стратегії розвитку і пріоритетів діяльності. Окреслені тенденції суспільної діяльності певною мірою призводять до стану «стресу» та «конфлікту» для суспільства та державних і регіональних структур влади, працівників публічної сфери. Адже вищезазначені процеси зорієнтовані на особистість/людину як основу суспільного середовища й ефективного розвитку країни. Її діяльність спрямована не тільки на задоволення власних потреб, а й виконання суспільно значимих функцій та досягнення стратегічних орієнтирів. Марк Е. Генсон висловлює думку, що «...стресове напруження є об'єктивним і притаманним для всіх соціальних систем...» [1, с. 67].

На наше переконання, наукові концепти Марка Е. Генсона досить актуальні щодо процесів трансформацій і реформування публічної системи держави, її окремих сфер діяльності (сфера соціальних інституцій: публічна державна і місцева влада, правоохоронна система, судова влада, освіта, медицина, культура тощо); посадові особи, яким держава делегувала окремі повноваження; перерозподіл владних повноважень «центр–регіон», сфери їх відповідальності; принципи ефективності управління та моделі врядування.

Дослідження двох нероздільних суспільних процесів, які окреслені основними поняттями «демократизація» та «децентралізація», Марк Е. Генсон здійснював на основі вже раніше проведених змін публічної системи організації влади, аналізував суспільні процеси в країнах, де реалізовувались публічні реформи. Ми відзначаємо, що сутність процесів поглиблення демократії і її процеси зрозумілі для більшості суспільства, але водночас зі змістовими питаннями децентралізації, новими повноваженнями публічної влади, громади та суспільства здебільшого виникає різночитання.

Адже ключові ідеї процесів демократизації та децентралізації окреслено саме у послідовному переході країни від моделі авторитаризму, «імперського минулого», суцільної централізації, бюрократизації і засилля чиновницького апарату до моделі суспільства демократії, нового рівня владної, фінансової й управлінської децентралізації, відповідальних провідників реформ. Демократизація суспільного життя, яка спрямована на новий концепт публічної влади: прозорість, відкритість, підзвітність влади за ефективність діяльності, злагодженість діяльності, активну комунікацію органів влади та інших суб'єктів діяльності. Відповідно, змінюється статус громадян, який переходить від стану пасивних спостерігачів до громадсько активних учасників суспільних процесів.

Оцінивши всі складники суспільного розвитку, ми прогнозуємо, що для реалізації нової національної моделі публічної системи має пройти складний етап активних суспільних реформ (від правового супроводу до процесів реалізації) та чіткого встановлення місця регіону у державі. Тому, провівши оцінювання перспективи для їх ефективної реалізації, ми визначаємо, що процеси демократизації та децентралізації мають сформувати нову модель взаємин між центром і регіонами, нові сфери і виміри повноважень, сегменти маркетингової діяльності, бюджетування та відповідальності за соціально-економічний розвиток громади [1, с. 275].

Нині отримало нового змісту тлумачення поняття «децентралізація», що це – «система управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоуправління; розширення прав низових органів управління; скасування або послаблення централізації», а «демократизувати – це здійснювати демократизацію чого-небудь, наближати до демократизму, ...народності..., ...активності і широкої участі народу у здійсненні всіх заходів» [2, с. 213–218]. Децентралізацію як нову реальність і форму діяльності можна визначити по таких векторах роботи: децентралізація адміністративна, бюджетна децентралізація, політична децентралізація, децентралізація керування, децентралізація обліку, децентралізація постачання, децентралізація управління тощо.

Марк Е. Генсон визначає ключові думки з питання сучасної демократичної моделі, протистояння принципів змістових складників понять «централізація» та «децентралізація». Він окреслює думку, що всі змістові складники суспільних явищ включають суб'єктивний/людський фактор. Тому саме його «...поведінка <...> залежить від індивідуального бачення...» [1, с. 13]. Процес організаційної діяльності і прийняття рішення уповноваженими особами – це теж діяльність, яка впливає на процеси суспільного розвитку, результати та наслідки публічної діяльності органу влади.

