

DOI: 10.32347/2412-9933.2025.61.136-144

УДК 338.2:35.071

**Хрутьба Вікторія Олександрівна**

Докторка технічних наук, завідувачка кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища,

<https://orcid.org/0000-0002-8121-2042>

Національний транспортний університет, Київ

**Коваленко Олексій Лелевич**

Аспірант кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища,

<https://orcid.org/0000-0002-6085-7781>

Національний транспортний університет, Київ

**АНАЛІЗ ПРОЄКТНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ РОЗРОБКИ  
АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ МЕТОДОМ DIY4CHANGE**

**Анотація.** У демократичній державі громадянське суспільство через свої інститути активно впливає на вироблення владними інституціями політики, контролює їх публічну діяльність, спрямовану на реалізацію виробленої політики, фактично спонукаючи чиновників служити інтересам громадян. Оскільки участь громадян у процесах прийняття рішень є основою функціонування і розвитку справжнього демократичного суспільства. Громадяни частіше сприймають рішення і довіряють своїм представникам, коли відчувають, що мають змогу висловитись під час політичних обговорень щодо важливих питань. Це приводить до необхідності дослідження управлінських процесів під час прийняття управлінських рішень, які виникають під час прийняття альтернативних стратегічних рішень публічної сфери. Виходячи з цього, необхідна дієва методика для напрацювання, аналізу проєктного середовища та прогнозування альтернативних варіантів у процесі розроблення стратегічних рішень. DIY4Change і набір цифрового інструментарію стане ефективним методом для представників органів влади та неурядових організацій з метою посилення участі громадськості в процесах розроблення рішень на всіх рівнях стратегічного планування. Практичним втіленням реалізації методу DIY4Change є спектр інноваційних методик та цифрових інструментів, що їх доповнюють і дають змогу оцінити: потреби та відібрати учасників на захід за критеріями, цифрову компоненту, напрацювання, аналіз та прогнозування варіантів рішень, що можуть бути застосовані як в офлайн-, так і в онлайн-форматі й адаптовані до потреб певної аудиторії та відповідної тематики заходу. У статті представлено імплементацію методики DIY4Change на прикладі інноваційної методики Ради Європи CivicLab, що використовується під час консультацій із суб'єктами публічної сфери і запроваджує стандарти їх проведення в цифровому форматі під час напрацювання пропозицій до плану заходів Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства у Львівській області на 2020 р. Отже, завдяки впровадженню методу DIY4Change та впровадженню цих стандартів у практичних методиках, на заміну формальних рішень приходять ефективні стратегічні рішення. Метод DIY4Change дає змогу проаналізувати проєктне середовище для забезпечення належного процесу напрацювання якісних пропозицій. Це забезпечує ефективну реалізацію процесу прийняття рішень у публічній політиці на національному, регіональному та локальному рівнях.

**Ключові слова:** стратегічне управління; проєктне середовище; управління проєктами; альтернативні рішення; прийняття проєктних рішень; публічна сфера; альтернативні стратегічні рішення; варіативний аналіз; публічна політика; публічні рішення; прогнозування результатів

**Постановка проблеми**

(Introduction). Становлення демократичної, правової та соціальної держави тісно пов'язане з розвитком громадянського суспільства як сфери діяльності громадян(ок), що об'єднуються для прийняття спільних рішень; захисту прав та

інтересів. Завдання досягнення суспільного блага може вирішуватися виключно через взаємодію з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськістю та бізнесом. Важливою ознакою сталості громадянського суспільства є функціонування інституцій громадянського суспільства, через які громадяни(ки)

та різні групи зацікавлених сторін забезпечують самоорганізацію, представництво, реалізацію і захист своїх прав, свобод та інтересів.

Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 рр. [1] передбачає створення сприятливих умов для розвитку громадянського суспільства, налагодження ефективної взаємодії громадськості з органами державної влади, органами місцевого самоврядування на засадах партнерства, забезпечення додаткових можливостей для реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина, задоволення суспільних інтересів з використанням різноманітних форм демократії участі, громадської ініціативи та самоорганізації. Участь громадян(ок) у процесах прийняття рішень є основою функціонування і розвитку справжнього демократичного суспільства, адже завдяки їй відбувається соціальний діалог із найважливіших питань.

Надзвичайно важливо, щоб громадяни(ки) та неурядові організації (НУО) брали участь в управлінні публічними справами. Щоб допомогти державам-членам забезпечити участь громадян та неурядових організацій (НУО) у процесі прийняття політичних рішень, у 2017 р. Комітет міністрів прийняв «Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень», у 2018 р. – Рекомендацію CM/Rec(2018)11 щодо необхідності посилення захисту і сприяння простору для громадянського суспільства в Європі та CM/Rec(2018)4 щодо участі громадян у місцевому публічному житті.

Громадянське суспільство є виразником та захисником інтересів і прагнень різноманітних суспільних груп та громадян. Воно здатне зробити значний внесок у сталий розвиток держави шляхом надання соціальних послуг, забезпечення здійснення соціального підприємництва, збільшення кількості робочих місць і самозайнятих осіб, поліпшення бізнес-середовища, протидії корупції, сприяння прозорості діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування та реалізації інших суспільно корисних проєктів.

Громадяни(ки) частіше сприймають рішення і довіряють своїм представникам, коли відчувають, що мають змогу висловитись під час обговорень щодо важливих питань. Участь у широкому спектрі проєктів громадської участі, що реалізується нині в Україні, стає одним із дієвих механізмів вирішення завдань розвитку на місцевому рівні. За допомогою цих проєктів вирішуються завдання місцевого значення в умовах трансформації громад, створення сприятливого і безпечного середовища для громадянського суспільства, розширення сфер співпраці з державою та бізнесом, що дають змогу

формувати програми розвитку та портфеля проєктів, пошук джерел фінансування, розвитку благодійної та волонтерської діяльності та інше.

