

Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю

Практичний посібник

Частина 2.

Аналіз даних та інші методи
обробки інформації



Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю

Частина 2. Аналіз даних
та інші методи обробки інформації

Київ 2024

УДК 303.4.01/.09-053.6(477)(072)

T50

T50

Тілікіна Н.В.

Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації. — Київ, ТОВ «Агентство «Україна», 2024. — 144 с.

ISBN 978-966-137-166-7

У посібнику представлені різні методи для вивчення ситуації на рівні територіальної громади, а саме: вивчення проблем і потреб молоді громади. У ньому наведено набір інструментів, які дадуть змогу самостійно як фахівцям, які працюють з молоддю, так і самій молоді провести локальні дослідження. Посібник містить в собі різні методи та інструменти для проведення локальних досліджень на рівні територіальної громади.

Посібник підготовлено як методичні рекомендації для фахівців з соціальної роботи та фахівців, які працюють з молоддю, для ознайомлення із технологією проведення соціологічних досліджень щодо вивчення потреб вразливих категорій населення, особливо молоді, результати яких можуть бути доказовою базою для обґрунтування програм і проєктів у соціальній сфері та сфері роботи з молоддю.

Корисні поради і конкретні приклади стануть у нагоді викладачам, студентам та аспірантам за спеціальністю «Соціальна робота», «Соціальна педагогіка» та всім, хто цікавиться специфікою організації і проведення соціологічних досліджень у сфері соціальної роботи та роботи з молоддю.

УДК 303.4.01/.09-053.6(477)(072)

ISBN 978-966-137-166-7

© Тілікіна Н.В., 2024

© Громадська організація «Інститут молоді», 2024



Зміст

Вступ	5
Що таке аналіз даних?	7
Чому аналіз даних важливий?.....	9
Що таке процес аналізу даних?	10
Які саме є типи аналізу даних?	13
Які саме є методи аналізу даних?	16
Якісний аналіз даних	16
Кількісний аналіз даних	16
Аналіз тексту	17
Дискурс-аналіз	17
Контент-аналіз	19
Мережевий аналіз.....	20
Соціальна діагностика	22
Статистичний аналіз	22
Яким чином аналізувати кількісні дані?	25
Яким чином можна аналізувати проблеми та ситуацію в громаді?	27
Аналіз зацікавлених сторін	27
Методи аналізу заінтересованих сторін	29
Фасилітаційна дискусія	33
Методика пріоритизації	38
SWOT-аналіз	47
Дерево проблем	51



«Полярна зірка»	60
Концепція «Теорія змін»	63
Фішбоун, або діаграма Ісікави (Ішікави)	71
TOWS.....	77
PESTLE — аналіз як інструмент стратегічного аналізу територіальної громади	87
Модель п'яти сил Портера	89
Гіпотези просторового розвитку.....	95
Тестування гіпотез просторового розвитку	103
Метод «Що, якщо...?» для формулювання тенденцій розвитку територіальної громади та визначення сценаріїв	107
Розбудова «Позитивного-Негативного-Реалістичного» сценаріїв розвитку	113
Аналіз процесів	117
«Шість сигм»	118
Цикл PDCA	123
Портфельний Канбан	125
Бенчмаркінг.....	126
Оцінка впливу	134
Мапування впливу (Impact Mapping)	134
Оцінка життєвого циклу (Life cycle assessment – LCA)	135
Список використаних джерел.....	139



Вступ

У сучасному світі підходи до розв'язання проблем і задоволення потреб різних категорій населення (сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах, внутрішньо переміщених осіб, дітей та молоді) набувають все більшої актуальності. Справжнє розуміння ситуації на рівні територіальної громади дає змогу не лише ефективно виявляти ці проблеми та потреби, але і забезпечувати належну ефективність реалізації програм та проєктів, спрямованих на покращення умов життя як усього населення, так і молоді.

Цей посібник є практичним керівництвом для фахівців соціальної сфери та фахівців, які займаються молодіжною роботою, так і для самої молоді, яка бажає активно впливати на життя своєї громади. Він містить різноманітні методи та інструменти для проведення локальних досліджень, що є важливим інструментом для розробки та впровадження соціальних і молодіжних програм і політик на місцевому рівні, а також для запровадження необхідних соціальних послуг на рівні територіальної громади.

Метою цього посібника є забезпечення фахівців соціальної сфери та молодіжної роботи, студентів та інших зацікавлених осіб інструментами і знаннями, необхідними для проведення соціологічних досліджень з метою виявлення проблем і потреб населення територіальних громад, аналізу ситуації на місцевому рівні та розробки обґрунтованих рішень. Результатом такої діяльності стає доказова база для розробки ефективних стратегій та програм, спрямованих на вирішення актуальних проблем територіальної громади у сфері соціальної роботи та роботи з молоддю.

Цей посібник складається з трьох частин.

Перша частина містить широкий спектр методів та інструментів для проведення локальних соціологічних досліджень, зокрема: кількісних (анкетування) та якісних (індивідуальні інтерв'ю, фокусовані групові інтерв'ю, експертне оцінювання тощо), а також інших інноваційних методів (моделювання ситуацій, мапування (картування) ресурсів та проблем, дослідницька прогулянка тощо).

У другій частині посібника представлені різні аналітичні методи, які застосовуються для узагальнення інформації, оцінювання сильних і слабких сторін та ухвалення рішення для покращення ефективності навчальних програм



і проєктів, серед яких SWOT-аналіз, фасилітаційна дискусія, методика пріоритизації, TOWS-матриця, PESTLE тощо.

У третій частині посібника описано як на основі аналізу даних розробляються альтернативні стратегії та програми на регіональному і національному рівнях, які відповідають поставленим цілям і завданням.

Знання і навички, отримані з використанням цього посібника, допоможуть не лише ефективно аналізувати інформацію, а й розробляти стратегії і програми для досягнення поставлених цілей. Він має стати незамінним інструментом для професіоналів, які займаються аналізом, плануванням та управлінням процесами у різних сферах діяльності, зокрема у соціальній сфері та сфері роботи з молоддю.



Що таке аналіз даних?

Аналіз даних – це процес системного вивчення, інтерпретації, обробки необроблених даних і отримання актуальної інформації, яка допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення. Ця процедура допомагає зменшити ризики, пов'язані з ухваленням рішень, надаючи корисну інформацію та статистичні дані, які представлені у вигляді діаграм, зображень, таблиць і графіків.

Приклад аналізу даних можна побачити щоразу, коли ми ухвалюємо рішення в нашому повсякденному житті, оцінюючи те, що сталося в минулому або що станеться, якщо ми ухвалимо це рішення. По суті, це процес аналізу минулого чи майбутнього та ухвалення рішення на основі цього аналізу.

Під час аналізу даних виділяють якісні та кількісні категорії даних.

Якісні дані описують якість або характеристики об'єктів чи явищ. Вони зазвичай представлені словами, описами, концепціями або категоріями (наприклад, відгуки, коментарі, описи подій, категорії або теми).

Кількісні дані вимірюють або підраховують числові значення і містять числа або кількісні вимірювання (наприклад, кількість, відсотки, вартість тощо).

Обидва типи даних можуть бути важливими для аналізу і використовуються залежно від конкретного дослідження або завдання. Якісні дані зазвичай використовуються для розуміння контексту, а кількісні — для статистичного аналізу, вимірювання величин та проведення кореляційних аналізів.

Окрім цих категорій, також існують інші типи даних, про які варто знати, а саме:

- **великі дані** (англ. Big Data) – це масивні набори даних, які потрібно проаналізувати за допомогою передового програмного забезпечення, щоб виявити закономірності та тенденції;
- **метадані** (англ. Metadata) – це дані, які надають уявлення про інші дані. Вони узагальнюють ключову інформацію про певні дані, що полегшує пошук і повторне використання для подальших цілей;
- **дані в реальному часі** відображаються відразу після їх отримання. З організаційної точки зору це найцінніші дані, оскільки вони можуть допомогти вам ухвалювати важливі рішення на основі останніх подій;





- **машинні дані** (англ. data mining) – це складніші дані, які генеруються виключно машиною, наприклад, смартфони, комп'ютери або навіть вебсайти та вбудовані системи, без попередньої взаємодії людини.



Чому аналіз даних важливий?

Ось список причин, чому аналіз даних має вирішальне значення як для певної категорії населення та фахівців із соціальної роботи або молодіжних працівників, так і для територіальної громади в цілому:

- **більш якісне спрямування на клієнтів.** Створення продукту (заходів, проєктів, рекламних матеріалів тощо) для певної категорії населення, наприклад, молоді, вимагає витрат часу, ресурсів та грошей. Якщо молодь не зацікавлена у цих заходах, то витрати будуть марні і не принесуть користі. Аналіз даних дає змогу зрозуміти, на чому варто зосередитися для досягнення цілей і зробити такі заходи цікавими для молоді, або іншої цільової групи;
- **краще розуміння своєї цільової групи.** Аналіз даних відстежує ефективність реалізації програм/заходів/проєктів у вашій цільовій групі. Завдяки аналізу даних можна отримати краще уявлення про потреби і проблеми молоді, сфери інтересів тощо. Це допоможе вам визначати мету, завдання і тематику заходів у молодіжній сфері;
- **зменшення витрат.** Аналіз даних показує, які етапи заходів або програм потребують більше ресурсів і грошей, а які не мають ефективності.

Аналіз даних – це найкращий спосіб вирішення проблем. Рішення ухвалені на основі аналізу даних, є обґрунтованими і, швидше за все, будуть успішними. Ви можете побачити, до чого призводить цей прогрес. Аналіз даних допомагає зробити правильний вибір і уникнути помилок, що призводять до значних витрат.

Ви отримуєте більш точні дані: якщо ви хочете ухвалювати обґрунтовані рішення, вам потрібні дані, або ще щось. Дані, про які йдеться, мають бути точними. Аналіз даних допомагає рішення отримувати релевантну точну інформацію, придатну для розробки майбутніх маркетингових стратегій, бізнес-планів і перебудови бачення чи місії компанії.



Що таке процес аналізу даних?

Процес аналізу даних (або етапи аналізу даних) містить збір усієї інформації, її обробку та вивчення і пошук закономірностей та ідей.

Процес аналізу даних складається з декількох етапів:

- **підготовка вимог до даних.** Запитайте себе, чому ви проводите цей аналіз, які типи даних ви хочете використовувати та які дані плануєте аналізувати;
- **збір даних.** На основі визначених вами вимог до даних потрібно зібрати дані. Джерела даних включають тематичні дослідження, опитування, інтерв'ю, анкети, пряме спостереження та фокус-групи тощо, а також дані офіційної статистики або дані інших результатів досліджень. Обов'язково потрібно впорядкувати зібрані дані для аналізу;
- **очищення даних.** Не всі дані, які ви зібрали, будуть корисними, тому потрібно їх очистити. У цьому процесі ви видаляєте пробіли, дублікати записів і основні помилки. Очищення даних є обов'язковим перед відправкою інформації для аналізу;
- **аналіз та обробка даних.** Для цього використовують програмне забезпечення для аналізу даних та інші інструменти, які можуть допомогти інтерпретувати та розуміти дані і робити висновки. До інструментів аналізу даних належать Excel, Python, SPSS Statistics, Rapid Miner, Metabase, Redash і Microsoft Power BI тощо;
- **інтерпретація даних.** Коли вже є результати, їх потрібно інтерпретувати та придумати найкращі варіанти дій на основі ваших висновків;
- **візуалізація даних.** Це спосіб графічно показати вашу інформацію так, щоб люди могли її прочитати та зрозуміти. Можна використовувати діаграми, графіки, карти, маркери або безліч інших методів. Візуалізація допомагає отримати цінну інформацію.

Аналіз кількісних і якісних даних – це ключовий етап у дослідженні або проекті, а також на етапі розробки програми чи стратегії, спрямований на збирання, інтерпретацію і використання отриманих даних для отримання цінної інформації і формулювання висновків.



У наступній таблиці наведено відмінності між аналізом якісних і кількісних даних.

Таблиця 1. Відмінності в аналізі якісних і кількісних даних

Етап	Кількісні дані	Якісні дані
Підготовка вимог до даних	Визначення конкретних метрик, які потрібно виміряти; складання структурованих анкет або опитувальників для збору даних.	Визначення основних тем, контексту та глибоких питань, які потрібно дослідити; створення відкритих питань або плану для інтерв'ю чи фокус-груп.
Збір даних	Першим етапом є збір кількісних даних, які можуть бути отримані через анкетування, опитування, статистичні звіти тощо.	Якісні дані зазвичай збираються через інтерв'ю, фокус-групи, спостереження або аналіз документів.
Очищення даних	Дані перевіряють на предмет наявності пропусків, дублікатів або помилок; проводиться нормалізація даних для їхньої подальшої обробки.	Важливо перевірити наявність несумісностей у записах, уточнити та перевірити відповіді у разі потреби, а також забезпечити цілісність даних через уточнення деталей.
Аналіз та обробка даних	Дані переглядаються на предмет помилок, втрати чи неповноти, щоб гарантувати їхню точність і повноту. Використовуються базові статистичні показники (середнє, медіана, дисперсія тощо) для отримання загального уявлення про дані.	Отримані дані кодуються і класифікуються за ключовими темами або категоріями, що допомагає організувати аналіз. Для аналізу якісних даних використовуються такі методи, як контент-аналіз, тематичний аналіз, наративний аналіз та інші методи.
Інтерпретація даних	Застосовуються статистичні методи, як-от: т-тест, аналіз дисперсії (ANOVA), кореляційний аналіз для визначення статистично значущих залежностей і відмінностей між групами даних. У деяких випадках застосовуються такі моделі: лінійна регресія чи інші алгоритми машинного навчання, для прогнозування та моделювання поведінки даних.	Дані порівнюються, аналізуються в контексті існуючих теорій. Використовується методичний підхід до інтерпретації текстових даних з урахуванням контексту.



Етап	Кількісні дані	Якісні дані
Інтерпретація результатів	Отримані результати аналізу інтерпретуються і використовуються для висновків і рекомендацій у рамках дослідження чи проєкту.	На основі аналізу даних формулюються узагальнення і теоретичні висновки, які підкріплюються конкретними прикладами з дослідження.
Візуалізація даних	Дані можуть бути візуалізовані у вигляді графіків, діаграм, таблиць для полегшення їх інтерпретації та ухвалення рішень.	Якісні дані часто представляються у вигляді цитат, прикладів, тематичних карт, а також у вигляді концептуальних моделей або діаграм, що відображають взаємозв'язки між темами.

Джерело: складено автором.

Аналіз якісних і кількісних даних допомагає дослідникам і практикам краще зрозуміти інформацію, отриману під час дослідження, і використовувати її для ухвалення обґрунтованих рішень і розробки програм і стратегій.