Зазначене питання перебуває у полі зору різних наук: державного управління, менеджменту, політології, психології, маркетингу тощо. У науковому середовищі здійснено певне число емпіричних досліджень про процеси, процедури та механізми людської діяльності, яка спрямована на прийняття публічних рішень щодо регулювання суспільних процесів. Адже демократичне суспільство прагне ідеалу сучасного стану громади, а існування предметного світу, його властивості, зв'язки та відношення через конкретну діяльність людини, яка формує реальний світ об'єднаної громади.

## Регіональне управління та місцеве самоврядування

Отже, суперечність/конфлікт між людиною та конкретною суспільною ситуацією, її індивідуальним або суспільним життям може загострюватися, а це відповідно поглиблює/інтенсифікує внутрішні процеси індивідуальної самосвідомості, спонукає до активної діяльності, яка несе пристосувальний або творчий характер. У цьому контексті знаковими є індивідуальні громадсько-ціннісні тестери: соціальні норми і цінності людини, її індивідуальний вибір спрямований на певні особистісні результати, бачення свого призначення в суспільстві тощо.

У сучасному стрімкому високотехнологічному суспільстві актуалізується проблема резильєнтності особистості, яка окреслюється в індивідуальній здатності і наявності потенціалів системи зберігання стійкості від впливів зовнішніх та внутрішніх загроз, має внутрішні психолого-емоційні запаси для здолання конкурентних перешкод. Для держави, громади, особистості окреслені тенденції є значимими у суспільному вирі сучасних демократичних/недемократичних тенденцій.

У науково-дослідницькій літературі поняття «менеджмент», його тлумачення та застосування залежить від належності до наукової теорії: класичної організації, соціальних систем, відкритих систем. А відповідно, Марк Е. Генсон, досліджуючи вищевказані наукові теорії менеджменту, висловлює концепти про відносини груп людей у процесах управлінської діяльності [1, с. 17–18]:

	Класична теорія	Теорія соціальних систем	Теорія відкритих систем
Спільне	бачення ефективної моделі діяльності та послідовності індивідуального поступу до окресленої стратегічної мети, наявність впливу на управлінські процеси особи, яка наділена суспільними і публічними повноваженнями		
Відмінне: про відносини груп людей в процесах управлінської діяльності	використання бюрократичної структури і процесів організаційного контролю стимулювало б раціональну, результативну та дисципліновану поведінку, зробило б можливим досягнення чітко окреслених цілей, ...на верхівці чіткої піраміди команд...	природна орієнтація враховує.., як людина насправді поводить ся всередині організації, ніж те, як вона мала би поводитися...	наголошується на стосунках організації з довкіллям, відбувається спроба планувати і програмувати події, ... ключем до ефективності і результативності роботи ... є здатність збирати, організувати і використовувати інформацію...

Отже, людина/особистість, яка перебуває у публічному просторі, несе відповідальність за процеси, діяльність та ефективність роботи соціальної інституції, відповідно, має планувати і визначати стратегію змін у суспільстві. Марк Е. Генсон висловив думку про особливу місію керівника, його «...вміння передбачати потреби і проблеми тоді, коли ще можна контролювати ситуацію», «посилення комунікації», «бути обережнішим у своїх діях», «пов'язаних з процесом змін», «моделі» реальної ситуації <...> той, хто робить вибір, сам створює ... «визначення ситуації» [1, с. 19].

Посадова особа публічного процесу має створювати ефективну організаційну діяльність і отримувати суспільно значимий результат, від її позиції, активності і послідовності залежить новий рівень динамічного суспільного розвитку. Адже публічна влада певною мірою є бюрократичною за методами адміністрування, але впливає на стабільність і передбачуваність

людської поведінки та своєю чергою постає негнучкою, а «...індивідуальна ініціатива стає платою за посилення безпосереднього нагляду...» [1, с. 40].

Прикладом зазначеного слугують процеси реформи публічних інституцій, актуалізуються внутрішні та зовнішні комунікативні процеси: *по вертикалі* – зверху до низу та знизу до верху; *по горизонталі* – від одного суб'єкта публічної влади іншому, тощо. Марк Е. Генсон визначив особливе значення суспільної комунікації: *по-перше* – «...між людьми можуть виникнути ситуації непорозуміння через комунікаційні, ціннісні бар'єри, відмінності у способах життя, очікуваннях, розбіжностях у системах мислення...»; *по-друге* – «...кількості і варіативності проблем, які можуть виникнути, немає меж..., до проблем можна підходити з «головою», аналогічно, якщо навчитись розглядати їх, використовуючи різноманітні теорії та перспективи...»; *по-третє* – «...складно приймати рішення, коли вибір залежить від перспективи (обраної позиції)» [1, с. 20].