Тому в умовах децентралізації органам влади різного рівня для вирішення багатьох проблем на регіональному або локальному рівнях стають актуальними питання належного застосування механізмів громадської участі у формуванні та реалізації політик на національному і регіональному рівнях. Реалізація ефективних інноваційних методів і методик допомагає проаналізувати стан проєктного середовища на локальному або регіональному рівнях та формувати портфель проєктів і програм відновлення і розвитку.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Прийняття управлінських рішень являє собою поетапний процес формування вибору для зміни конкретної ситуації. Сучасна наука управління вивчає і досліджує різні інструменти для напрацювання, аналізу, прогнозування та прийняття рішень розвитку громадянського суспільства. Особливо це важливо для розвитку громадянського суспільства як ключового актора публічної сфери. Прийняття управлінських рішень являє собою поетапний процес формування вибору для зміни конкретної ситуації у громадах.

У роботі [2] обґрунтовано твердження про те, що за останні кілька десятиліть публічна сфера зазнала нової структурної трансформації. Автор зосереджується на дослідженні причин і наслідків нібито «нової» або «подальшої» структурної трансформації політичної публічної сфери.

Дослідження сутності проактивного проєктного менеджменту в публічній сфері присвячена робота Г. Стратченко [3]. Автор доводить, що професійне застосування інструментів, методів і технологій проактивного управління програмами і проєктами в публічній сфері дає змогу державним інституціям забезпечити ефективність проєктної діяльності в національному масштабі, зменшити витрати та реалізувати проєкт вчасно.

Аналіз особливостей застосування управління проєктами в державному управлінні установами України в умовах реформи децентралізації [4] уможливив розширити форми та напрями застосування проєктного підходу як на державному, так і на місцевому рівнях. Автором визначено слабкі сторони застосування проєктного менеджменту, зокрема необхідність удосконалення підготовки публічної адміністрації щодо організації командної роботи, вдосконалення моніторингу та контролю проєкту, оцінки ризиків; покращення комунікації між державою, органами місцевого самоврядування та громадськістю.

Надання державних послуг у мережах спільних агентств, як визначено в [5], привело до збільшення використання проєктів в управлінні політикою та наданні послуг. Автор аналізує вплив зацікавлених сторін на створення проєктних інновацій у 275 проєктах, що фінансуються Європейським Союзом, за допомогою аналізу вмісту й аналізу логістичного регресу. Емпіричні результати дають зрозуміти інновації проєкту і вказують, яких практик слід уникати. Припускається, що при правильному управлінні залучення зацікавлених сторін впливає на інновації проєктів державного сектору.

Aukštikalnis Justas та Darius Migilinskas визначають, що все більше проєктних компаній у світі та Литві намагаються створювати якісніші проєкти, точніші розрахунки, економити час і не перевищувати бюджет [6]. Завдяки використанню методів IPD (Integrated Project Delivery) і BIM (Building Information Modeling) процеси реалізації проєктів стають швидшими та якіснішими.

Вивчення процесів формування стратегії в державному секторі та типу стратегічного підходу, який найкраще відповідає характеристикам цього сектору [7], підкреслює необхідність поєднання різних логік і підходів у стратегічному контролі громадських організацій: раціональної логіки, політичної логіки та логіки співпраці. Здатність створювати взаємодію між різноманітними зацікавленими сторонами, як внутрішніми, так і зовнішніми, для мобілізації і спрямування колективного розуму на визначення та впровадження державних проєктів і політики є ключовим компонентом стратегічного управління державними організаціями.

У [8] розглядається важливість формування стратегії розвитку територій. Кожній територіальній громаді важливо моделювати свій майбутній розвиток з високою якістю життя, рівним доступом до послуг та комфортними умовами проживання. Серед критеріїв оцінювання стратегії: аналітична частина стратегії розвитку, опитування зацікавлених сторін, склад робочої групи з розроблення стратегії, SWOT-аналіз, сценарії розвитку, наявність бачення та його відповідність встановленим критеріям, місія та її відповідність встановленим критеріям, наявність сформованого Плану дій, візуалізація стратегії розвитку, врахування в стратегії Цілей сталого розвитку ООН, збереження принципу декомпозиції та моніторингу реалізації стратегії.

Аналіз впливу мотивації працівників територіальної громади на продуктивність, ефективність та залучення до розвитку громади проведено в [8]. Удосконалюючи мотиваційний менеджмент, громада стимулює досягати кращих результатів у виконанні своїх обов'язків, залучати й утримувати талановитий персонал, оскільки

конкуренція за талановитих спеціалістів стає дедалі гострішою.

У [9] представлено загальноприйнятну методологію для розроблення та оцінювання альтернатив у процесі стратегічної оцінки навколишнього середовища (CEO) на прикладі Стратегії розвитку міста Солін, яка базується на розробці екологічної альтернативи, що значно сприяє розвитку стійких стратегічних рішень. Такий підхід забезпечує покращення навколишнього середовища, прийняття обґрунтованих рішень, більшу прозорість та кращі можливості для участі громадськості.

У [10] визначено й описано відмінні способи інтерпретації зовнішніх середовищ зацікавлених сторін у чотирьох міжнародних проєктах. Режими інтерпретації відрізняються характеристиками аналізу зацікавлених сторін. Відправною точкою для дослідження є типологія Daft і Weick (1984) про організаційні способи інтерпретації.

Отже, аналіз досліджень, присвячених пошуку методів оцінювання громадської думки для визначення і захисту інтересів та прагнень різноманітних суспільних груп та громадян, засвідчив, що залучення цільових груп до напрацювання пропозицій і репрезентативне врахування думки всіх заінтересованих сторін є невід'ємною складовою демократичного процесу прийняття ефективних рішень і потребує якісних, інноваційних інструментів, механізмів та методик: онлайн, дистанційних, цифрових. Для територіальних громад наразі вкрай важливими завданнями є застосування сучасних управлінських технологій для пошуку ефективних рішень, щоб успішно конкурувати за додаткові ресурси для реалізації значущих проєктів і програм у своїх громадах.