Які саме є типи аналізу даних?

Сьогодні доступно безліч популярних різновидів аналізу даних, які зазвичай використовуються у різних сферах – економіка, соціологія, управління, психологія та інші.

Описовий аналіз

Описовий аналіз передбачає узагальнення та опис основних характеристик набору даних. Метод описового аналізу є відправною точкою для будь-якого аналітичного роздуму. Це робиться шляхом упорядкування, обробки та інтерпретації необроблених даних із різних джерел, щоб перетворити їх на цінну інформацію. Він надає огляд даних і допомагає визначити закономірності чи тенденції.

Варто зазначити, що цей аналіз сам по собі не дозволить вам передбачити майбутні результати або відповісти на запитання, наприклад, чому щось сталося, він залишить ваші дані впорядкованими та готовими до подальших розслідувань.

Інференційний аналіз

Інференційний аналіз має на меті зробити висновки або прогнози щодо більшої сукупності на основі вибірових даних. Він передбачає застосування статистичних методів, таких як перевірка гіпотез, довірчі інтервали та регресійний аналіз. Це допомагає узагальнити результати вибірки у більшу сукупність.

Дослідницький (пошуковий) аналіз даних

Цей метод зосереджується на дослідженні та розумінні даних без упереджених гіпотез. Він включає візуалізацію, підсумкову статистику та методи профілювання даних для виявлення закономірностей, взаємозв'язків і цікавих функцій. Це допомагає генерувати гіпотези для подальшого аналізу.



До цього ще не було поняття зв'язку між даними та змінними. Після того, як дані досліджено, пошуковий аналіз допоможе знайти зв'язки й створити гіпотези та рішення для конкретних проблем.

Діагностичний аналіз

Діагностичний аналіз спрямований на розуміння причинно-наслідкових зв'язків у даних. Він досліджує фактори або змінні, які сприяють певним результатам або поведінці. У діагностичному аналізі зазвичай використовуються такі методи, як регресійний, дисперсійний або кореляційний аналіз.

Цей тип аналізу допомагає отримати чітке розуміння того, чому щось сталося. Якщо знати і розуміти чому це сталося, а також як це сталося, то можна визначити точні способи розв'язання проблеми.

Прогнозний аналіз

Прогнозний аналіз передбачає використання історичних даних для прогнозування майбутніх результатів. У ньому використовуються методи статистичного моделювання, алгоритми машинного навчання та аналіз часових рядів для визначення закономірностей і створення прогнозних моделей. Він часто використовується для прогнозування поведінки категорій населення або оцінки ризиків.

Прогностичний метод дозволяє зазирнути в майбутнє, щоб відповісти на запитання: що буде? Для цього використовуються результати згаданого раніше описового, пошукового та діагностичного аналізу на додаток до машинного навчання і штучного інтелекту. Завдяки цьому можна виявити майбутні тенденції, потенційні проблеми чи неефективність, зв'язки та втрати.

За допомогою прогнозного аналізу можна зрозуміти, чому щось відбувається, виявити закономірності, можна зробити обґрунтований прогноз того, як події можуть розвиватися в певних сферах.

Наказовий аналіз

Наказовий аналіз виходить за межі прогнозного аналізу. Він поєднує в собі історичні дані, алгоритми оптимізації та принципи менеджменту, що допомагає



оптимізувати результати, ефективно ухвалити рішення та розподілити ресурси. Він поєднує історичні дані та дані в реальному часі з методами оптимізації, імітаційними моделями та алгоритмами ухвалення рішень задля розробки найкращих варіантів дій. Наказовий аналіз дає стейкхолдерам можливість ухвалювати рішення на основі даних і покращувати свої стратегії. Наприклад, логістична компанія може використовувати цей аналіз, щоб визначити найоптимальніші маршрути доставки, враховуючи умови на дорогах, витрати на паливо та вподобання клієнтів.

Таким чином, аналіз даних має важливе значення для отримання інформації та ухвалення обґрунтованих рішень. Описовий аналіз дає змогу зрозуміти дані, діагностичний – визначити причини, прогнозний – передбачити майбутні результати, а наказовий дає рекомендації для оптимальних дій. Ці методи аналізу є корисними інструментами у різних сферах (політиці, економіці, соціальній роботі тощо).

.



Які саме є методи аналізу даних?

Деякі фахівці використовують терміни «методи аналізу даних» і «техніки аналізу даних» як синоніми, а іноді також додають обговорені раніше «типи аналізу даних». Сподіваємося, ці матеріали дадуть вам можливість встановити різницю між типами аналізу даних і різними способами його використання.

Існує багато різних методів аналізу даних, усі вони поділяються на такі типи: якісний аналіз і кількісний аналіз.

Якісний аналіз даних

Метод якісного аналізу даних дає змогу аналізувати дані за допомогою слів, символів, зображень і спостережень. У цьому методі не використовується статистика. Найпоширеніші якісні методи включають:

- аналіз документів – сукупність методичних прийомів і процедур, які використовуються для отримання соціологічної інформації з документів (друкованих видань, електронних джерел, відео- і аудіопродукції тощо);
- наративний аналіз – для роботи з даними, зібраними з інтерв'ю, щоденників, опитувань;
- обґрунтована теорія для розробки причинно-наслідкових пояснень події шляхом вивчення та екстраполяції одного чи кількох минулих випадків.

Серед якісних методів аналізу на основі суб'єктивних оцінок виділяють метод «Дельфі», SWOT-аналіз, аналіз проблем процесу, PESTLE, аналіз проблем («Дерево проблем») тощо.

Кількісний аналіз даних

Методи аналізу статистичних даних також відомі як збір необроблених даних і обробка їх у числовому вигляді. Кількісні методи аналізу включають:

- перевірку гіпотез для оцінки істинності певної гіпотези чи теорії для набору даних або демографічних показників;
- середнє значення визначає загальну тенденцію суб'єкта шляхом ділення суми списку чисел на кількість елементів у списку.



Кількісний аналіз дає змогу отримати числові величини, які характеризують об'єкт, його характеристики, стан та наміри. Кількісний аналіз дає можливість виміряти ступінь ефективності процесу, його вплив та результат.

Розглянемо детально деякі методи якісного і кількісного аналізу.

Аналіз тексту

Аналіз тексту також називають інтелектуальним аналізом даних. Це один із методів аналізу даних для виявлення закономірностей у великих наборах даних за допомогою баз даних або інструментів штучного інтелекту. Загалом, він пропонує спосіб видобувати та досліджувати дані і виводити шаблони та, нарешті, інтерпретувати дані.

Інтелектуальний аналіз даних (Data Mining) базується на пошуку шаблонів у великих наборах даних, що відображають багатовимірні взаємини. Ці шаблони не завжди очевидні та можуть містити приховані знання, які можна використати для ухвалення рішень. Швидкий розвиток технологій дозволив автоматизувати аналіз величезних обсягів даних, які раніше людина не могла опрацювати самостійно. Інтелектуальний аналіз даних поєднує методи з різних дисциплін, таких як статистика, штучний інтелект та теорія баз даних. Основні завдання включають класифікацію, кластеризацію, прогнозування та виявлення відхилень. Застосування цього виду аналізу стало можливим завдяки прогресу в інформаційних технологіях і зростанню обчислювальної потужності, що дозволило використовувати складні алгоритми для аналізу великих даних.

Дискурс-аналіз

Аналіз дискурсу — це структурно-семіотичне дослідження текстів та реакцій читачів, яке виявляє приховані значення, контекст створення тексту та можливі інтерпретації. Його метою є критичний аналіз співвідношення сил у суспільстві для формулювання нормативного підходу, що дозволяє оцінити ці співвідношення та пов'язані соціальні зміни. Дискурс-аналітичні підходи



включають теорію дискурсу Е. Лакло і Ш. Муфф, критичний дискурс-аналіз, дискурсивну психологію тощо¹.

Аналіз дискурсу вивчає «мову в контексті», враховуючи не лише зміст, а й те, як мова використовується для створення соціальної ідентичності та дій. Він досліджує мову в її соціальних та культурних контекстах, дозволяючи зрозуміти динаміку впливу та наслідки в реальному світі.

Аналіз дискурсу – це широка міждисциплінарна галузь, яка включає різноманітні якісні методи вивчення використання мови. Виділяють декілька типів аналізу дискурсу:

- наративний аналіз – це дослідження того, як розповідаються історії та як вони формують наше розуміння світу;
- аналіз розмови досліджує деталі повсякденної комунікації на мікрорівні, такі як чергування, погляд, мова тіла, для розуміння соціальних цілей, як-от: побудова стосунків чи управління конфліктами;
- критичний аналіз дискурсу вивчає, як мова використовується для створення та підтримки соціальної нерівності, а також для протидії, протистояння тощо. Наприклад, можна дослідити, як політики через мову формують соціальні розколи, використовуючи такі фрази, як «ми проти них»;
- аналіз дискурсу Фуко досліджує, як дискурс формує знання, соціальні норми та відносини влади, наприклад, як медичний дискурс підтримує владу лікарів над пацієнтами;
- риторичний аналіз досліджує, як мова використовується для переконання, зосереджуючись на меті автора, аудиторії та риторичних стратегіях, таких як метафори;
- етнографія комунікації – це дослідницький підхід, який поєднує методи етнографії та аналізу дискурсу. Цей метод досліджує як мова використовується для побудови стосунків та вираження соціальної ідентичності в різних культурних контекстах;
- прагматика вивчає, як мова використовується в контексті для передачі значень, що виходять за межі буквального змісту слів,



враховуючи інтонацію, мову тіла та спільні знання, як мовці використовують інтонацію та жести для вираження сарказму або ввічливості;

- варіаційний аналіз досліджує зміни в мові різних соціальних груп, зосереджуючись на факторах, які впливають на мовну варіацію, таких як вік, регіон, соціальний клас і стать, задля соціальної ідентичності та впливу влади.

Ці підходи іноді перетинаються і можуть доповнювати один одного. Наприклад, як наративний аналіз, так і критичний аналіз дискурсу можуть бути ефективно використані для дослідження того, як мова використовується для конструювання ідентичності. Ці методи дозволяють виявити, як особисті історії та культурні контексти взаємодіють, формуючи унікальні способи самовираження у різних соціальних групах. Аналіз розмови та етнографія спілкування також відіграють важливу роль у дослідженні того, як мова використовується для ведення переговорів щодо відносин влади в соціальних взаємодіях. Ці підходи дозволяють глибше зрозуміти динаміку спілкування в реальних ситуаціях, розкриваючи, як учасники маніпулюють мовою, щоб підкреслити свою позицію, впливати на співрозмовників або навіть оскаржувати існуючі ієрархії. Таким чином, дослідження мовних практик через різні аналітичні призми може надати цінну інформацію про соціальні структури та ідентичності.

Контент-аналіз

Це кількісно-якісний метод вивчення документів, основою якого є кількісна обробка тексту з подальшою інтерпретацією. За його допомогою аналізуються соціальні проблеми, виражені або приховані в документі, а також особливості його структури. Цей метод охоплює всі етапи дослідження — від вибору дослідницьких одиниць до інтерпретації результатів, відзначаючись об'єктивністю та чіткістю процедур.

Контент-аналіз виник у США, зокрема в контексті дослідження тексту газет. Його витоки можна знайти в працях Дж. Спіда («Чи дають газети тепер новини?», 1893) та Д. Віллокса («Американська газета у світлі соціальної психології», 1900). У 1910 німецький вчений М. Вебер почав використовувати цей метод у соціології преси та її аудиторії. У 1920–1930-х роках класичні основи контент-аналізу заклали М. Віллі, С. Кінгсбері, Х. Харт та інші дослідники. Значний внесок у розвиток цього підходу зробив Г. Лассвелл своїми емпіричними дослідженнями



воєнної і політичної пропаганди, викладеними у книзі «Техніка пропаганди у світовій війні» (1927). Подальший розвиток методу пов'язаний з роботою Н. Лейтеса, І. Пула та інших. Ключовою працею для поширення контент-аналізу стала книга Б. Берельсона «Контент-аналіз у комунікаційних дослідженнях» (1952), де метод був представлений як універсальний інструмент для суспільних наук.

Мережевий аналіз

Аналіз мережі є методом дослідження взаємозв'язків між об'єктами всередині мережі, який включає вивчення як зв'язків між сутностями, так і характеристик самих цих сутностей. Цей метод застосовується для дослідження різних систем, таких як соціальні, транспортні та біологічні мережі.

Аналіз соціальних мереж базується на теоретичних роботах таких соціологів, як Георг Зіммель та Еміль Дюркгайм, які досліджували структури взаємодій між учасниками соціальних систем. Поняття «соціальна мережа» почали активно використовувати на початку ХХ століття для опису складних стосунків на різних рівнях соціальних систем — від міжособистісних до глобальних². У 1954 році Дж. А. Барнз запровадив термін для систематичного аналізу зв'язків між соціальними групами, такими як родини або племена, та соціальними категоріями, як стать або етнічність. Відомі дослідники, зокрема Рональд Берт, Марк Грановеттер, Едвард Лауманн та інші³ суттєво розширили цей підхід. Мережевий аналіз застосовується в різних дисциплінах і практичних сферах, зокрема у боротьбі з відмиванням грошей та тероризмом.

Аналіз мережі є ефективним інструментом для вивчення структури та функціонування складних систем. Він допомагає виявляти закономірності у взаємозв'язках між об'єктами та їхній вплив на загальну поведінку системи.

Основні типи аналізу мережі включають⁴:

- топологічний аналіз – цей тип аналізу зосереджується на загальній структурі мережі, її кількості та типах вузлів і з'єднань між ними;

² The Development of Social Network Analysis: A Study in the Sociology of Science, 2004.

³ Є.В. Мелешко, В.С. Гермак, С.М. Охотний. Дослідження методів визначення центральності акторів у соціальних мережах для задач інформаційної безпеки (PDF) (укр.). Архів оригіналу (PDF) за 22 січня 2021.

⁴ Handbook of Optimization in Complex Networks: Communication and Social Networks, 2011.



- аналіз центральності оцінює важливість певних вузлів у мережі за кількома показниками: центральності, включаючи центральність ступеня (кількість зв'язків, які має вузол), центральність між собою (кількість найкоротших шляхів, які проходять через вузол) і центральність власного вектора (важливість вузла на основі важливості його пов'язаних вузлів);
- виявлення спільноти – цей тип аналізу ідентифікує групи або спільноти у мережі за допомогою таких методів, як оптимізація модульності та спектральна кластеризація;
- аналіз впливу вивчає, як дії або думки одного чи кількох вузлів у мережі можуть впливати на дії чи думки інших вузлів;
- аналіз потоку розглядає потік ресурсів, інформації чи інших величин через мережу;
- аналіз динаміки – цей тип аналізу розглядає, як мережі змінюються з часом;
- аналіз стійкості оцінює здатність мережі протистояти збоям та відновитися після таких подій;
- прогнозний аналіз прогнозує майбутні події на основі даних з мережі.