Зіставивши різні наукові погляди М. Вебера, Р. Мертона, Г. Фейола, Ф. Тейлора та ін. про систему організації влади, світоглядні принципи посадових осіб соціальної інституції, переосмислюючи їхні погляди, Марк Е. Генсон відзначає, що «з одного боку, бюрократичну модель схвалюють і поважають за її вклад в ефективність, з іншого – вона викликає побоювання і критику як система, що закріпачує своїх працівників – деякий тип ефективної розумової в'язниці», а «...науковий менеджмент організації... як механічний апарат, побудований за кресленнями, створений для досягнення конкретної мети» [1, с. 29]. Співставлення теоретичного та практичного аспектів діяльності публічної інституції має на сучасному етапі ключову суспільну основу, адже її оптимальність, послідовність та ефективність є складниками системності індивідуальної діяльності та ефективного результату для суспільства.

Як підмічає Марк Е. Генсон, деякі аспекти діяльності посадових осіб публічної сфери, які визначаються «харизматичним характером провідника, що вселяє віру і вірність їй, а їм належить відповідно влада», згідно з їхнім статусом та посадою визначається «законність контрольного впливу», наглядача над своїми підлеглими, постають основою діяльності в організації [1, с. 28]. Адже від позиції провідника залежить вирішення значного числа питань публічного процесу: вибір перспективи, спрямування людських та матеріальних ресурсів, досягнення зазначеної мети з мінімальними затратами.

Також дослідник відзначає, що саме Генрі Фейол ввів до наукового застосування поняття «адміністративний процес» та визначив направленість діяльнісних зусиль менеджменту організації на: планування, внутрішню організацію, керування, координацію діяльності та контроль процесу; виокремлення таких принципів: знати/розуміти персонал; запобігати проявам некомпетентності; знати умови угоди; бути прикладом; періодично перевіряти зміст роботи; проводити аналіз і консультування; створювати дух єдності, ініціативи і діяльності; централізації та децентралізації; порядок і справедливість; підпорядкування індивідуального духу, дисципліни, повноваження [3]. Таким чином, окреслюючи проблеми розвитку публічної влади та її посадовців у контекстах структурних реформ держави, які спрямовано на сутнісну зміну стратегій і пріоритетів соціальних інституцій суспільства, можна досягнути за рахунок зовнішніх та внутрішніх чинників.

До того ж Марк Е. Генсон висловлює думку, що гнучкість управлінських процедур інституційної діяльності і рутинізації їх процесів визначають також, що за процедурами прийняття управлінського рішення окреслюються три типи децентралізації: «деконцентрація», «делегування» і «деволюція» [1, с. 35–38].

Науковець висловлює думку з окремих питань управлінських рішень, першим типом процедури є «деконцентрація», відповідно, це перенесення завдань і обсягу роботи на підрозділи цієї ж підпорядкованої системи публічної влади. Причому передача частини повноважень

проходить відповідним особам у регіонах, що здійснюється в централізованій державі, причому зберігається значний вплив вищого органу управління на вказану структурну одиницю.

Другий тип визначає чинники для розуміння поняття та його змісту, а саме «делегування» – перенесення повноважень прийняття рішень з вищого на нижчий ієрархічний рівень. Делеговані повноваження нижчого рівня не можуть переступати за рамки, встановлені «згори». Владні повноваження повністю не делегуються, оскільки головні виконавці залишаються відповідальними за дії своїх підлеглих структур.

Третім типом управлінського процесу постає «деволюція» – форма децентралізації, змістом якої є повне перенесення повноважень до автономної одиниці, яка може діяти незалежно. Поки що «деволюція» влади і повноважень не стала загальним явищем, однак спостерігається створення нових управлінських структур за її змістом. І тому, наприклад, «приватизація» постає як форма «деволюції», для якої характерна передача контролю над деякими автономними одиницями чи завданнями, в ході якої відповідальність переходить з державного у приватний сектор.