### **Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Громадяни повинні мати рівні права і можливості, щоб у демократичний спосіб вирішувати власні нагальні проблеми, втілювати в життя суспільно-значущі ідеї та проєкти і безпосередньо публічно, прозоро та напряду впливати на рішення задля врахування потреб, зокрема молоді та вразливих, маргіналізованих верств населення.

У процесі прийняття управлінських рішень та прогнозування можливих результатів особа, яка приймає рішення, зазвичай стикається зі складною системою взаємозалежних компонент (ресурси, бажані результати або цілі, особи або група осіб тощо), яку потрібно проаналізувати.

Отже, доцільно запропонувати сучасний інноваційний метод для вивчення громадської думки під час розроблення, прийняття та реалізації

управлінських рішень, тобто здійснювати аналіз проектного середовища для розроблення альтернативних варіантів стратегічних рішень.

### **Формулювання мети статті та постановка завдання**

Мета статті – вивчення проблематики та методологічних основ формування інноваційного метода аналізу проектного середовища для розробки альтернативних стратегічних рішень.

До основних завдань належать такі: вивчення методів і методик розроблення, прийняття та реалізації альтернативних стратегічних рішень сучасними світовими школами менеджменту, визначення особливостей підходів до визначення алгоритму роботи з вибору даних для прийняття управлінських рішень при вирішенні проблем цільової аудиторії; проаналізувати приклади застосування методу DIY4Change під час аналізу проектного середовища для прийняття управлінських рішень у процесі вирішення проблем цільової аудиторії.

### **Виклад основного матеріалу та отриманих наукових результатів**

Метою системного підходу до розроблення та прийняття стратегічних рішень є підвищення ступеня об'єктивності і забезпечення врахування всіх важливих даних у комплексі.

Реалізуючи принципи громадської участі на практиці, методика CivicLab [11], як практичне впровадження методу DIY4Change та її інструментарій, дає змогу збирати пропозиції в належний спосіб, що підвищує їх якість та шанси бути врахованими під час розроблення і прийняття якісних та ефективних рішень. Першочерговими завданнями методики CivicLab, загальної і цифрової компонент є:

1. Налагодження конструктивного діалогу та взаємодії між органами влади (певного рівня) і громадськістю задля врахування в демократичний спосіб спільно напрацьованих пропозицій у рішеннях, формування актуального і пріоритетованого порядку денного, що сприятиме вирішенню нагальних проблем громадськості, втіленню в життя суспільно значущих ідей та проектів. Це своєю чергою допоможе впливати на прийняття управлінських рішень.

2. Залучення в різному форматі (класичному, чи дистанційному) та способі (онлайн та офлайн) всіх зацікавлених сторін до напрацювання пропозицій (під час проведення заходів/консультацій) на принципах гендерної рівності та недискримінаційності.

3. Забезпечення об'єктивності, незалежності, прозорості й ефективності процесу напрацювання

пропозицій та репрезентативне врахування думки всіх зацікавлених сторін в інноваційний спосіб із дотриманням принципів та стандартів Ради Європи у сфері громадської участі та 12 принципів доброго демократичного врядування.

4. Забезпечити оперативну обробку, аналіз та можливість прогнозування результатів декількох варіантів рішення, пропозиції до якого напрацьовані під час проведення консультацій.

5. Забезпечити центральні, місцеві органи влади та неурядові організації інструментом посилення участі громадськості у процесах прийняття ефективних сучасних рішень як на місцевому і регіональному, так і на національному рівнях в умовах карантинних обмежень, пов'язаних з COVID-19.

Отже, завдяки впровадженню методики CivicLab, на заміну формальних рішень (в класичному їх розумінні) приходять ефективні стратегічні рішення, що уможливають досягти чіткого, конкретного та вимірюваного результату. Це забезпечує ефективну реалізацію публічної політики на національному, регіональному та місцевому рівнях задля сталого розвитку самоврядної громади, особливо в умовах карантинних обмежень COVID-19.

Тобто з усіх доступних альтернатив необхідно вибрати рішення, яке дасть змогу досягнути певної стратегічної мети найкоротшим шляхом, тобто з найбільшими вигодами і найменшими витратами в короткі терміни.

Отже, метод DIY4Change та методика CivicLab, як практичне впровадження його, а також набір цифрового інструментарію (рис.1), що пропонується до використання, є прикладним і таким, що забезпечує практичну реалізацію:

- всіх принципів громадської участі (чіткість процедури, простота, зручність для участі громадян/ок, достатній час, публічність, відкритість, відповідні ресурси, підзвітність, відповідальність);
- легітимність рішень органів влади;
- дотримання 12 принципів відкритого та доброго врядування.

Для досягнення мети і виконання завдань метод DIY4Change використовує набір цифрових інструментів із чотирьох прикладних компонентів. Метод DIY4Change уможливує комбінувати цифрову компоненту з освітньою та ігровою в різних варіантах з метою підвищення ефективності та результативності як процесу прийняття рішень, так і участі громадськості у ньому. Це дає змогу напрацювати якісніші рішення в різних форматах (онлайн, офлайн та змішана форма (одні працюють онлайн, інші офлайн)) та варіантах роботи (індивідуальна чи групова) із збереженням активності та мотивації учасників(ць) впродовж всього терміну роботи.

Метод DIY4Change, як приклад в рамках цієї статті, пропонує до використання методик CivicLab для напрацювання пропозицій під час проведення консультацій, що включає цілий комплекс заходів: оцінку потреб та відбір учасників на захід за встановленими критеріями. Методикою CivicLab впроваджуються інноваційні інформаційні та комунікаційні технології в процесі напрацювання та прийняття ефективних рішень для аналізу проектного середовища. На рис. 2 представлено етапи заходу/консультації, що проводиться за методикою CivicLab для забезпечення належного процесу напрацювання якісних пропозицій, що можуть стати основою для розроблення альтернативних стратегічних рішень. Опосередковано використання методики CivicLab в рамках практичного впровадження методу DIY4Change сприятиме зниженню конфліктних ситуацій в суспільстві, що виникають внаслідок одноосібного прийняття та формального впровадження рішень органами влади без врахування думки громади.