Серед інструментів, які можна використовувати для аналізу мережі, виділяють такі найпопулярніші:

- Gephi – програмне забезпечення для візуалізації та аналізу мереж з відкритим кодом, яке можна використовувати для аналізу та візуалізації складних мереж;
- NetworkX – бібліотека Python для аналізу складних мереж і керування ними, а також алгоритми для аналізу мережевих даних;
- Rajek має низку функцій для візуалізації та аналізу мереж, включаючи алгоритми макета, виявлення спільноти та вимірювання центральності;
- Cytoscape – програмне забезпечення для візуалізації та аналізу мережі, яке спеціально розроблено для аналізу біологічної мережі та пропонує ряд функцій для візуалізації та аналізу мереж;
- NodeXL – це безкоштовний плагін для Microsoft Excel із відкритим кодом для аналізу та візуалізації мереж, який дозволяє



користувачам імпортувати та аналізувати мережеві дані безпосередньо в Excel.

Соціальна діагностика

Соціальна діагностика — це оцінка відповідності фактичних показників соціальної ситуації очікуванням суспільства. Вона аналізує ресурси, об'єкти та соціальні установки, а також вивчає причини відхилень від очікуваних норм. Основне завдання соціальної діагностики — збір, обробка та аналіз даних про стан соціальної сфери для оцінки ефективності соціально-економічної політики та розробки рекомендацій щодо її коригування.

Процес діагностики включає порівняння емпіричних даних із моделями соціальної реальності та визначення типу чи моделі явищ. Цей процес обов'язково передбачає типологізацію та іноді вимагає творчого підходу для пошуку нових моделей, оскільки емпіричні дані не завжди збігаються з існуючими теоретичними концепціями.

Соціальна діагностика є відносно новою категорією в соціології, і в Україні вона розвивається завдяки працям таких дослідників, як І. Попова, В. Подшивалкіна, Ю. Сурмін, Н. Паніна та Ю. Яковенко⁵.

Статистичний аналіз

Статистичний аналіз показує «Що сталося?» за допомогою минулих даних у формі інформаційних панелей. Статистичний аналіз включає збір, аналіз, інтерпретацію, представлення та моделювання даних. Він аналізує набір даних або вибірку даних. Існує дві категорії цього типу аналізу – описовий аналіз і аналіз висновків.

Всі методи статистичного аналізу умовно діляться на первинні і вторинні.

ПЕРВИННІ – методи, за допомогою яких можна отримати показники, що безпосередньо відображають результати отриманих в експерименті вимірювань. Це: визначення середньої арифметичної, дисперсії, моди, медіани.

ВТОРИННІ – методи статистичної обробки, за допомогою яких на базі первинних даних виявляють приховані в них статистичні закономірності. Це:



кореляційний аналіз, регресійний аналіз, факторний аналіз, методи порівняння первинних даних двох або декількох вибірок.

Статистичний аналіз – це застосування статистичних методів для виявлення закономірностей, зв'язків і тенденцій у даних. Він включає перевірку гіпотез, регресійний і дисперсійний аналізи (ANOVA) та χ^2 -квадрат тести. Завдяки цьому аналізу можна зрозуміти зв'язки між змінними та робити висновки щодо загальної сукупності на основі вибірових даних.

Перевірка статистичних гіпотез – це базова задача математичної статистики, що полягає у перевірці статистичних гіпотез на основі даних спостереження за процесом, який моделюється за допомогою множини випадкових величин. На відміну від наукових гіпотез, статистичні гіпотези використовуються для перевірки зв'язків між даними. У медичних дослідженнях, наприклад, вони допомагають визначити, чи є ефект від ліків більш значущим, ніж від плацебо.

Зазвичай потрібно перевірити конкретну просту гіпотезу, яку прийнято вважати нульовою (H_0). Одночасно розглядається інша, протилежна гіпотеза, що отримала назву альтернативної або H_1 . Стандартно тестується нульова гіпотеза (H_0), для якої вибіровий простір поділяється на критичну область (w) і область прийняття ($W - w$). Якщо вибірова точка потрапляє в критичну область, H_0 відхиляється, а якщо ні – її приймають⁶.

Для перевірки гіпотез використовують різні статистичні критерії: Стюдента, Фішера⁷, Манна–Вітні та інші⁸. Критерії поділяються на параметричні та непараметричні. Параметричні критерії припускають, що розподіл ознак підпорядковується нормальному закону, і є потужнішими. Непараметричні критерії можуть збільшувати ймовірність помилки другого роду, якщо допустимі параметричні критерії.

Регресійний аналіз – підхід для виявлення та аналізу зв'язку між однією або кількома незалежними змінними та залежною змінною. Він використовується, коли відношення між змінними можуть бути виражені кількісно у вигляді деякої комбінації цих змінних. Отримана комбінація використовується для передбачення значення, що може приймати залежна

⁶ Conover, W.J. (1999), Chapter 3.4: The Sign Test, *Practical Nonparametric Statistics* (вуд. Third), Wiley, c. 157—176, ISBN 978-0-471-16068-7

⁷ Fisher, Sir Ronald A. (1956) [1935]. *Mathematics of a Lady Tasting Tea*. У James Roy Newman (ред.). *The World of Mathematics*, volume 3 [Design of Experiments]. Courier Dover Publications. ISBN 978-0-486-41151-4. Originally from Fisher's book *Design of Experiments*.

⁸ Box, Joan Fisher (1978). *R.A. Fisher, The Life of a Scientist*. New York: Wiley. c. 134. ISBN 978-0-471-09300-8.



змінна, що обчислюється на заданому наборі значень незалежних змінних. Тобто цей метод дає змогу зрозуміти, як зміни в одній або декількох незалежних змінних пов'язані зі змінами в залежній змінній. Цей метод широко використовується в різних дисциплінах, включаючи соціальні науки, охорону здоров'я, економіку та інші.

Кореляційний аналіз – метод дослідження взаємозалежності ознак у емпіричній сукупності, які є випадковими величинами з нормальним характером розподілу. Цей метод встановлює міру сили і характеру зв'язку між двома змінними, а саме кореляцію, яка коливається від -1 до +1 (де -1 означає ідеальну негативну кореляцію, 0 – відсутність кореляції, +1 – ідеальну позитивну кореляцію). Кореляція вказує на ступінь зв'язку між двома змінними, але не вказує на причину або передбачуваність.

Факторний аналіз – це аналіз впливу окремих факторів (чинників) на кінцевий результат. Цей метод звужує коло факторів для того, щоб зрозуміти, які саме фактори найбільше впливають на результативний показник та оцінити ступінь цього впливу.



Яким чином аналізувати кількісні дані?

Для ефективного аналізу даних можна застосовувати різні методи аналізу даних. Вибір методів залежить від конкретних даних, цілей та інформації, яку ви шукаєте. Важливо мати систематичний та поетапний підхід із використанням декількох методів для повного розуміння отриманих даних.

Найкращі інструменти аналізу даних

Найпопулярнішими інструментами для кількісного аналізу даних є:

- **Excel.** Аналіз даних у Excel стосується процесу використання вбудованих функцій і функцій Microsoft Excel для виконання завдань аналізу даних. Excel надає низку інструментів для базового аналізу даних, що робить його доступним для широкого кола користувачів, у тому числі для тих, хто не має глибоких знань у програмуванні чи статистиці. Деякі поширені завдання аналізу даних у Excel включають: фільтрування та сортування даних, зведені таблиці та зведені діаграми, формули та функції, діаграми та графіки. Незважаючи на те, що Excel корисний для базового аналізу даних, він може бути обмеженим під час роботи з більшими наборами даних або більш складним аналізом. У таких випадках більш доцільними можуть бути більш досконалі інструменти, такі як Python або спеціальне програмне забезпечення для аналізу даних.
- **Python.** Аналіз даних у Python стосується використання мови програмування Python і пов'язаних із нею бібліотек для виконання різноманітних завдань обробки даних, дослідження та аналізу. Python став популярним для аналізу даних завдяки своїй простоті, універсальності та наявності численних потужних бібліотек, призначених для завдань науки про дані. Деякі бібліотеки Python, які зазвичай використовуються для аналізу даних, включають: Pandas, NumPy, Matplotlib і Seaborn, SciPy, Scikit-learn. Гнучкість Python і широкий спектр бібліотек аналізу даних роблять його потужним інструментом для вирішення різноманітних завдань аналізу даних, від дослідницького аналізу даних до складних завдань машинного навчання.



- **SPSS Statistics** – «статистичний пакет для соціальних наук» (на даний час ця назва не використовується) – програмне забезпечення, що з 1968 року розвивається для статистичного аналізу даних. На додаток до наукових досліджень часто використовується в дослідженнях ринку й громадської думки, епідеміологічних дослідженнях.
- **OCA** – програмне забезпечення для обробки та аналізу даних соціологічних та маркетингових досліджень, що була створена у 1989 році за підтримки Інституту соціології НАН України.

Ці інструменти допомагають у різних процесах аналізу даних, від збору до сортування та аналізу даних.



Яким чином можна аналізувати проблеми та ситуацію в громаді?

Аналіз зацікавлених сторін⁹

Сторони, які беруть участь у взаємодії чи партнерстві, називають зацікавленими сторонами. Серед них виділяють: стейкхолдерів, бенефіціарів, цільові групи.

Стейкхолдери (англ. Stakeholders) – це зацікавлені сторони, фізичні та юридичні особи, які мають інтерес до діяльності установи/організації, тобто певним чином залежать від неї та/або можуть впливати на її діяльність¹⁰.

Зацікавлена сторона (або стейкхолдер) – це частина суспільства (коло осіб або груп), об'єднана спільним інтересом (інтересами) (державні службовці, депутати, громадські організації, молодь, батьки тощо). Це група, яку зачіпає існування проблеми, і яка може вплинути на її вирішення (пов'язані із цим затрати, продукти, результати і наслідки реалізації політики). Тобто стейкхолдери – це представники соціальних груп населення, інститутів громадянського суспільства, бізнесу, інтереси яких зачіпає проблема або на яких вплине рішення; які можуть брати (брали) участь у розв'язанні проблеми чи реалізації рішення; які є фахівцями у певній сфері (експерти).

Поняття «стейкхолдери» вкрай важко перекласти українською мовою без втрати певного його змісту. Це поняття широко вживається в аналізі політики разом з іншими, які тісно пов'язані з ним поняттями: цільова група політики і бенефіціари.

Бенефіціар – це одержувач визначених вигід, що виникають у результаті реалізації політики, проєкту, заходу. Також для зацікавлених сторін використовується таке поняття, як «цільова група».

Цільова група – це населення, установи, організації, на зміну стану яких спрямована відповідна політика або урядова програма¹¹.

⁹ GIZ, 2009. URL: http://transferproject.org/wp-content/uploads/2016/11/NYP_GIZ_TRANSfer_Tool-1-4-1_Stakeholder-Map.pdf

¹⁰ Зацікавлені сторони. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8

¹¹ Публічне лобіювання: Навч. посіб. / Під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. — Київ: Фонд “Європа XXI”, 2008. — 160 с.



Основні групи зацікавлених сторін:

- органи державної влади;
- органи місцевого самоврядування;
- бізнес (великий, середній, малий);
- інститути громадянського суспільства (громадські організації, благодійні організацій тощо);
- організації роботодавців, професійні спілки;
- академічне середовище;
- аналітичні центри, наукові спільноти тощо (експерти, науковці фахових знань та компетенції, яких стосується проблема);
- ЗМІ (регіональні, обласні, всеукраїнські);
- міжнародні організації (ПРООН, IREX, ICAP «Єднання» та інші);
- бенефіціари цільової групи, на які концепція чи проєкт безпосередньо впливає (ті, що отримують безпосередню користь);
- приватні компанії, бізнес.

Аналіз зацікавлених сторін дає розуміння, хто має інтерес і є основою для виявлення ключових акторів, які візьмуть участь у реалізації концепції. Він дає можливість зрозуміти на кого вплинуть рішення, і на основі цього буде розбудована стратегія залучення.

Зацікавлені сторони розглядаються з позиції декількох критеріїв:

- інтерес – чому і який вони мають інтерес і як це пов’язано з іншими заінтересованими сторонами?
- влада (або вплив) — який рівень влади та впливу вони мають?
- ресурси – які матеріальні та нематеріальні ресурси існують у заінтересованих сторін?
- відносини – які стосунки між різними заінтересованими сторонами (конфлікт, партнерство)?



Зацікавлені сторони за впливовістю можуть бути:

- вторинні – непрямим/опосередкованим впливом або тимчасовим;
- основні – з прямим/безпосереднім або постійним впливом;
- ключові – ті, хто істотно впливає на проєкт;
- вето – ті, хто може зупинити проєкт.¹²

Метод аналізу заінтересованих сторін

Цей метод полягає у визначенні впливовості та інтересу заінтересованих сторін, а також рівня їх включення у процес розроблення концепції просторового розвитку.

Визначити заінтересованих сторін за впливовістю і зв'язки між ними можна за допомогою «цибулевої» діаграми Г. Хофштеде та/або матриці впливовості — інтересу заінтересованих сторін.

«Цибулева» діаграма Г. Хофштеде – це спосіб візуалізації заінтересованих сторін, що використовується для визначення їх впливовості та зв'язків у трьох або більше секторах — громадянське суспільство, державні і муніципальні органи влади, бізнес.

На цій діаграмі зображуються заінтересовані сторони від більш до менш впливових – від центру діаграми до краю відповідно. На діаграмі також показують зв'язки між різними заінтересованими сторонами. Різні типи та якості стосунків/взаємозв'язків можуть бути представлені різними символами.

Значення символів «цибулевої» діаграми із зображеними зв'язками між заінтересованими сторонами:

- суцільні лінії символізують тісні зв'язки з точки зору обміну інформацією, частоти контактів, перекриття інтересів, координації, взаємної довіри тощо;
- пунктирні лінії – слабші стосунки;
- знак питання додається там, де відносини ще не зрозумілі;
- подвійні лінії символізують співпрацю, яка формалізується на певному інституційному рівні;

¹² Zimmermann, A. and Maennling, C. (2007), Multi-stakeholder management. Tools for Stakeholder Analysis: 10building blocks for designing participatory systems of cooperation, GTZ, Eschborn, Germany.



- стрілки – напрямок переважаючих відносин;
- лінії, схрещені блискавкою, символізують відносини, у яких є напруга, конфліктні інтереси чи інші форми конфлікту;
- поперечні лінії символізують стосунки, які були перервані або пошкоджені¹³.