Процес передачі від центру прав до органів місцевого самоврядування у процедурах прийняття рішень, ведення самостійної фінансової та управлінської діяльності практично вже має місце в реальному житті. Деволюція включає у свій зміст те, що органи місцевого самоврядування в правовому полі набувають статусу незалежного суб'єкта публічного права та суб'єкта адміністративного рівня, за яким вищий орган виконавчої влади держави (Кабінет Міністрів України) може здійснювати лише опосередкований контроль.

Провівши аналіз ситуації та ретранслюючи окреслені аспекти на процеси деволюції в системі освіти України, ми дійшли таких висновків: у приватному секторі характеризується появою привілейованих шкіл, наявністю у них внутрішньої охорони, системи безпеки, іншим новим типом керування, системами і моделями навчання, контролем якості й ефективності освітньої діяльності. Аналогічні процеси проходять у будь-якій сфері діяльності суспільства: передача автошляхів на обслуговування приватним національним та іноземним фірмам; запровадження нових форм господарювання і механізмів надання комунальних послуг з обслуговування житлового фонду, прибирання та утилізації сміття; розширення мережі пасажирських перевезень на територіях малих та великих громад тощо.

Ми також хочемо відзначити, що загальною тенденцією всіх трьох типів є централізація влади. Вона проявляється у тих випадках і тоді, коли публічна діяльність окремої частини чи її делеговані повноваження переходять на вищі рівні структури організації. Децентралізація «не є радикальним переміщенням влади та повноважень»; зазвичай вона «реалізується зважено, дозовано» [1, с. 37]. У ході рейтингування всіх зазначених чинників потрібно збалансовано оцінювати ефективність управління порівняно з іншими орієнтирами в керівництві соціальними системами. Адже класична теорія менеджменту з її раціональним підґрунтям не враховує чинники нерационального світу, який проявляється у формах: випадковості, спонтанності, особистісному або загальнолюдському факторі, національній ментальності тощо.

Ключовим питанням демократизації є «політика, яка формується під впливом владних центрів: внутрішніх та зовнішніх; усередині чи поза урядом; усередині чи поза країною» [1, с. 371]. Адже країна з демократичним урядом звітує перед електоратом та враховує запити виборців, відповідно, це є одним з індикаторів концепту сталого розвитку території. А відповідно, тенденції у мережі території мають пройти в процесах децентралізації процеси оптимізації їх числа та інтенсифікації змісту діяльності.

З огляду на окреслене виникає слушне питання: чому в процесах децентралізації є різні результати в громадах? Оцінюючи стан речей, ми розуміємо, що є соціальні, економічні, політичні та інфраструктурні чинники, які впливають на процеси прискорення розвитку грома-

ди або стримують його розгортання. Але, оцінюючи рівень розвитку території, в окреслених умовах актуалізується думка Марка Е. Генсона, що «<...> причина – позиція провідника, <...> тональність діяльності будь-якої організації, що задає керівник, та успіх справи можуть до- сить-таки залежати від його вміння пожвавити життя ієрархії і дати їй мрію, <...> справжня робота провідника полягає у розплутуванні проблем, які створюють інші <...>» [1, с. 178].

Особлива публічно-інституційна проблема – оцінка ефективності діяльності соціальної інституції, основною метою якої є: своєчасно визначити критерії оцінювання рівня, якості і повноти надання публічної послуги; якісний показник залучення громадян до процедури обговорення, прийняття рішення і реалізації планів. Адже, виходячи з окресленого, актуалізується питання відповідності змісту та якості публічної послуги, яка надалі визначатиме стратегічну перспективу інфраструктурного розвитку території, наступної реалізації соціальних проектів, спрямованих на покращення рівня життя громади й особистості, наближення її змісту до громадян. Процедури оцінювання ефективності діяльності адміністративних послуг у демократичній громаді проводить: публічна інституція, громада та окремі громадяни. Марк Е.Генсон відзначає, що «<...> проведення змін – нелегка справа, <...> поки не буде зроблено поняттєвого засобу для діагностування причин та не буде створено альтернативних форм діяльності організації, нам доводиться миритись з неможливістю реалізації наших очікувань<...>» [1, с. 351].