А це своєю чергою уможливить підвищити рівень довіри громадянського суспільства до органів влади і формувати самовряду, активну, свідому громаду, відповідальну за спільно напрацьовані рішення.

Для забезпечення належного процесу аналізу проектного середовища, що можуть стати основою для розроблення альтернативних стратегічних рішень, методикою впроваджується п'ять фаз напрацювання пропозицій.

Приклад успішного застосування методики CivicLab, як прикладне впровадження методу DIY4Change, продемонстровано під час впровадження проекту Ради Європи «Сприяння участі громадян у демократичному процесі прийняття рішень в Україні». Методика використовувалась у процесі напрацювання пропозицій до плану заходів Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства для Львівської області на 2020 р.

Відповідно до методики CivicLab під час підготовчого етапу до процесу консультації було визначено формат заходу – онлайн та сформовано портрет цільової аудиторії. Згідно портрету цільової аудиторії, з 89 зареєстрованих на захід, було відібрано 44 учасника з 9 міст. Портрет цільової аудиторії сформований відповідно до критеріїв: приналежність до однієї з чотирьох цільових груп, територіальна приналежність, приналежність до організації, гендерна складова, мотиваційне повідомлення учасника. Аудиторія заходу була розподілена на чотири цільові групи: представники інститутів громадянського суспільства (ІГС) – 27 осіб; представники та посадові особи органів місцевого самоврядування (ОМС) – 11; представники міжнародних організацій (МО) – 4 та бізнесу – 2.

Розподіл учасників по групах відповідно до методики «Світлофор» – червона, жовта, зелена, фіолетова – в кожній групі по 11 чоловік (рис. 3).

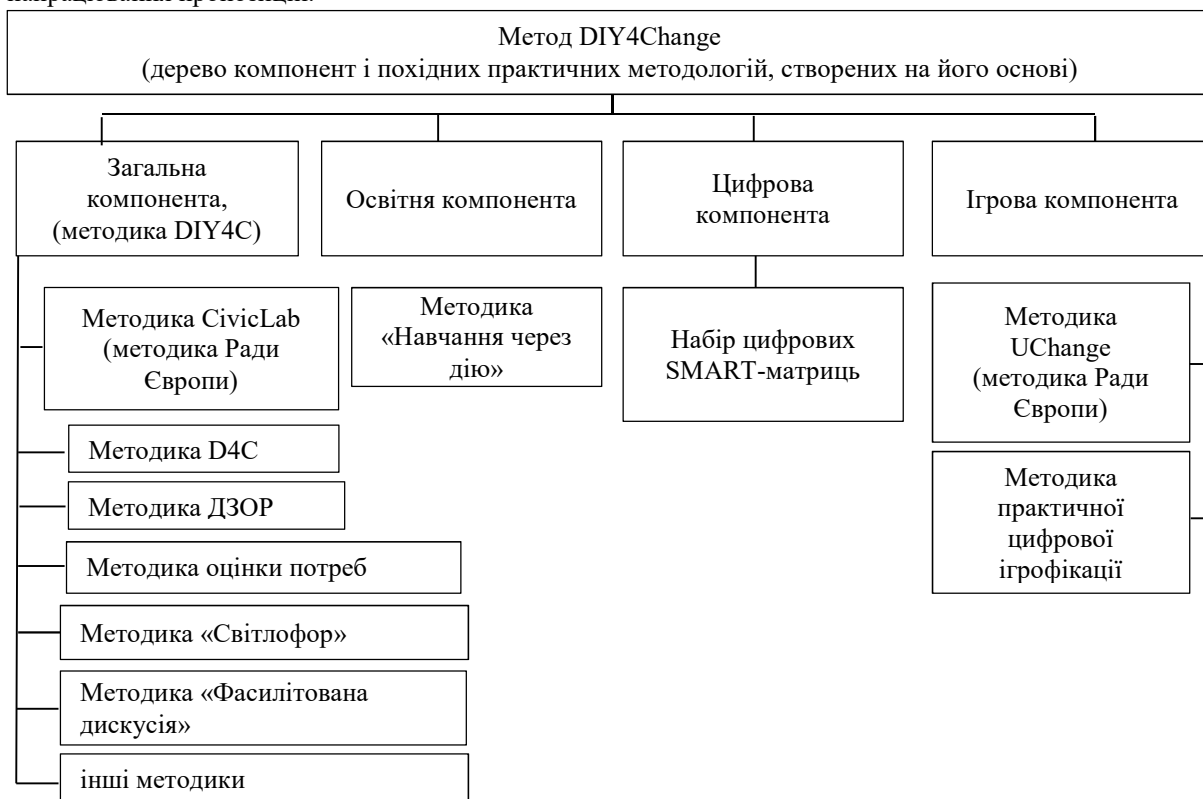


Рисунок 1 – Метод DIY4Change і набір методик та їх інструментаріїв [14]



Рисунок 2 – Етапи заходу/консультації, що проводиться за методикою CivicLab

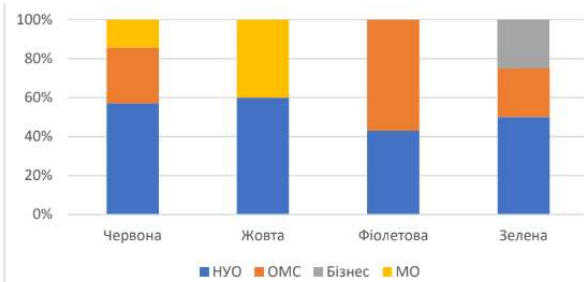


Рисунок 3 – Розподіл учасників по групах за методикою «Світлофор»

Другий етап – проведення заходу. Робота відбувалася в дві фази. Перша фаза – Критики.