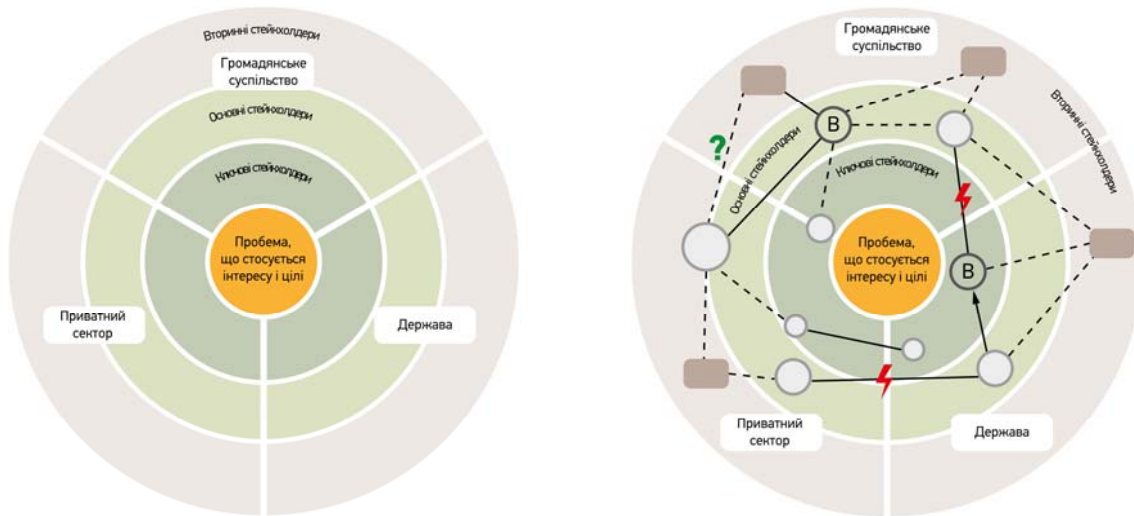


Рис. 1. «Цибулева» діаграма.

Джерело: ¹⁴.

Матриця впливовості – інтересу заінтересованих сторін. За допомогою матриці можна визначити рівень включення заінтересованих сторін у процес розроблення концепції просторового планування.

Кожна категорія стейкхолдерів потребує розробленої стратегії взаємодії (Рис. 1). Отже, виділяють чотири категорії стейкхолдерів¹⁵:

- **група «А»** – це група з низьким інтересом і впливом, яка наразі вимагає мінімальної уваги. Однак важливо регулярно відслідковувати цю категорію, оскільки вона може стати

¹³ GIZ, 2009. URL: http://transferproject.org/wp-content/uploads/2016/11/NYP_GIZ_TRANSfer_Tool-1-4-1_Stakeholder-Map.pdf

¹⁴ GIZ, 2009. URL: http://transferproject.org/wp-content/uploads/2016/11/NYP_GIZ_TRANSfer_Tool-1-4-1_Stakeholder-Map.pdf

¹⁵ Адвокація для молодіжних рад. Посібник: 2021. – 40 с.



актуальною у майбутньому. Вони потребують постійного інформування;

- **група «Б»** – ці стейкхолдери мають високий інтерес, але низький вплив. Вони можуть вимагати дій, якщо їхні інтереси будуть порушені. Важливо залучати їх через консультації для збереження їхньої лояльності, відображаючи їхні інтереси;
- **група «В»** – ця група має низький інтерес, але великий вплив, тому потребує уваги та контролю. Для них варто використовувати стратегії інформування та консультацій;
- **група «Г»** – ці стейкхолдери мають як високий інтерес, так і вплив, і є потенційними партнерами та ключовими гравцями. Важливо здобути їхню підтримку, оскільки багато від них залежить, тому варто налагоджувати з ними співпрацю.

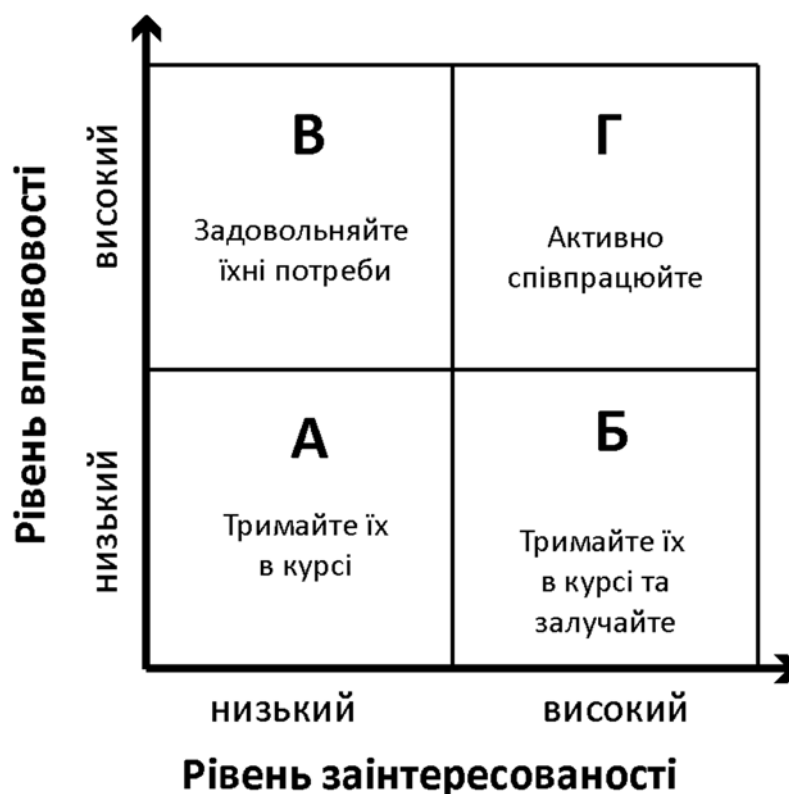


Рис. 2. Матриця впливовості – інтересу заінтересованих сторін.



Рівень впливовості	Високий	1. Роботодавці. 2. Заклади культури і мистецтв. 3. Органи виконавчої влади.	1. Органи місцевої влади. 2. Заклади освіти. 3. Донори, міжнародні організації і фонди. 4. Приватні підприємства.
	Низький	1. Політичні партії та організації. 2. Релігійні організації. 3. ЗМІ. 4. Спортивні секції і гуртки.	1. Молодь. 2. Громадські організації. 3. Представники соціальної сфери. 4. Молодіжні центри і простори.
		Низький	Високий
	Рівень зацікавленості		

Рис. 3. Матриця стейкхолдерів за критеріями «впливовості» та «заінтересованості» у сфері молодіжної політики.

Джерело: адаптовано Тілікіною Н.В. на основі ¹⁶.

Скласти повний перелік зацікавлених сторін, їхні інтереси та рівні впливу неможливо. Проте цей метод дає можливість отримати відповіді на важливі запитання: *з ким можна співпрацювати? з ким буде важко досягти згоди або як задовольнити їхні інтереси, щоб вони згодні на діалог? як покращити комунікацію з кожною категорією?* тощо.

Враховуючи це, можна розрізнити такі групи стейкхолдерів: союзники — ті, хто підтримує проблему і погоджується із запропонованими методами її вирішення; прихильники — ті, хто визнає проблему, але пропонує власні шляхи вирішення; нейтральні — ті, хто не ознайомлений з проблемою або не приділяє їй уваги; опоненти — ті, хто вважає проблему неактуальною або не пріоритетною; супротивники — ті, хто заперечує існування проблеми взагалі.



Фасилітаційна дискусія

Фасилітаційна дискусія (фасилітаційна сесія) – це методика проведення групових обговорень, яка спрямована на досягнення консенсусу та продуктивних рішень. Процесом керує фасилітатор, який допомагає учасникам структурувати обговорення, висловлювати свої думки та знаходити унікальні рішення. Це універсальний метод групового обговорення, планування, розв’язання проблем, з ретельним розглядом важливих питань і досягненням результатів у стислі терміни.

Ця методика допомагає ефективно впроваджувати зміни, залучає експертів до спільного вирішення питань, встановлювати правила співпраці в команді, визначати цінності та майбутні напрямки розвитку, а також планувати дії в проектах.

Крім того, існує поняття «групова фасилітація». Це метод взаємодії в групі, який дає змогу виконувати конкретні завдання, розв’язувати проблеми, формувати спільне бачення або досягати згоди серед усіх зацікавлених сторін.

Загалом фасилітація означає організацію та підтримку групової взаємодії для досягнення спільних цілей. Фасилітатор забезпечує цей процес і створює сприятливу атмосферу для ефективної роботи. Він повинен володіти такими компетенціями, як:

- комунікаційні навички;
- навички управління дискусією;
- вміння створювати сприятливу атмосферу;
- обирати необхідні інструменти відповідно до техніки фасилітації.

Фасилітація дає змогу зібрати потреби стейкхолдерів, згенерувати ідеї і сформувані спільне бачення для вирішення проблеми, підвищити ефективність залучення до ухвалення рішень тощо.

Щоб підготуватися до фасилітації, потрібно дати відповідь на такі запитання:

- якою саме є мета фасилітації? Для чого проводиться зустріч та якими саме є ключові цілі обговорення?
- який саме результат очікується від зустрічі? Розуміння цього заздалегідь допоможе визначити, чи досягнуто успіху. Для цього потрібно визначити критерії оцінки та підготувати план обговорення;



- які саме проблеми можуть виникнути?
- кого потрібно залучити для участі у зустрічі? Найкраще записати персональні особливості та риси характеру учасників. Це допоможе краще впливати на них і залучати їх до обговорення;
- яким чином відбуватиметься зустріч? Для цього потрібно чітко розуміти усі кроки відповідно до етапів зустрічі та обирати відповідні інструменти фасилітації.

Фасилітаційні дискусії проводяться у п'ять етапів:

1. Відкриття, коли фасилітатор встановлює атмосферу зустрічі, привітавши учасників, нагадавши про цілі, порядок зустрічі, її правила і ролі.
2. Збір даних. Учасники отримують інформацію про об'єкт обговорення, факти, будь-які дані, події, які сталися за попередній період.
3. Генерація ідей. Фасилітатор заохочує учасників до співпраці, особливо в групах, стимулюючи обмін думками.
4. Підготовка плану дій. Група обирає конкретні ідеї зі списку ідей, а фасилітатор допомагає сформулювати наступні кроки і визначити, хто відповідатиме за їх виконання.
5. Закриття. Група підводить підсумки сесії, а фасилітатор узагальнює результати зустрічі, окреслює ключові питання і план дій до наступної зустрічі, якщо така потрібна.

На кожному з етапів фасилітаційної дискусії можна використовувати різні техніки, які будуть корисні саме на цьому етапі. Таких технік фасилітації існує безліч. Наведемо деякі відповідно до різних її етапів.

Серед **технік для відкриття** можна виділити:

- **одне слово.** Запропонуйте учасникам назвати одне слово, яке відображає їхнє ставлення до теми обговорення. Цей прийом можна використати, коли потрібно швидко зібрати ідеї та думки. Він може використовуватися не тільки на етапі відкриття, а й коли потрібно зняти напругу під час гострих обговорень, суперечок, конфліктів;
- **айсбрейкер,** який дозволяє оцінити настрій учасників та привернути їхню увагу, зняти напругу в групі та створити доброзичливу атмосферу. Це полегшить залучення учасників до діалогу та підвищить рівень довіри між ними. Наприклад, запропонуйте



учасникам назвати три факти про себе, два з яких правдиві, а один — неправда. Такий прийом дозволяє почати неформальне спілкування, коли люди краще пізнають один одного.

Серед **технік для збору інформації** під час фасилітаційної сесії можна виділити:

- **повітряна куля.** Учасники аналізують чинники, які сприяють пришвидшенню її роботи, та ті, які уповільнюють темп. Потім проводиться вільний мозковий штурм, під час якого учасники діляться ідеями та намагаються розробити стратегії, які допоможуть посилити вплив позитивних факторів;
- **питання дня.** Запропонуйте учасникам відповісти на просте запитання, пов'язане з темою зустрічі. Це може бути цікаве або несподіване запитання, яке спонукатиме до роздумів та сприятиме атмосфері для відкритого обговорення;
- **хочу все знати.** Це один із найефективніших методів для створення загального уявлення про наявні знання та питання для подальшого дослідження. Намалюйте коло та задайте запитання або тему обговорення. Потім на одній частині кола напишіть «Я знаю», а на іншій — «Я хочу дізнатися». Далі відбувається порівняння інформації. Кожен учасник може володіти різною інформацією і бути обізнаним у певних питаннях. Порівнюючи їхню обізнаність, поступово формується більш повне колективне розуміння. Наприкінці визначаються питання, які залишилися без відповіді, щоб обговорити їх під час наступної сесії;
- **кругова дискусія** дозволяє всім учасникам коротко висловити свою думку щодо теми зустрічі. Це допомагає залучити всіх до обговорення та зрозуміти, хто які питання вважає важливими;
- **Mad Sad Glad.** Цей метод часто використовується під час ретроспективи. Кожен учасник пише на маленьких папірцях (стікерах), що його за останній час розлютило, засмутило або потішило. Це допомагає швидко отримати конкретні відгуки та зворотний зв'язок.

На **етапі генерації ідей** можна використати такі техніки:

- **мозковий штурм.** Цей метод дозволяє учасникам генерувати велику кількість ідей щодо теми зустрічі. Фасилітатор записує всі



пропозиції на дошці або фліпчарті без обговорення та критики. Після цього група може обговорити ідеї та обрати найкращі;

- **поляризація думок.** Цей метод зменшує негативне ставлення до проблеми обговорення. Учасників об'єднують у дві групи: песимісти та оптимісти. Песимісти окреслюють негативні аспекти теми, а оптимісти – позитивні. Наприклад, оптимісти описують вигоди від впровадження ідеї чи проєкту, а песимісти опрацьовують можливі втрати та негативні наслідки чи загрози. Завдання фасилітатора – стежити за настроями учасників та висловлюваннями, щоб дискусія залишалась конструктивною;
- **метафорична візуалізація.** Фасилітатор пропонує учасникам уявити проблему у вигляді метафори або намалювати її на аркуші паперу, наголошуючи, що художня якість не важлива. Головне – ідеї учасників та їхнє бачення ситуації.

Серед технік для **підготовки плану дій** будуть корисні такі техніки:

- **голосування.** Цей метод дозволяє зосередитись на проблемі. Група голосує на папірцях (бюлетенях) за найкращі рішення, які були визначені під час обговорення;
- **плюс-мінус голосування.** У цьому випадку учасники ставлять плюси або мінуси навпроти кожного варіанта, а не обирають один варіант. Це дає змогу залучити всіх учасників до ухвалення рішення та швидко визначити найпопулярніші ідеї;
- **важливе і бажане.** Метою цієї техніки є оцінка потенційних рішень за певними критеріями. Цей метод застосовують після виявлення критичної проблеми та формулювання кількох варіантів її розв'язання. Будується матриця з пріоритетами на важливе і бажане, з підсумком ідей наприкінці.