На нашу думку, у цьому контексті соціальної проблеми найбільш суттєвим є питання про спроможність публічної влади до формування стратегії розвитку, на випереджаючі дії та консолідоване управління розвитком соціальної інституції громади. На наше переконання, ефективні та якісні показники змісту діяльності соціальної інституції визначають декілька загальних чинників: *об'єктивні*, які окреслюються потребами суспільства/громади в індивідуальному розвитку людини, що, відповідно, супроводжується появою нових ідей, рішень, форм діяльності і реалізації докорінних змін та організаційних технологій; *суб'єктивні* – реалізація політики провідних сил у суспільстві/громаді, організаційні ідеї та практики провідників діяльності громади тощо.

Водночас постають такі актуальні організаційні питання публічної сфери нової громади: спроможність до забезпечення випереджаючого розвитку її системи соціальних інституцій; посилення індивідуального, гуманного та творчого начала в громадській діяльності; створення сприятливих передумов для всебічного розвитку особистості; індивідуалізація та диференціація соціальних груп громади; перехід на особистісно зорієнтовані технології діяльності; формування громадсько активних громадян із загальнолюдськими цінностями; бюджетування та реєстрації об'єктів власності (заклади, землі, об'єкти спільної власності) тощо. Процеси децентралізації дають змогу громаді стабілізувати соціально-економічну ситуацію, подолати наявні суперечності між різними рівнями публічної влади, реалізувати ефективні взаємини між центром та регіонами, наблизити надання адміністративних послуг до запитів громадян.

**Висновки.** Отримані результати свідчать, що наукові погляди Марка Е. Генсона окреслили: актуальність реформи з демократизації і децентралізації; новий рівень розвитку соціальних інституцій суспільства; гнучкість системи до громадсько-суспільних проблем; регіональна система має бути регулятором: стратегічних, організаційних, фінансових, матеріальних, людських та кадрових ресурсів нової громади; рівень владної комунікації по вертикалі та по горизонталі, яка впливає на процеси публічного управління; ключовою фігурою всіх реформаторських процесів є людина, її професійна і громадська діяльність; ефективність публічної влади визначає якість життя, маркетингу та сталого розвитку громади й особистості.

У такий спосіб публічна влада має створювати передумови для забезпечення народовладдя, прозорості і демократичності її діяльності. Основною умовою поглиблення демократії в



суспільстві є перерозподіл владних повноважень, відповідальності, бюджетування та інфраструктурних ресурсів, від центрального до регіонального рівня. Нарешті, основною запорукою у зміцненні державності, зростанні рівня соціально-економічного розвитку регіонів та країни стають процеси залучення громадян до врядування в громадах, що надаватиме можливості для повної реалізації основоположних принципів демократії і свободи.

Всі зазначені похідні ідеї Марка Е. Генсона є досить актуальними для розвитку демократії та проведення децентралізації України. На реалізації відповідних концептів потрібно зосередити всю організаційну роботу системи публічної влади і громадян, які є суб'єктами демократії нової громади. Автори окреслили проблеми наступних досліджень: нові ідеї Марка Е. Генсона з моніторингу та організації змін, перерозподілу повноважень між центром та регіонами, новими механізмами управління комунальними об'єктами та територіями, співпраці з недержавними суб'єктами громади.

### Список використаних джерел:

1. Генсон Марк Е. Керування освітою та організаційна поведінка / Пер. з англ. Х. Протців. Львів : Літопис, 2002. 384 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
3. Генрі Фейол Теорії. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol).

### References:

1. Henson Mark E. (2002). Keruvannia osvitoiu ta orhanizatsiina povedinka. [Educational management and organizational behavior], Per. z anhl. Kh. Protsiv, Lviv : Litopys, 384 p. [in Ukrainian].
2. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (2001). [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian] Uklad. i holov. red. V.T. Busel, Kyiv : Irpin: VTF "Perun", 1440 p. [in Ukrainian].
3. Henri Feiol (2007). Teorii [Theories]. Official site. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol) [in Ukrainian].