Учасники напрацьовували проблеми, пов'язані як із формуванням та реалізацією Стратегії, так і ті, що виникають під час діяльності та взаємодії громадянського суспільства із органами влади, опрацьовували причини їх виникнення. У другій фазі – планування учасники напрацьовували пропозиції до плану заходів з урахуванням вже визначеної проблематики і розподілили їх по чотирьох напрямках Стратегії.

На першій фазі етапу 2 учасники напрацьовували проблеми, пов'язані як із формуванням та реалізацією Стратегії, так і ті, що виникають під час діяльності та взаємодії громадянського суспільства із органами влади, опрацьовували причини їх виникнення.

Всього учасниками на фазі 1 було напрацьовано 32 проблеми та 74 причини, що сприяють їх виникненню (рис. 4).

Серед проблем, що рейтинговано учасниками груп, можна визначити такі категорії: неналежна комунікація між суб'єктами публічної сфери (7), неефективна адміністративна діяльність та відсутність відповідальності, недосконале законодавство (7), відсутність дієвих інструментів та доступу до ресурсів, необхідних для розвитку та забезпечення діяльності ІГС (3), недостатні знання, навички, освіта (2), відсутність загальнодержавної онлайн платформи електронної демократії (1).

У другій фазі – планування, учасники напрацьовували пропозиції до плану заходів з урахуванням вже визначеної проблематики та розподілили їх по чотирьох напрямках Стратегії. Під час фази 2 «Планування. Визначення пропозицій до плану заходів в стратегію та їх напрямів» учасниками було напрацьовано 44 пропозиції за 4 стратегічними напрямками (рис. 5). 20 пропозицій учасники рейтингували як нагайні.

Окремим завданням для учасників було визначення рейтингу (від 1 до 5) нагайності проблем та пропозицій. Тобто, що на думку учасників заходу є нагайною проблемою та які пропозиції варті першочергового включення до плану заходів Стратегії та реалізації – відповідно «заважають» та сприятимуть у разі реалізації розвитку громадянського суспільства. Всі пропозиції були прорейтинговані.

ФАЗА 1. КРИТИКА			
№	Червоні ПРОБЛЕМА / ПРИЧИНА	№	Жовті ПРОБЛЕМА / ПРИЧИНА
1	ВІДСУТНІСТЬ ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОЇ СПІЛЬНОЇ ОНЛАЙН ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ - Різні платформи, різні підрядники і немає уніфікації	1	ОБМЕЖЕННЯ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ОСВІТИ - 1.Висока вартість освіти; 2.обмежена кількість професійних інституцій для ГО; 3.недостатня обізнаність в престижності освіти
2	НЕНАЛЕЖНИЙ ДІАЛОГ І НЕНАЛЕЖНА УЧАСТЬ ГР. ТА РОЗВИТОК ІНШИХ ІНСТРУМЕНТІВ, КРИМ ГР - Незнання про інші інструменти	2	ФІНАНСОВА НЕСПРОМОЖНІСТЬ ДЛЯ РОБОТИ ГО - 1.відсутність знань як шукати фінансування; 2.відсутність розуміння громади в питанні фінансування ГО та їх ролі; 3. недостатня інформація про залучення фінансування; 4. невміння генерування власні кошти на розвиток своєї діяльності; 5.недостатність фінансування ІГС органами влади
3	ВІДСУТНІСТЬ ЧІТКИХ ПРІОРИТЕТІВ КОНКУРСІВ ДЛЯ ІГС ТА ВІДСУТНІСТЬ СПІВУЧАСТІ ДО ІХ ФОРМУВАННЯ - Рівень довіри і не довіри між ГО та органами влади, низький рівень адвокаційної спроможності ГО, наявність комунікаційних "бульбашок"	3	ОБМЕЖЕННЯ МЕРЕЖУВАННЯ МІЖ ГО ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК ТА ІХ ПОШИРЕННЯ - 1.територіальне обмеження в обміні досвідом; 2. обмеження ресурсів для обміну досвідом
4	НЕДОСТАТНИЙ РІВЕНЬ КОМУНІКАЦІЇ - Занадто формалізований підхід до комунікації, недостатній рівень довіри, замало каналів комунікації	4	ОБМЕЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ ПРЕДСТАВНИКАМИ ІГС ТА ПРЕДСТАВНИКАМИ ВЛАДИ, НЕДОСТАТНЯ СПІВРАЦІЯ МІЖ ПРЕДСТАВНИКАМИ БІЗНЕСУ ТА ПРЕДСТАВНИКАМИ ІГС - недовіра до влади, стереотипне бачення ІГС та представників влади один до одного
		№	Фіолетові ПРОБЛЕМА / ПРИЧИНА
		1	ІГС ВИХОДЯТЬ ЗА МЕЖІ ПОВНОВАЖЕНЬ СВОЄЇ СТАТУТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ - Неналежний контроль ІГС на державному рівні, люблявання інтересів зацікавлених осіб
		2	ВІДСУТНІСТЬ ВІДКРИТОСТІ, ПРОЗОРОСТІ, ДОСТУПНОСТІ ДО ОТРИМАНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЯ - Формальний підхід до надання роз'яснень, технічне забезпечення і кадрове забезпечення
		3	НЕВЧАСНЕ УХВАЛЕННЯ РІЧНИХ ПЛАНІВ ЗАХОДІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА, ЯК РЕЗУЛЬТАТ НЕВЧАСНЕ ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ - Неправильні строки планування, зміна Уряду
		4	ПЕРЕГЛЯНУТИ МЕТОДИЧНУ БАЗУ З МОЖЛИВІСТЮ АДАПТАЦІЇ ПІД СУЧАСНІ РЕАЛІЇ - Недосконале законодавство, копія законодавства
		№	Зелені ПРОБЛЕМА / ПРИЧИНА
		1	НИЗЬКА СПРОМОЖНІСТЬ ІГС - недовідне експертне забезпечення та фінансування, вплив політичних сил
		2	ВІДСУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОГО ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ОБ - відсутність системи заходів, відсутність мотивації,
		3	СКЛАДНІСТЬ ОТРИМАННЯ ФІНАНСУВАННЯ З БЮДЖЕТУ ДЛЯ ГО НА РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОЄКТІВ - недостатня інформація про механізми залучення фінансування з бюджету, відсутність інформації про оновлення законодавчої бази, а також інші механізми залучення коштів із бюджету, не правильні інструменти комунікації, складність звітування про використання бюджетних коштів бюрократичні перепони
		4	НЕДОСТАТНЄ ЗАЛУЧЕННЯ ІГС ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ОБЛАСНИХ ПРОГРАМ - недостатня компетентність ІГС, відсутність достатніх ресурсів, не достатнє залучення ІГС до формування програми владою, фокусування співпраці на ГР,