Для **закриття** фасилітаційної дискусії можна використати такі техніки:

- **рефлексія.** Цей метод допомагає оцінити емоції учасників перед закриттям сесії. Фасилітатор може попросити описати, які були очікування від зустрічі, які досягнення запам'яталися, хто або що вразило учасників під час обговорення, що хотілося б змінити чи побачити на майбутніх фасилітаціях;



- **«Що далі?»**. Цей метод фіксує результати зустрічі та коротко формулює наступні кроки дій. Він підходить для тих випадків, коли рішення не вимагає покрокового плану дій;
- **«Хто, що, коли?»**. Цей метод дає змогу визначити виконавців і строки реалізації плану дій. Фасилітатор розділяє аркуш паперу на три стовпчики: «Хто?», «Що?» і «Коли?». У стовпчику «Що?» учасники пишуть дії та пріоритети, у стовпці «Хто?» – виконавців для кожної дії, стовпчику «Коли?» – термін або строк виконання завдання.

Існують деякі **загальні прийоми для проведення фасилітаційної дискусії**, які допоможуть фасилітатору забезпечити злагоджену взаємодію між учасниками, їх активну участь та колективне ухвалення рішень. Щоб ефективно вести дискусію, фасилітатор має володіти інформацією про них. Вибір будь-якого з прийомів залежить від ситуації та етапу. Серед таких прийомів для фасилітатора доцільно виділити:

- щоб краще керувати дискусією, потрібно записувати всі пропозиції учасників під час зустрічі;
- доцільно давати можливість кожному учаснику по черзі висловитися, що особливо корисно при великій кількості учасників;
- важливо приймати різні точки зору і не демонструвати окремо підтримку чиєїсь ідей або думки;
- потрібно, за потреби, перефразовувати те, що сказали учасники, іншими словами для уникнення неоднозначності;
- варто підтримувати усіх учасників, які бажають висловитися, сприяючи створенню комфортної атмосфери для дискусії;
- потрібно уточнювати і розпитувати учасників для більш детального розуміння проблеми або рішення;
- потрібно також залучати тих учасників, які не висловлювали власної думки;
- варто вказувати на зв'язки між питаннями, які можуть бути не очевидні для учасників, для більш глибокого обговорення;
- потрібно систематизувати та упорядкувати різні питання, виділяючи на них певний час для обговорення;



- потрібно допомагати учасникам чітко визначити суть проблеми і завдання для досягнення ефективних і цілеспрямованих результатів, використовуючи відкриті запитання для глибоких роздумів та аналізу;
- важливо у кінці підсумувати виконану роботу, досягнення і ухвалені рішення, забезпечуючи загальне розуміння процесу і його результатів.

Методика пріоритизації

Методика пріоритизації – це процес визначення та ранжування завдань, цілей або проблем за рівнем їх важливості та впливу. Цей метод допомагає зосередитися на найважливіших і найбільш критичних аспектах досліджуваної проблематики, ефективно розподіляючи ресурси.

Визначення пріоритетів – це процес, який допомагає встановити відносну важливість інформації. Існує багато способів визначення пріоритетів, але зазвичай за способом їх класифікують за чотирма підходами:

- групування – класифікація інформації відповідно до категорій, таких як високий, середній або низький пріоритет;
- ранжування – впорядкування інформації за ступенем важливості, від найбільш до найменш важливих;
- тайм-бокс/бюджетування – визначення пріоритетності на основі розподілу фіксованих ресурсів. Тайм-бокс використовується для встановлення пріоритетності вимог на основі обсягу роботи, яку команда може виконати за встановлений період часу;
- переговори – досягнення консенсусу між зацікавленими сторонами щодо пріоритетності вимог через переговори.

Ця методика дає можливість перейти від нескінченної словесної аргументації до кількісних оцінок, діаграм і матриць, які безпосередньо пов'язані з досліджуваною темою.

Існує безліч методів, за якими можна здійснювати пріоритизацію:

RICE – ця система оцінювання вимірює кожну ініціативу (проект) або ідею за чотирма параметрами: охоплення (Reach), вплив (Impact), достовірність (Confidence) і зусилля (Effort). Кожен із цих параметрів можна оцінити кількісно:



- *Reach: Яка саме буде кількість учасників, на яких вплине цей проєкт чи ідея за певний період?* Наприклад, скільки ветеранів війни отримає послуги реабілітації у центрі за місяць.
- *Impact: Який саме вплив цей проєкт або ідея матиме на цільову групу?* Цей вплив можна визначати за такими показниками: 3 – величезний вплив; 2 – високий вплив; 1 – середній вплив; 0,5 – слабкий вплив. Наприклад, наскільки групові психологічні консультації вплинуть на ментальне здоров'я ветеранів війни та їхню адаптацію до цивільного життя?
- *Confidence: Наскільки можна бути впевненими в оцінці параметрів reach і impact, яку було надано? Як багато даних для підтвердження цієї оцінки?* Для цього використовують таку шкалу оцінювання: 100% – висока достовірність; 80% – середня достовірність; 50% – низька достовірність.
- *Effort: Скільки часу потрібно для реалізації цієї ініціативи (проєкту) або ідеї?* Цей параметр вимірюється у людина/місяць, тобто обсяг робіт, який може виконати одна людина на місяць.

Ці параметри враховуються в загальній формулі, яка дає змогу уніфікувати підхід до визначення того, які ініціативи (проєкти) або ідеї необхідно додати в дорожню карту розвитку територіальної громади:

$$\frac{\text{Охоплення (Reach) + Вплив (Impact) + Достовірність (Confidence)}}{\text{Зусилля (Effort)}} = \text{оцінка за RICE}$$

Отриману оцінку можна використовувати для ранжування ініціатив (проєктів) або ідей. Недоліком цього методу є те, що він не враховує залежності. Іноді бувають випадки, коли ідею з високим показником RICE варто депріоритизувати на користь іншої ідеї. Тому цю систему оцінювання варто використовувати як модель, а не як спосіб ухвалення остаточного рішення.

ICE – це метод швидкої пріоритизації. Вона добре підійде тим, хто тільки починає пріоритизувати ініціативи. Вперше цей метод популяризував



підприємець Шон Елліс у книзі «Вибухове зростання» (Growth Hacking) у 2017 році¹⁷.

ICE – це акронім із таких слів:

- **Impact:** Який вплив матиме ця ініціатива, проєкт чи ідея на цільову групу?
- **Confidence:** Наскільки ця ініціатива, проєкт чи ідея підтвердить гіпотезу і дасть змогу досягти бажаного результату?
- **Ease:** Наскільки легко її впровадити? Які ресурси будуть потрібні?

Кожен із цих чинників оцінюється за шкалою від 1 до 10, а середнє арифметичне з трьох параметрів дає загальну оцінку за методом ICE.

Далі наведено шаблон, який можна використовувати за оцінки за методикою «ICE»:

Impact		Confidence		Ease		Оцінка ICE
6	+	8	+	5	=	6,3
3						

Один із мінусів цієї моделі полягає в тому, що різні люди можуть оцінювати одну й ту саму ініціативу або ідею абсолютно по-різному. Тому по кожному з ініціатив або ідей варто опитувати усіх учасників і потім вираховувати загальне середнє по певній ініціативі або ідеї. Модель ICE дає систему відносної пріоритизації, а не точних підрахунків, заснованих на даних.

Value vs. Effort («Цінність» проти «Зусилля»). Для використання цього методу потрібно скласти список ініціатив або ідей та оцінити кожен з погляду цінності та зусиль. Важливо пам'ятати, що фінальний показник – це тільки суб'єктивна оцінка.

Пріоритизація за моделлю Value vs. Effort («Цінність» проти «Зусилля») реалізується у декілька етапів:

1. Складання списку ініціатив або ідей, які будуть пріоритизуватися. Збір всіх завдань, проєктів чи ідей, які необхідно оцінити, може здійснюватися шляхом «мозкового штурму» або аналізу існуючих списків задач.



2. Висунуті під час пріоритизації думки і припущення мають допомогти відповісти на найважливіше запитання: «Чи допоможе це досягти поставлених цілей і завдань? Чи можна цей проєкт або ідею реалізувати власними силами?».

Кожна ініціатива, проєкт або ідея розглядається з позиції цінності та складності її реалізації. Цьому допоможе наступна таблиця, де наведені запитання, що дозволять швидко визначитися з кожної із категорій:

ЦІННІСТЬ	ЗУСИЛЛЯ
Наскільки це важливо?	Наскільки важко це реалізувати?
Цінність. Яку користь принесе це проєкт?	Ціна (або вартість). Які кошти потрібні для його реалізації?
Вигода. Кому цей проєкт корисний? Якою є його користь?	Зусилля (зусилля на розробку, керування проєктом, впровадження): Які ресурси необхідні – людські, технічні?
Вплив. На що вплине цей проєкт? Що зміниться після його реалізації?	Ризик. Чи можуть виникнути ризики? Які? З чим вони будуть пов'язані?
	Складність. Наскільки складно буде реалізовувати цей проєкт?

3. *Оцінка цінності.* Проведіть оцінку кожного з проєктів (ідей) за рівнем його цінності для громади або цільової групи проєкту. Оцінки можуть бути числовими (наприклад, від 1 до 10) або категоріальними (висока, середня, низька). Це можна обрати за бажанням, але головне, щоб шкали оцінок були однакові для всіх категорій.

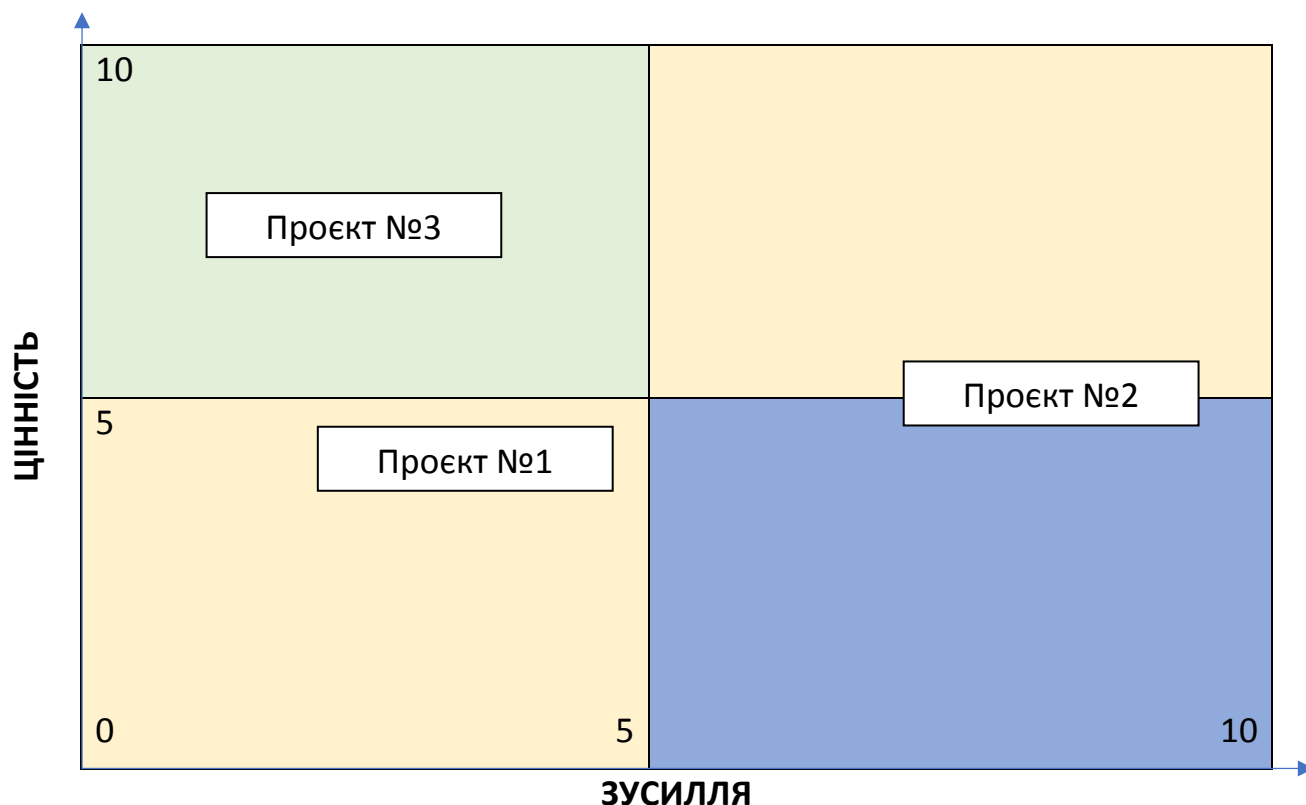
Після того, як отримані оцінки для кожної з підкатегорій цінності для кожного проєкту, можна об'єднати їх в єдину числову оцінку. Цей числовий показник має відображати загальну оціночну цінність кожного проєкту або ініціативи.

	Цінність	Вигода	Вплив	Середнє значення цінності
Проєкт №1	3	5	4	$(3+5+4):3=4$
Проєкт №2	5	7	3	$(5+7+3):3=5$
Проєкт №3	9	9	5	$(9+9+5):3=7,6$

4. *Оцінка зусиль.* Оцінювання кожного з проєктів (ідей) за рівнем зусиль, необхідних для його виконання, проводиться так само, як і для цінності, оцінки можуть бути числовими або категоріальними.

	Ціна	Зусилля	Ризики	Складність	Середнє значення зусиль
Проєкт №1	2	5	8	4	$(2+5+8+4):4=4,75$
Проєкт №2	8	7	8	6	$(8+7+8+6):4=7,25$
Проєкт №3	4	5	2	4	$(4+5+2+4):4=3,75$

5. *Побудова матриці.* Після здійснення оцінки за рівнем цінності та зусиль будується матриця, де на одній вісі вказується цінність, а на іншій – зусилля. Розміщення всіх усіх проєктів або ідей на цій матриці відбувається відповідно до їхніх оцінок. Наприклад:



6. *Аналіз матриці.* Аналіз розміщення проєктів або ідей на матриці для визначення пріоритетів відбувається відповідно до визначення пріоритетів. Завдання з високою цінністю та низькими зусиллями



повинні мати високий пріоритет, тоді як завдання з низькою цінністю та високими зусиллями – низький пріоритет. Ця матриця розбивається на квадрати наступним чином: висока цінність – низька складність (зелений); висока цінність – висока складність (жовтий); низька цінність – низька складність (жовтий); низька цінність – висока складність (червоний). Потім кожен проєкт або ідея оцінюється виходячи з того, у якому квадраті він знаходиться. Тобто проєкт № 3, який знаходиться у зеленому квадраті має більш пріоритет, ніж проєкт 1, який потрапив в жовтий квадрат, а проєкт № 2 має найменший пріоритет.