Рисунок 4 – Напрацювання проблем та причин по групах учасниками заходу під час етапу 2 Фази 1

ФАЗА 2. ПЛАНИ			
Червоні	Жовті	Фіолетові	Зелені
1. СТВОРЕННЯ ЗАГАЛЬНОДЕРЖАВНОЇ СПІЛЬНОЇ ОНЛАЙН ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ	1. НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НЕУРЯДОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	1. АКТИВНЕ ЗАЛУЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ ЕКСПЕРТІВ ДО РОЗРОБКИ НОРМАТИВНИХ АКТІВ, ЯКІ ВДОСКОНАЛЯТЬ Існуючі ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ЗАХОДІВ	1. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
2. ЗАПРОВАДЖЕННЯ НИЗКИ ОСВІТНЬО-ПРОСВІТНИЦЬКИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ	2. 1. ІНФОРМАЦІОНА КОМПАНІЯ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ ГРОМАДИ ДО ДІЯЛЬНОСТІ ІГС; 2. НАВЧАЛЬНА ТА РЕСУРСНА ПІДТРИМКА ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ; 3. ПРОВЕДЕННЯ ТЕМАТИЧНИХ КОНКУРСІВ ЩОДО ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ ІГС; 4. РЕСУРСНА ТА ТЕХНІЧНА ПІДТРИМКА ДІЯЛЬНОСТІ ІГС; 5. ПРОВЕДЕННЯ КОНКУРСУ ДЛЯ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ НОВОСТВОРЕНИХ ГО (СТВОРЕННІ ДО 1 РОКУ)	2. РОЗРОБИТИ ТА ЗАКЛАСТИ КІЛЬКІСНІ І ЯКІСНІ КРИТЕРІЇ ВИКОНАННЯ РІЧНИХ ПЛАНІВ ЗАХОДІВ	2. НАЛАГОДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ ГО ТА ОБ. ЗАЛУЧЕННЯ ШИРШОГО КОЛА ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН. СТВОРЕННЯ ЄДИНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПРОСВІТНИЦЬКОЇ ПОЛІТИКИ
3. РОЗРОБКА УНІФІКОВАНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ	3. 1. ПРОВЕДЕННЯ ВСЕУКРАЇНСЬКОГО ФОРУМУ КРАЩИХ ПРАКТИК ДІЯЛЬНОСТІ ІГС В РІЗНИХ СФЕРАХ; 2. ПОЇЗДКИ ДЛЯ ОБМІНУ ДОСВІДУ УКРАЇНСЬКИХ ГО (ЛЬВІВСЬКИХ ГО) ЗАКОРДОН; 3. ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРІВ/СЕРІЇ СЕМІНАРІВ З МЕТОЮ ЗМІЦНЕННЯ ПАРТНЕРСТВА ТА МЕРЕЖУВАННЯ ІГС ЛЬВІВЩИНИ; 4. ОРГАНІЗАЦІЯ ВІЗИТІВ ІГС ЛЬВІВЩИНИ ІНШІ РЕГІОНИ УКРАЇНИ З МЕТОЮ ОБМІНУ ДОСВІДУ	3. АКТИВІЗУВАТИ РОБОТУ КООРДИНАЦІЙНИХ РАД.	3. АКТУАЛІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНИХ ПРОГРАМ, ЯКА СПРИЯТИМЕ ПІДВИЩЕННЮ КОМПЕТЕНТНОСТІ (ПО НАПРЯМКАХ)
4. СТВОРЕННЯ ВІДПОВІДНОЇ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ДЛЯ ПОСІДАННЯ ОНЛАЙН І ОФЛАЙН ІНСТРУМЕНТІВ	4. 1. ПРОВЕДЕННЯ СПІЛЬНИХ ТРЕНІНГІВ МІЖ ІГС ТА ПРЕДСТАВНИКАМИ ВЛАДИ З МЕТОЮ НАЛАГОДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ; 2. ПРОВЕДЕННЯ ДНЯ ВІДКРИТИХ ДВЕРЕЙ КОЖНОЇ П'ЯТИЦІ РАЗ В МІСЯЦЬ) ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ ВАЖЛИВИХ ПИТАНЬ; 3. РОЗРОБКА ТА ВИКОНАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПЛАНУ В ЛОДА; 4. ПРОВЕДЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙ ТА НАПРАЦЮВАНЬ НОВОГО ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ ІГС ПРИ ЛОДА	4. ПОШИРЕННЯ ПРАКТИКИ СТВОРЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ХАБІВ, ПРОСТОРІВ ДЛЯ ОБМІНУ ДОСВІДУ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПРОСВІТНИЦЬКИХ ЗАХОДІВ	4. ПРОВЕДЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙ З ІГС ЩОДО ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ЗАКОНОДАВСТВА

Рисунок 5 – Напрацювання планів та визначення пропозицій до плану заходів в стратегію та їх напрямків під час етапу 2 Фази 2

Ефективна стратегія завжди має бути реалізована, а реалізація її цілком залежить від реалістичності планів. Отже, всі пропозиції до плану заходів мають бути оцінені належним чином і відповідно до певних критеріїв, які сформовані на основі наявних умов та обставин, в яких і планується реалізація стратегії.

Відповідно до методики CivicLab рейтинговані пропозиції пройшли попереднє оцінювання за критеріями реалістичності представниками Львівської ОДА.

Отже, загальна кількість пропозицій, що потенційно може бути включено до плану заходів з урахуванням реалістичності виконання та зазначених критеріїв, дорівнює 19. Для більш якісного опрацювання пропозицій з метою забезпечення максимального виконання плану заходів Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства у Львівській області на 2020 рік – пропонується:

- 1) чіткіше сформулювати назву кожної пропозиції та окреслити формат;
- 2) опрацювати орієнтовний план їх реалізації з урахуванням критеріїв реалістичності і досяжності результату;
- 3) сформулювати аргументацію щодо включення чи не включення пропозицій до остаточного переліку тих, що можуть бути включені до плану заходів Стратегії;
- 4) після виконання п.1-3 надіслати учасникам заходу аналітичний звіт та затверджений План заходів розпорядженням голови ЛОДА.

## Висновки

Ефективність інноваційного методу DIY4Change зростає, коли необхідно проаналізувати проектне середовище для розроблення альтернативних варіантів

стратегічних рішень. Також суттєвою перевагою методу DIY4Change є те, що він дає змогу збирати пропозиції в належний спосіб, що підвищує їх якість та шанси бути врахованими під час розроблення та прийняття якісних та ефективних рішень.

Отже, метод DIY4Change та похідні від неї методології, як інноваційні механізми, що практично впроваджують метод у діяльність різних акторів публічної сфери, забезпечує реальне дотримання і практичне виконання керівних принципів участі громадян(ок) у процесі розроблення та прийняття ефективних рішень.

Для забезпечення ретельного аналізу проектного середовища метод передбачає напрацювання переліку пропозицій з певного питання зацікавленими сторонами, відповідно до мети процесу ухвалення рішень, що розглядається, його тематики, ресурсів та інтересів кожної зацікавленої сторони. Методика DIY4Change передбачає обов'язкове застосування загальної компоненти, і як приклад методику CivicLab, що дає можливість в прозорий спосіб якісно відібрати учасників/ць, які будуть у своїй роботі використовувати цифрову, освітню чи ігрову компоненти під час аналізу проектного середовища. Використання методу DIY4Change і методики CivicLab дає змогу напрацювати пропозицій під час проведення консультацій, що включає цілий комплекс заходів: оцінку потреб та відбір учасників на захід за встановленими критеріями, цифрову компоненту (включно із набором стандартних матриць), що може бути застосована як в класичному (офлайн), дистанційному (онлайн), так і в комбінованому форматах, а також адаптована до потреб певної цільової аудиторії та відповідної тематики заходу. Це забезпечить належне напрацювання якісних пропозицій, що можуть стати

основою для обрання рекомендованого з альтернативних варіантів для подальшого ухвалення ефективних рішень.

Такий підхід повною мірою відповідає керівним принципам щодо громадської участі в процесі

прийняття рішень, уможливує якісно провести аналіз проєктного середовища та передбачає напрацювання якісних пропозицій, що можуть стати основою для ухвалення ефективних рішень.

## Список літератури

1. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення: 25.04.2024).
2. Simon Susen. A New Structural Transformation of the Public Sphere? *With, against, and beyond Habermas*. *Societies*. 2023. Volume 60, pp. 842–867.
3. Starchenko Grygoriy. Project Management in the Public Sphere. *Problems of modern transformations. Series: Law, Public Management and Administration*. 2022. no. 2, pp. 84–89.
4. Shulyk, Yuliia. Project management application in public administration in Ukraine. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. "Economics" Series*. 2022. no. 24(52), pp. 68–75.
5. Godenhjelm, Sebastian, Jan-Erik Johanson. The effect of stakeholder inclusion on public sector project innovation. *International Review of Administrative Sciences*. 2016. Volume 84, no. 1, pp. 42–62.
6. Aukštikalnis, Justas, Darius Migilinskas. An Analysis of Integrated Project Delivery Method in Implementation of Public Projects. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. 2017. Volume 9, no. 5, pp. 536–540.
7. Christophe Favoreu, David Carassus, Christophe Maurel. Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? Volume 82, Issue 3.
8. Боришкевич І., Якубів В., Завіцький М. Методика оцінки рівня ефективності. Стратегії розвитку територіальної громади. *Вісник Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*. 2022. Volume 9, no. 3, pp. 28-35. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.28-35>
9. Marina Stenek, Bojana Nardi, Nenad Mikulić. Development and assessment of development strategy alternatives in strategic environmental assessment. *EnvEng-IO*. 2020. Volume 7, no. 2, pp. 5–100.
10. Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*. 2011. Volume 29, Issue 2, pp. 165-183.
11. CivicLab. Інструментарій для напрацювання, аналізу та прогнозування варіантів рішень в процесі їх прийняття. 2020. URL: <https://rm.coe.int/coe-toolkit-civiclab-ukr/1680a0a747> (дата звернення: 18.06.2024).
12. Інструментарій залучення громадян до процесу прийняття рішень. *Institute of International Sociology of Gorizia*. 2020. URL: <http://rm.coe.int/civil-participation-in-decision-making-toolkit-/168075c1a5> (дата звернення: 10.06.2024).
13. URSO – Інструментарій для моніторингу та оцінки навчальних програм для професійного розвитку місцевого самоврядування. URL: <http://www.coe.int/web/good-governance/urso> (дата звернення: 28.05.2024).
14. Коваленко О. Л. Розробка альтернативних варіантів стратегічних рішень у публічній сфері за інноваційною методикою. *Вісник Національного транспортного університету*. Серія «Технічні науки». Наук.-техн. зб. Київ: НТУ, 2022. Вип. 53 (3).
15. Mescos, Michael H., Khedouri, Franklin Albert, Michael Management. 3rd. ed. *Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated*. 2017. p. 672.
16. 12 pryntsyypiv dobroho demokratychnoho vriaduvannia. URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles> (дата звернення: 18.05.2024).