Такий спосіб оцінки, як Value vs. Effort, дає змогу легко і швидко визначити пріоритети. Цей спосіб розставляння пріоритетів дає стейкхолдерам можливість продуктивної дискусії щодо того, що, на їхню думку, є цінністю та зусиллям, а це, у свою чергу, допомагає виявити та заповнити прогалини в стратегії.

Групування за принципом спорідненості – це ефективний метод для спільного визначення пріоритетів. Група учасників проводить мозковий штурм, записуючи ідеї та можливості на стікерах. Потім команда об'єднує стікери з подібними елементами в групі. Після створення груп учасники голосують, щоб визначити їх пріоритетність.

Під час використання цієї техніки доцільно враховувати такі умови:

- залучати учасників, які володіють різною інформацією, працюють у різних сферах (соціальна, інфраструктурна, сфера освіти, сфера охорони здоров'я тощо), належать до різних вікових груп тощо;
- використовувати стікери, дошки або папір для запису ідей під час мозкового штурму;
- спільно сортувати ідеї за тематичними групами;
- проводити голосування або ранжування тем за їх важливістю.

Цей метод корисний для розробки нових проєктів та ідей. Він дозволяє об'єднати членів команди з різних напрямів і залучити інші команди до процесу планування продукту та обговорення його розвитку.

Оцінка можливостей (Opportunity scoring) – цей спосіб розставляння пріоритетів, відомий як метод аналізу можливостей, ґрунтується на концепції інновацій, орієнтованих на результат (Outcome Driven Innovation) Ентоні Улвіка. Теорія Улвіка свідчить, що клієнти «наймають» продукти і послуги, щоб виконати



певну роботу. І, хоча клієнти не завжди вміють знаходити спосіб розв'язання своїх проблем, важливо отримати від них зворотний зв'язок, який дослідники використовуватимуть, щоб створити продукт або послугу, яка відповідає потребам клієнта.

На рис. 4 представлено чотири кроки, які включає ця модель:

Крок 1. Поточний стан проєкту. На першому етапі, наприклад, у сфері надання соціальних послуг, необхідно оцінити поточний стан проєкту. Це включає збір даних про надані послуги, поточні процедури, ресурси, а також потреби та проблеми клієнтів. Важливо розуміти, як ефективно функціонують існуючі програми та які є недоліки.

Крок 2. Бажаний стан проєкту. На другому етапі варто визначити бажаний стан проєкту. Це означає, що потрібно поставити конкретні та реалістичні цілі, які враховують покращення якості та доступності соціальних послуг. Важливо також визначити ключові показники ефективності, які допоможуть виміряти успіх у досягненні цих цілей.



Рис. 4. Кроки реалізації оцінки можливостей.

Джерело: складено автором.

Крок 3. Прогалини в поточному стані проєкту. На третьому етапі потрібно ідентифікувати розриви між поточним і бажаним станом проєкту. У соціальній сфері це може означати виявлення недоліків у процесах надання



послуг, недостатнього фінансування, проблем з персоналом чи інших факторів, які перешкоджають досягненню поставлених цілей.

Крок 4. Подолання проблем. На четвертому етапі потрібно розробити конкретні дії для усунення виявлених прогалин у соціальних послугах. Необхідно оцінити кожен крок з точки зору його вартості та користі для проєкту. Наприклад, це може включати підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових технологій, збільшення фінансування або перегляд процедур надання соціальних послуг. Важливо визначити пріоритетні дії та розподілити ресурси для максимально ефективного досягнення бажаних змін.

Оцінка можливостей також передбачає побудову графіка «Задоволеності» (Satisfaction) і «Важливості» (Importance) для вимірювання та ранжування можливостей. Для цього використовують метод «Робота, яку потрібно зробити» (Jobs to be Done), яка використовується у поєднанні з модологією «Оцінка можливостей». Оскільки потреби клієнта завжди в центрі, ця модель орієнтована на клієнта.

Обчислення оцінки можливостей відбувається за результатами опитування клієнтів. Щоб скласти список ідеальних результатів, потрібно поставити клієнтам такі запитання:

- *Наскільки важлива для вас ця послуга або результат її впровадження? Будь ласка, оцініть всі пункти за ступенем важливості.*
- *Наскільки ви задоволені наданою послугою та отриманим результатом від надання цієї послуги?*

У таких опитуваннях робиться акцент на два аспекти: важливість і задоволеність. Питання про важливість стосується того, наскільки важливо для клієнта досягти певного результату після отримання послуг. Питання про задоволеність стосується того, наскільки клієнт задоволений отриманим результатом. Обидва показники оцінюються за шкалою від 1 до 10, де 1 – це найнижчий бал, а 10 – найвищий.

На основі цих оцінок визначається частка респондентів за важливістю і задоволеністю. Враховуються лише ті результати, які отримали оцінки 9 або 10, тобто «задоволений» або «дуже задоволений». Потім ці відсотки використовуються у формулі для оцінки можливості:

$$\text{Оцінка можливості} = \text{Важливість} + (\text{Важливість} - \text{Задоволеність})$$



Для оцінки ідеальним варіантом є використання діаграми. Вона показує, наскільки добре задовольняються потреби клієнта за допомогою поточних рішень, і дозволяє визначити пріоритети стратегії.

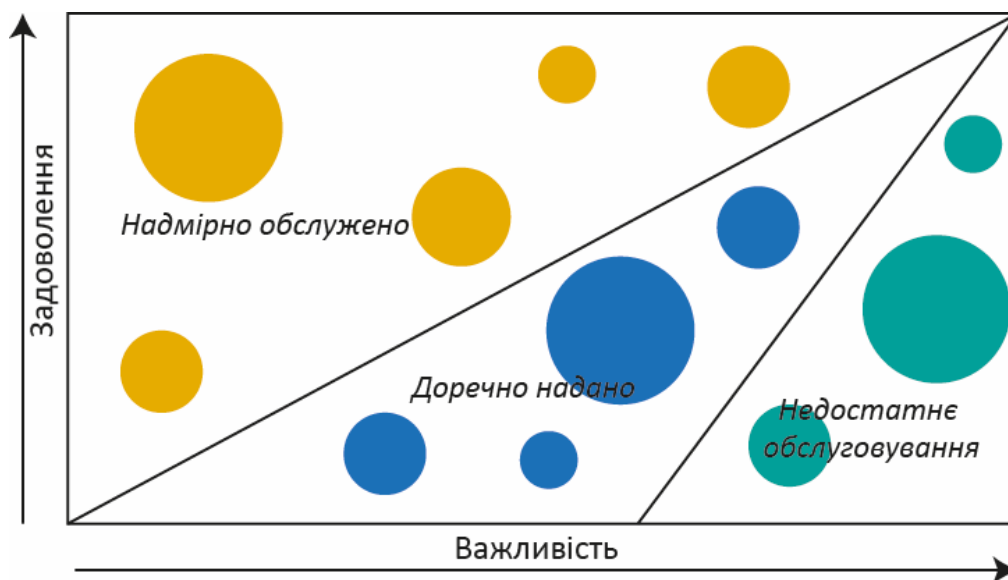


Рис. 5. Співвідношення «Задовolenня» та «Важливості» за методологією «Оцінка можливостей».

Джерело: складено за ¹⁸.

Розміщуючи відповіді клієнтів на графіку, можна визначити ті результати, які мають найбільше значення для клієнтів і якими вони найменш задоволені. Це ті аспекти, які варто зробити пріоритетними для покращення.

Частина діаграми показує, що є надлишок пропозиції (надмірне обслуговування), що свідчить про те, що інновацій тут мало, окрім як знизити витрати. Ця область знаходиться у верхньому лівому куті діаграми.

Однак важливо звернути увагу на потреби, які все ще недостатньо задоволені та де є можливості для інновацій. Ця зона показана в правому нижньому куті діаграми. Наприклад, якщо клієнти бажають нову послугу, яка поки не надається іншими організаціями, це може бути шансом впровадити інновації.



Також діаграма показує основні потреби, які вже добре задоволені, але залишаються важливими для підтримки конкурентоспроможності, розташовані в середині діаграми.

Оцінка можливостей допомагає визначити, які функції, завдання або результати є найважливішими і вимагають особливої уваги під час планування. Це допомагає зосередити зусилля на досягненні цілей клієнтів і забезпечити їхню задоволеність.

Крім того, існують й інші методи пріоритизації, зокрема: мапування історій (Story Mapping), Модель Кано тощо.

Жодні методи пріоритизації не можуть замінити ухвалення рішень людиною, особливо у сфері надання соціальних послуг. Ефективні технології допомагають узгодити терміни або цілі проєктів, сприяючи ухваленню точних рішень щодо кожного проєкту чи ідеї. Ідеальний метод пріоритизації залучає всіх членів команди, стейкхолдерів та іноді клієнтів, забезпечуючи практичні результати для покращення стратегії надання послуг. Він стимулює команду думати про вплив будь-якої ідеї на цілі організації та визначати пріоритети відповідно до цього. Вибір методу пріоритизації є ітеративним процесом, який передбачає експерименти, зворотний зв'язок та оцінку ефективності.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз – це ефективний метод ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін та розпізнання зовнішніх можливостей і загроз.

Цей метод має певні переваги і недоліки:

Переваги	Недоліки
– оперативність, універсальність та легкість у використанні; – необхідність незначних ресурсів; – ефективність на початкових фазах роботи над стратегіями та концепціями просторового розвитку.	– суб'єктивність і залежність від учасників аналізу; – якісний і не включає кількісних оцінок та конкретних статистик.



Результати SWOT-аналізу представляють у формі матриці (див. рис. 6).



Рис. 6. Матриця SWOT аналізу.

Джерело: складено за ¹⁹

Ось детальна послідовність дій при SWOT-аналізі:

Визначення цілей аналізу. Перший крок полягає в чіткому визначенні цілей SWOT-аналізу. Варто зрозуміти, для чого саме проводиться аналіз, наприклад, для стратегічного планування, оцінки нового проєкту чи ідентифікації проблем і можливостей.

Збір інформації. На цьому етапі потрібно зібрати всю необхідну інформацію про внутрішнє середовище організації (сильні та слабкі сторони) і зовнішнє середовище (можливості та загрози):

- **внутрішнє середовище:** збір даних про внутрішнє середовище включає сильні сторони (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses). Це може включати, наприклад, аналіз фінансових показників, ресурсів, персоналу, технологій, операційних процесів тощо;



- **зовнішнє середовище:** збір інформації про зовнішнє середовище включає визначення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) з точки зору ринкових умов, конкуренції, економічних, соціально-економічних і технологічних факторів.

Збір інформації може проводитися шляхом:

- аналізу програм і проєктів, коли здійснюється оцінка наявних програм і проєктів у сфері соціальної роботи на рівні територіальної громади, визначення їх ефективності, досягнень і проблем;
- вивчення ресурсів та інфраструктури, коли проводиться оцінка наявних надавачів соціальних послуг установ, ресурсів і інфраструктури, які забезпечують соціальні послуги на рівні територіальної громади;
- дослідження управлінських процесів, політик, процедур та регулюючих механізмів у сфері соціальної роботи;
- оцінка соціально-економічного стану громади, рівня безробіття, рівня життя, демографічних тенденцій;
- вивчення місцевих законодавчих і регуляторних ініціатив, які впливають на соціально-економічне та культурне становище територіальної громади;
- врахування культурних і соціальних аспектів, які впливають на сприйняття і використання соціальних послуг громадою.

Для цього можуть використовуватися різні методи збору інформації:

- проведення опитувань та інтерв'ю серед місцевих жителів, соціальних працівників, представників громадських організацій і місцевої влади;
- групові обговорення з ключовими зацікавленими особами для збору детальних відгуків і ідей;
- аналіз документів: вивчення місцевих звітів, статистичних даних, наукових публікацій, програм і стратегій.

Побудова матриці SWOT-аналізу. Після збору даних та їх аналізу розробляється SWOT-матриця, в якій відображають сильні та слабкі сторони, можливості і загрози для соціальної роботи на рівні територіальної громади.

Складання матриці SWOT-аналізу на рівні територіальної громади у сфері соціальної роботи включає кілька кроків (див. рис. 7):

- *сильні сторони (Strengths)*. Визначення основних сильних сторін громади в контексті соціальної роботи;
- *слабкі сторони (Weaknesses)*. Аналіз основних слабких сторін громади, що впливають на соціальну роботу;
- *можливості (Opportunities)*. Визначення можливостей, які можуть бути використані для покращення соціальної роботи в громаді;
- *загрози (Threats)*. Виявлення загроз, які можуть ускладнити або обмежити розвиток соціальної роботи в громаді.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні чинники	1. Наявність добре розвиненої інфраструктури соціальних послуг. 2. Компетентність і досвід місцевих соціальних працівників. 3. Розташування в центральній частині громади, що забезпечує легкий доступ для населення територіальної громади. 4. Підтримка місцевим бізнесом та громадськістю реалізації соціальних проєктів. 5. Сильна соціальна координація та партнерство з місцевими громадськими організаціями.	1. Обмежений бюджет та ресурси для розвитку нових програм та ініціатив. 2. Недостатнє використання технологій та онлайн-ресурсів для залучення населення та підтримки інтерактивного спілкування. 3. Відсутність систематичного збору та аналізу даних про ефективність програм та якість надання соціальних послуг. 4. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів у соціальній сфері. 5. Низький рівень свідомості та зацікавленості місцевих жителів у соціальних програмах.
	Можливості	Загрози
Зовнішні чинники	1. Збільшення фінансування надання соціальних послуг з боку місцевих органів влади та/або донорів. 2. Розвиток нових технологій для покращення доступу до соціальних послуг. 3. Впровадження нових програм соціальної підтримки для різних категорій населення. 4. Збільшення партнерства з місцевими підприємствами і громадськими організаціями для спільного вирішення соціальних проблем. 5. Поліпшення комунікаційних стратегій для залучення місцевих жителів до соціальних програм.	1. Економічна нестабільність і зменшення бюджетних асигнувань на соціальні програми. 2. Зміни у законодавстві, які можуть вплинути на фінансування та умови реалізації соціальних послуг. 3. Демографічні зміни, що впливають на структуру і потреби населення. 4. Конкуренція з інших місцевих або міжнародних соціальних організацій. 5. Негативне сприйняття соціальних програм або низький рівень довіри до місцевих соціальних служб.



Рис. 7. SWOT-аналіз надання соціальних послуг на рівні територіальної громади з метою розробки Стратегії розвитку соціальних послуг на рівні територіальної громади.

Джерело: складено автором.