Стаття надійшла до редколегії 26.02.2025

### Khrtuba Victoriia

DSc. (Eng.), Head of the Department of Ecology and Environmental Protection Technologies,

<https://orcid.org/0000-0002-8121-2042>

National Transport University, Kyiv, Ukraine

### Kovalenko Oleksii

Graduate student of the department ecology and environmental protection technologies,

<https://orcid.org/0000-0002-6085-7781>

National Transport University, Kyiv, Ukraine

## ANALYSIS OF THE PROJECT ENVIRONMENT FOR THE DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE STRATEGIC SOLUTIONS USING THE DIY4CHANGE METHOD

**Abstract.** In a democratic state, civil society, through its institutions, actively influences the development of policy by government institutions, controls their public activities aimed at implementing the policy, and in fact encourages officials to serve the interests of citizens. This leads to the need to study management processes in decision-making that arise when making alternative strategic decisions in the public sphere. Consequently an effective methodology is essential to develop, analyze the project environment and forecast alternative options in the process of developing strategic decisions. DIY4Change and the digital toolkit will be an effective method for government officials and nongovernmental organizations to strengthen public participation



in decision-making at all levels of strategic planning. The practical implementation of the DIY4Change method is a range of innovative methods and digital tools that complement them and allow: assessing the needs and selecting participants for the event according to the criteria, digital component, development, analysis and forecasting of solution options, which can be applied both offline and online and adapted to the needs of a particular audience and the relevant topic of the event. The article presents the implementation of the DIY4Change methodology, using the example of the Council of Europe's innovative CivicLab methodology, which is used during consultations with public sector entities and introduces standards for their digitalization in the course of developing proposals for the action plan of the National Strategy for Civil Society Development in Lviv Oblast for 2020. Thus, through the implementation of the DIY4Change method and the introduction of its standards in practical methods, effective strategic decisions replace formal decisions. The DIY4Change method allows analyzing the project environment to ensure a proper process for developing quality proposals. This ensures effective implementation of the decision-making process in public policy at the national, regional, and local levels.

**Keywords:** strategic management; project environment; project management; alternative solutions; project decision-making; public sphere; alternative strategic solutions; variational analysis; public policy; public decisions; outcome forecasting

#### References

1. Pro Natsionalnu stratehiiu spriannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021-2026 roky [On the National Strategy for Promoting Civil Society Development in Ukraine for 2021-2026]. (2021). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (accessed April 25, 2024).
2. Susen, S. (2023). A new structural transformation of the public sphere? With, against, and beyond Habermas. *Societies*, 60, 842–867.
3. Starchenko, G. (2022). Project management in the public sphere. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, (2), 84–89.
4. Shulyk, Y. (2022). Project management application in public administration in Ukraine. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Economics Series*, 24 (52), 68–75.
5. Godenhjelm, S., & Johanson, J.-E. (2016). The effect of stakeholder inclusion on public sector project innovation. *International Review of Administrative Sciences*, 84 (1), 42–62.
6. Aukštikalnis, J., & Migilinskas, D. (2017). An analysis of integrated project delivery method in implementation of public projects. *Mokslas - Lietuvos Ateitis*, 9 (5), 536–540.
7. Favoreu, C., Carassus, D., & Maurel, C. (2023). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? *Volume*, 82 (3).
8. Boryshkevych, I., Yakubiv, V., & Zavitskyi, M. (2022). Metodyka otsinky rivnia efektyvnosti stratehii rozvytku terytorialnoi hromady [Methodology for assessing the effectiveness of the community development strategy]. *Visnyk Prykarpatskoho Natsionalnoho Universytetu imeni Vasylia Stefanyka*, 9 (3), 28–35. <https://doi.org/10.15330/jpnu.9.3.28-35>
9. Stenek, M., Nardi, B., & Mikulić, N. (2020). Development and assessment of development strategy alternatives in strategic environmental assessment. *EnvEng-IO*, 7 (2), 5–100.
10. Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. (2011). *International Journal of Project Management*, 29 (2), 165–183.
11. CivicLab. (2020). Instrumentarii dlia napratsuvannia, analizu ta prohnozuvannia variantiv rishen v protsesi yikh pryiniattia [Toolkit for the development, analysis, and forecasting of decision options in the decision-making process]. URL: <https://rm.coe.int/coe-toolkit-civclab-ukr/1680a0a747>
12. Institute of International Sociology of Gorizia. (2020). Toolkit for citizen engagement in the decision-making process. URL: <http://rm.coe.int/civil-participation-in-decision-making-toolkit-/168075c1a5> (accessed June 10, 2024).
13. URSO. (2020). Toolkit for monitoring and evaluating training programs for local government professional development. URL: <http://www.coe.int/web/good-governance/urso> (accessed May 28, 2024).
14. Kovalenko, O. L. (2022). Development of alternative options of strategic decisions in the public sphere according to the innovation methodology. *Visnyk National Transport University. Series Technical Sciences. Scientific and Technical Collection*, 53 (3).
15. Mesco, M. H., Khedouri, F. A., & Michael. (2017). *Management* (3rd ed.). Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated.
16. Council of Europe. (2020). 12 principles of good democratic governance. URL: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles> (accessed May 18, 2024).

#### Посилання на публікацію

- APA Khrutba, V., & Kovalenko, O. (2025). Analysis of the project environment for the development of alternative strategic solutions using the DIY4Change method. *Management of Development of Complex Systems*, 61, 136–144. [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.136-144](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.136-144).
- ДСТУ Хрутьба В. О., Коваленко О. Л. Аналіз проєктного середовища для розробки альтернативних стратегічних рішень методом DIY4Change. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2025. № 61. С. 136 – 144. [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.136-144](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.61.136-144).