Формулювання стратегій. На основі SWOT-аналізу розробляються конкретні стратегії, які використовують сильні сторони для максимізації можливостей, усувають або компенсують слабкі сторони, мінімізують загрози і вирішують потенційні проблеми.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для стратегічного управління, який допомагає організаціям усвідомити свої поточні можливості та виклики й підготуватися до майбутніх змін і можливостей на ринку. Таким чином, SWOT-аналіз зазвичай використовується для виявлення найбільш важливих внутрішніх і зовнішніх чинників, що мають значення для розвитку.

Дерево проблем²⁰

Дерево проблем формується для однієї конкретної проблеми, яка існує в громаді у соціальній сфері та/або сфері роботи з молоддю з метою розуміння причин виникнення цієї проблеми.

Візуалізація дерева проблем виглядає наступним чином: коріння дерева відображають першопричини, стовбур – основну проблему (проблема, яка потребує вирішення в територіальній громаді), а гілки – наслідки проблем. Саме наслідки проблем є найбільш видимими. Саме тому цей інструмент є корисним для формулювання «справжніх» проблем громади, вирішення яких призведе до досягнення мети розвитку молодіжної роботи в територіальній громаді.

Для визначення проблем у сфері надання соціальних послуг на рівні територіальної громади проводиться ситуаційний аналіз становища вразливих груп населення та дотримання їхніх прав. Важливо обмежитися невеликою кількістю проблем — від трьох до п'яти.

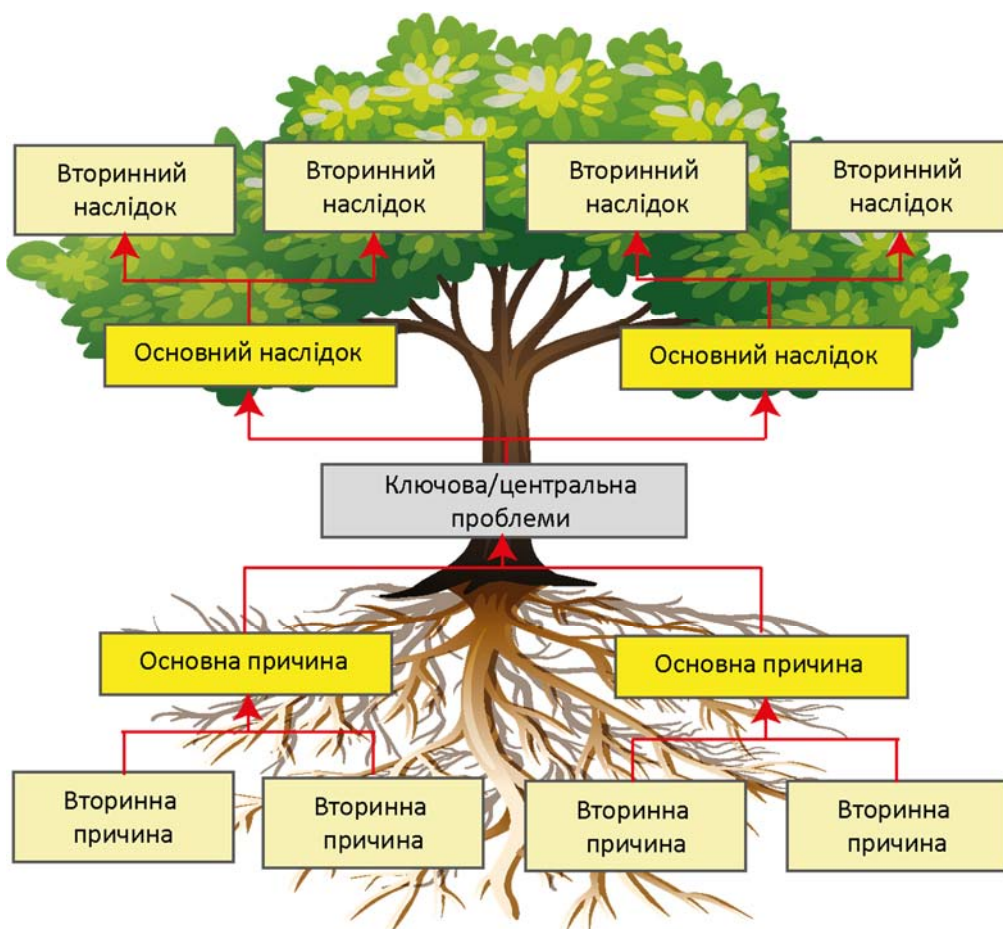


Рис. 8. Побудова дерева проблем.

Джерело: адаптовано за ²¹.

Для вибору найбільш актуальних проблем, що мають бути пріоритетними для поліпшення становища вразливих груп в громаді та підвищення якості надання соціальних послуг на рівні територіальної громади, необхідна їх пріоритизація за такими критеріями:

- *визнання важливості проблеми* проводиться за оцінками експертів та учасників дослідження (включаючи представників вразливих груп), які вказали на важливість проблеми під час опитування;



- *масштаб проблеми*, або визначення кількості осіб з числа вразливих категорій населення, які стикаються з даною проблемою у своєму повсякденному житті;
- *нагальність проблеми*, або відзначення проблем, які є найбільш нагальними для цільових груп, таких як особи з інвалідністю, ВПО, пенсіонери та інші;
- *комплексний характер проблеми*, або можливість вирішення декількох взаємопов'язаних проблем одночасно, що дає змогу здійснити більший вплив на поліпшення становища вразливих груп;
- *оцінка доступності ресурсів* (фінансових, людських, організаційних), необхідних для вирішення проблеми у визначений термін.

Цей підхід дозволяє систематизувати проблеми, що впливають на вразливі групи населення у територіальній громаді, і визначити стратегії для їхнього вирішення з урахуванням місцевих реалій і ресурсів.

Ця робота може здійснюватися робочими групами за участю експертів (фахівці відповідних галузей, науковці, представники профільних неурядових організацій) та фокус-групами. Опрацьований ними перелік проблем можна протестувати під час проведення публічних заходів (круглих столів, слухань, опитувань тощо) за участю місцевих органів влади, громадськості, науковці чи дослідників.

Важливо, що погляди отримувачів соціальних послуг, експертів та представників місцевої влади на одну проблему можуть значно відрізнятися.

Структура аналізу проблеми можна представити в декілька етапів (див. рис. 9):

I. Детальний опис проблеми:

1. Суть проблеми:

- *Звідки відомо, що проблема існує?* Проблема виявлена через систематичні спостереження та аналіз соціологічних і статистичних даних, які підтверджують негативний вплив на певні групи вразливого населення.



- *У чому полягає проблема?* Проблема полягає в обмеженому доступі до соціальних послуг для вразливих груп населення, що призводить до соціальної виключеності та погіршення якості життя.
- *Кого стосується ця проблема (групи, особи, інституції)?* Проблема стосується дітей і молоді з низьким рівнем доходу, дітей-сиріт, осіб з інвалідністю, інших уразливих груп населення, які потребують особливої підтримки та соціального захисту.
- *Що слід зробити, щоб проблема перестала існувати?* Необхідно розвивати і впроваджувати програми соціальної підтримки, поліпшувати доступність і якість соціальних послуг, забезпечувати освіту та підвищувати обізнаність населення про права вразливих груп.
- *Що буде, якщо нічого не робити?* Без дієвих заходів проблема може загостритися, збільшувати соціальну відстань між групами населення та погіршувати загальний соціальний клімат у громаді.

2. Величина і об'єм проблеми:

- *Де (конкретно в якій сфері, групі) існує проблема?* Проблема існує у сфері доступу до медичних послуг, освітніх можливостей та інших соціальних сервісів для вразливих груп населення.
- *Скількох людей вона стосується?* Проблема впливає на значну кількість осіб, оскільки стосується десятків тисяч молодих людей у територіальній громаді.

3. Причина проблеми:

- *Хто і що спричиняє проблему?* Проблема спричиняють недостатній фінансування соціальних програм, бюрократичні перешкоди, нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері соціального обслуговування та недостатня увага до потреб вразливих груп.

II. Що зроблено до цього часу, щоб вирішити проблему:

- *Хто брав участь у вирішенні проблеми?* У вирішенні проблеми брали участь місцева влада, міжнародні та місцеві неприбуткові організації, активісти та представники громадськості.
- *Яких результатів досягнуто?* Досягнуті результати включають впровадження нових соціальних програм, поліпшення доступності медичних та освітніх послуг для вразливих груп, а також



підвищення обізнаності громадськості про проблеми вразливих груп.

- *Які з'явилися перешкоди?* Перешкодами є фінансові обмеження, відсутність координації між різними структурами, складність виконання адміністративних процедур та недостатнє залучення громадськості до проблеми.
- *Що вже вдалося зробити?* Вдалося покращити доступність освіти та медичних послуг для вразливих груп, запровадити ініціативи соціальної підтримки та підвищити обізнаність громадськості про соціальні проблеми.



Рис. 9. Приклад побудови дерева проблем у молодіжній роботі на рівні територіальної громади.

Джерело: складено автором.

III. Можливості й обмеження у вирішенні проблеми:

- *Якої з причин проблеми можемо і хочемо позбутися?* Ми маємо намір усунути перешкоди у доступі до соціальних послуг та зменшити соціальну вразливість громади;
- *Хто і що може допомогти у вирішенні проблеми?* Допомогти у вирішенні проблеми можуть місцева влада, міжнародні фонди,



громадські організації та активні громадяни, які підтримують ініціативи соціальної справедливості;

- *Хто і що може перешкодити у вирішенні проблеми?*
Перешкодами можуть бути бюрократичні складнощі, обмежений бюджет на соціальні програми, а також недостатнє розуміння та підтримка громадськості щодо проблем вразливих груп.

Ця структура дозволяє системно оцінити проблему у сфері надання соціальних послуг на рівні територіальної громади, ідентифікувати ключові аспекти її впливу та потенціал для вирішення, а також визначити напрями подальшої оптимізації послуг, розробки стратегічних рішень та впровадження ефективних заходів для підвищення їхньої якості та доступності.

Існує два способи формулювання дерева проблем:

1-й спосіб. Метод «5 «чому». Для визначення корінної причини та проблем наслідків ключової проблеми задайте уточнююче запитання:

1. *Чому виникла ця ключова проблема, яку ми аналізуємо? Зафіксуйте відповіді.*
2. *У відповідь на запитання повторіть запитання «Чому?» ще раз. Зафіксуйте відповідь.*
3. *Таку ж дію ще 3 рази.*

Відповідь на 5-те уточнення чому і є корінною причиною проблеми.

Усі відповіді розташуйте проміжні відповіді у логічній послідовності від найбільш поверхових та легких для вирішення до найбільш глибоких.

На основі відповідей сформулюйте дерево проблем. Твердження в дереві необхідно формулювати в негативній формі.

2-й спосіб. Метод «Кульбаба». Цей метод дає змогу аналізувати ключову проблему, сформулювавши її у формі мети її вирішення. Наприклад, проблему «відсутність робочих місць в територіальній громаді» необхідно переформулювати як «створення нових робочих місць на рівні територіальної громади».

Технологія роботи за методом «Кульбаба» може бути розглянута детальніше на основі чотирьох основних кроків:



1. *Сформулюйте список обставин та причин, що заважають досягти вибраної мети.* Цей крок включає ідентифікацію і опис всіх обставин та причин, які перешкоджають досягненню поставленої мети чи розв'язанню проблеми. Це можуть бути технічні, організаційні, соціальні або економічні чинники, які ускладнюють ситуацію.

2. *Дайте відповідь на запитання: «Що саме необхідно подолати, щоб досягти мети?».* Цей крок передбачає чітке формулювання того, що потрібно зробити або які конкретні перепони потрібно подолати для досягнення мети. Це може включати в себе вплив на ключові чинники, усунення перешкод або зміну стратегій.

3. *Проранжуйте ці перепони в порядку зростання від найбільш легкої для вирішення до найбільш складної.* Третій крок – це оцінка і ранжування перешкод за ступенем їх складності для вирішення. Це дає змогу зорієнтуватися у пріоритетах і плануванні дій. Перешкоди можуть бути відсортовані за такими критеріями, як часові рамки для вирішення, доступність ресурсів, складність впровадження змін тощо.

4. *На основі цієї ієрархії сформулюйте дерево проблем.* Четвертий крок – побудова дерева проблем. Це візуалізація ієрархії перешкод і факторів, які потребують уваги. Дерево проблем дозволяє краще розуміти залежності між різними частинами проблеми та визначити стратегії для їх вирішення.

Приклад діаграми "Дерево проблем".

Мета (наприклад, зменшення безробіття в громаді).

Перешкоди:

- *недостатня кваліфікація безробітних;*
- *відсутність робочих місць у високотехнологічних секторах;*
- *економічна нестабільність регіону;*
- *недоступність професійної перепідготовки;*
- *дискримінація на ринку праці.*

Чинники впливу:

- *розвиток освітніх програм з професійної адаптації;*
- *створення сприятливих умов для розвитку малих підприємств;*
- *впровадження програм стимулювання економічного зростання;*
- *підтримка програм професійного розвитку ініціативних груп.*

Стратегії:

- *запровадження навчальних курсів з підготовки до роботи у високотехнологічних секторах;*
- *підтримка ініціатив малих бізнесів через локальні фонди;*
- *впровадження податкових пільг для нових підприємств;*
- *розвиток цільових програм з професійної адаптації для безробітних.*

Таким чином, метод «Кульбаба» допомагає сформувати системний підхід до аналізу проблем і формування стратегій їх вирішення, що дозволяє ефективно спрямовувати зусилля на досягнення поставлених цілей.

Потім на основі дерева проблем шляхом застосування методу «Кульбаби» формується **дерево рішень**.

Дерево рішень – це інструмент, що дає змогу знайти рішення для проблеми, яка була проаналізована методом «дерева проблем». «Дерево рішень» дає змогу сформулювати мету, задачі, дії та результати розв’язання конкретної проблеми.

Цей метод зводиться до перетворення негативних висловлювань, що утворюють структуру проблеми, на позитивні висловлювання, де вже вирішено «виклик». Це застосовується до основної проблеми, її причин і наслідків. У результаті корінна проблема перетворюється на основну мету, а негативні причини і наслідки цієї проблеми стають позитивними причинами і наслідками цієї основної мети.



Дерево рішень допоможе сформулювати **метод «Яким чином?»**. Для кожної із проблем у дереві проблем необхідно сформулювати запитання *«Яким чином вирішити цю проблему?»*. Отже, корінна проблема трансформується в мету. Первинні причини проблеми перетворюються в задачі досягнення мети, вторинні проблеми – у активності (дії), а наслідки проблеми – в наслідки змін та їх індикатори.

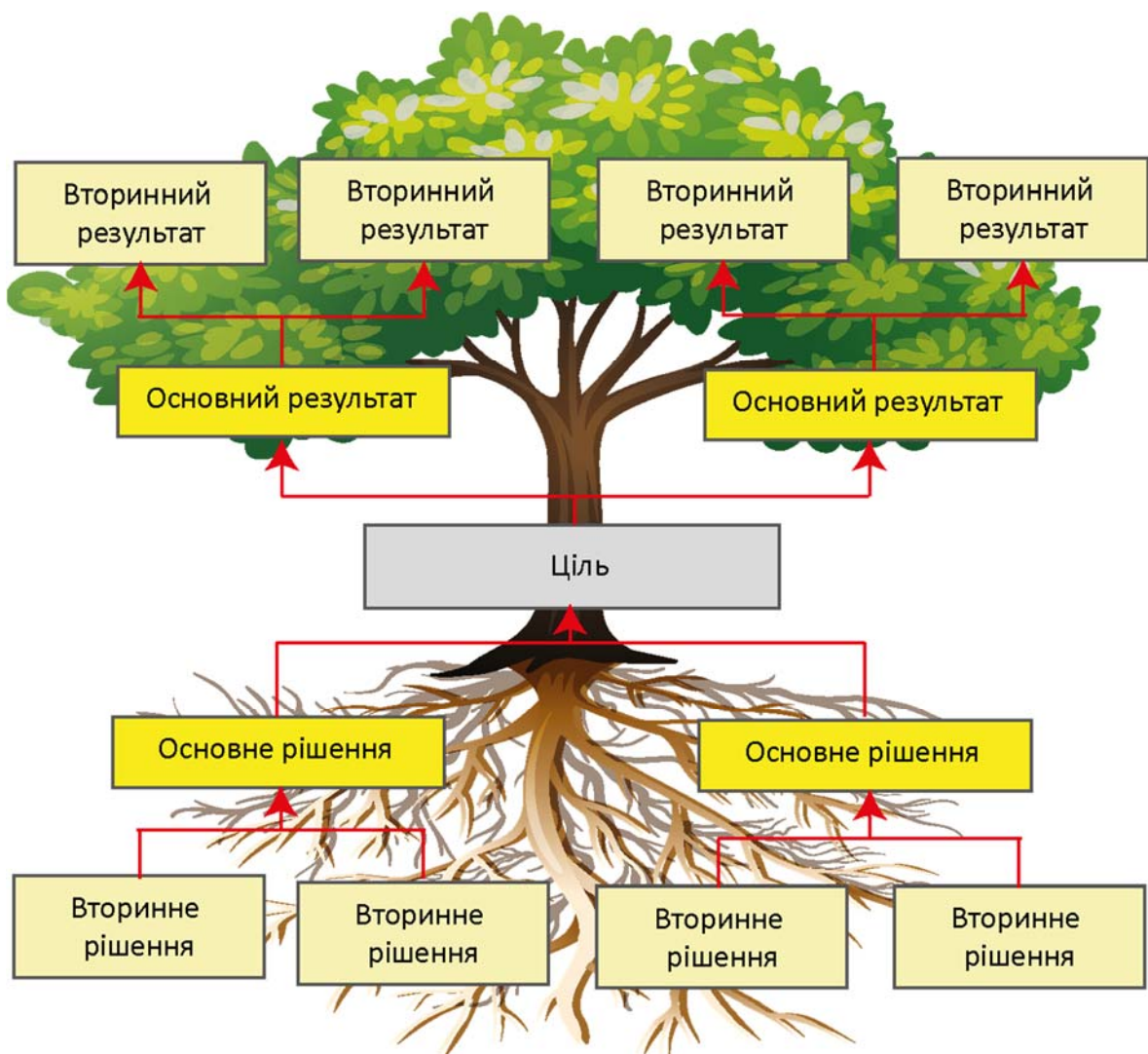


Рис. 10. Побудова дерева рішень.

Джерело: складено автором.

Розглянемо приклад побудови дерева рішень (Рис. 9) на основі дерева проблем у молодіжній роботі на рівні територіальної громади (Рис. 11).

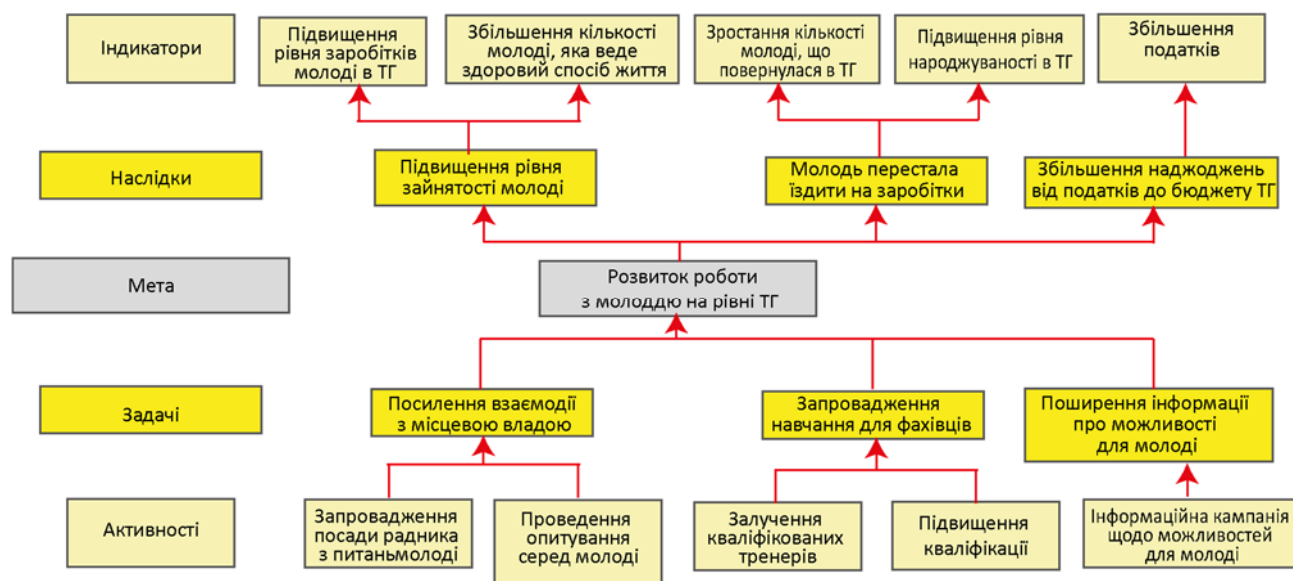


Рис. 11. Приклад побудови дерева рішень у молодіжній роботі на рівні територіальної громади.

Джерело: складено автором.

«Полярна зірка»

Метод «Полярна зірка» (North Star Metric, NSM) — це потужний і часто недооцінений інструмент для формування стратегії або проєкту. Він відображає зв'язок між проблемами клієнтів, які вирішує проєкт, і вигодою, яку прагне отримати організація. Це дещо спрощена модель «Теорії змін», яка розглядається далі.

Цей метод допомагає досягати трьох основних цілей:

- розставити пріоритети та пришвидшувати ухвалення обґрунтованих децентралізованих рішень;
- вибудовувати узгоджену взаємодію між стейкхолдерами;
- сфокусуватися на стійкому зростанні, орієнтованому на результат.

Метод «Полярна зірка» складається з двох частин:

- бачення продукту або послуги;
- ключові показники поточної стратегії або проєкту.



Цей метод є орієнтиром для розвитку проєктів та громад, відображаючи цінність, яку вона приносить населенню, і спрямовуючи на довгострокове зростання.

Розглянемо компоненти «Полярної зірки», щоб краще зрозуміти модель.

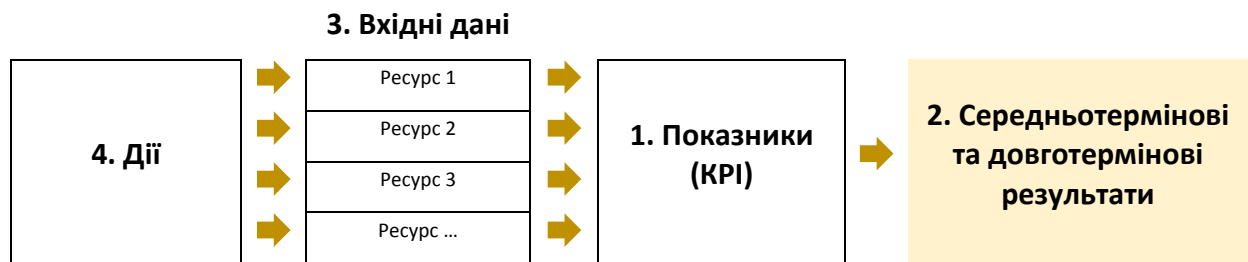


Рис. 12. Компоненти «Полярної зірки».

Джерело: ²²

1. Індикатори «Полярної зірки» – це один із найважливіших компонентів моделі, який символізує стратегію продукту. Це основа каркасу «Полярної зірки». Взаємозв'язок між проблемами клієнта, над вирішенням яких працює команда продукту, і довгостроковими стійкими результатами визначається цим показником, який є провідним показником.

2. Результати. Показник «Полярної зірки» є ключовим показником довгострокового успіху. Можете передбачити, що результати проєкту відповідатимуть цьому, оскільки він змінюватиметься та покращуватиметься з часом.

3. Вхідні дані є важливим компонентом в рамках «Полярної зірки». Це набір із трьох-п'яти важливих критеріїв, які доповнюють один одного, і які мають найбільш безпосередній вплив на її показники. Врахуйте, що ваша пропозиція продукту може змінитися.

4. Дії, пов'язані з показниками «Полярної зірки», та вхідними даними. Вони включають дослідження, проєктування, розробку програмного забезпечення, тестування тощо. Команди повинні пов'язати методи розробки зі своєю «Полярною зіркою».

²² What Is the North Star Framework? URL: <https://artkai.io/blog/north-star-framework>

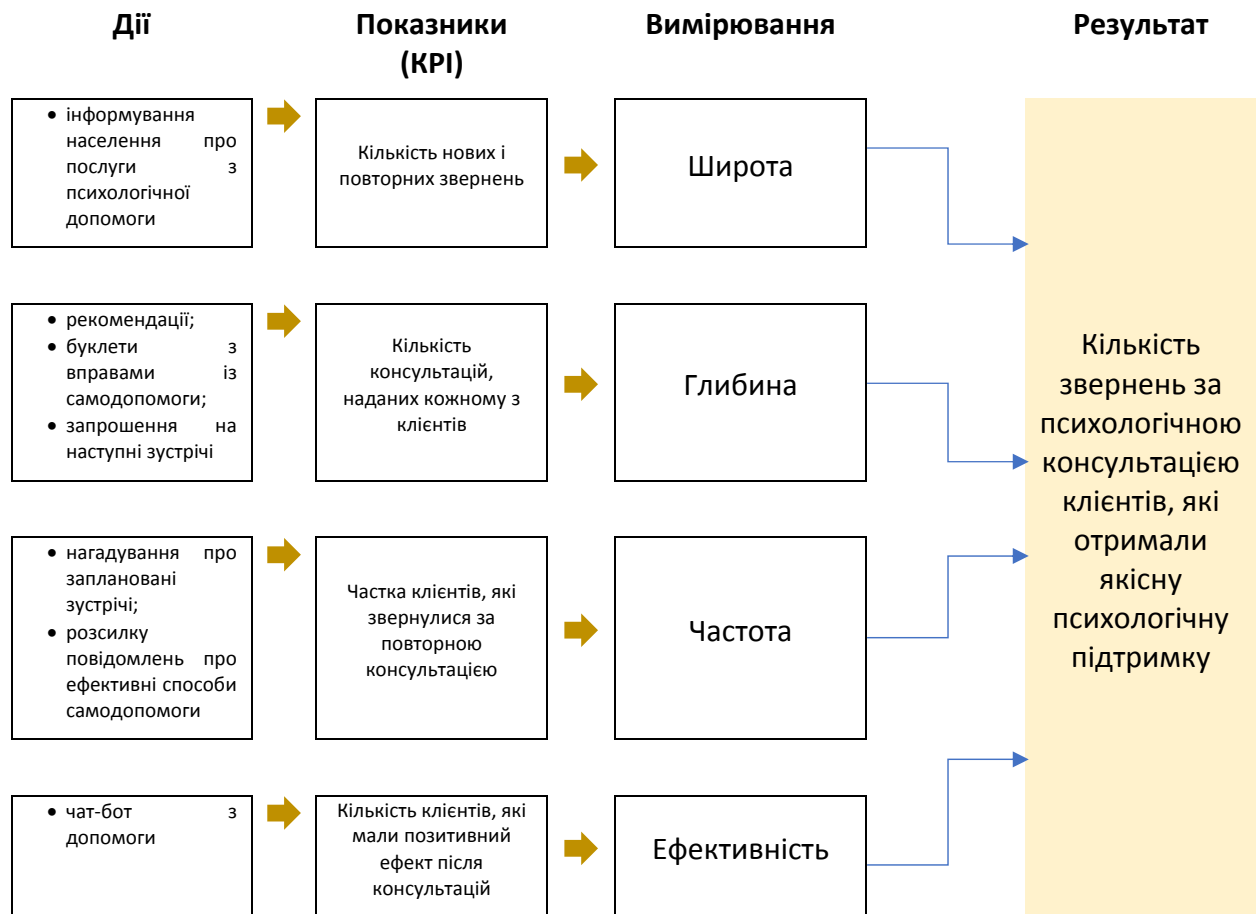


Рис. 13. Приклад методу «Полярна зірка» для надання психологічної допомоги на рівні територіальної громади.

Джерело: ²³

Кожна «Полярна зірка» має чотири основні виміри: широта, глибина, частота та ефективність.

На рисунку 13 наведено приклад методу «Полярна зірка» для ініціатив, спрямованих на надання психологічної допомоги на рівні територіальної громади, зокрема через різні канали комунікації та підтримки. Це зображення містить основні ініціативи, відповідні ключові показники ефективності (КРІ) та їх вимірювання за категоріями широти, глибини, частоти та ефективності.

Так, інформування населення про послуги з психологічної допомоги спрямоване на підвищення обізнаності населення про доступні послуги. Широта



вимірюється кількістю людей, які звернулися за допомогою вперше або повторно, демонструючи досягнення широкого охоплення населення.

Другою ініціативою є рекомендації, буклети з вправами для самодопомоги, запрошення на наступні зустрічі. Ці заходи спрямовані на поглиблення взаємодії з кожним клієнтом. Глибина вимірюється кількістю консультацій, які клієнти отримують, що свідчить про якість і тривалість наданої допомоги.

Нагадування про заплановані зустрічі, розсилання повідомлень про ефективні способи самодопомоги фокусуються на підтримці постійного контакту з клієнтами. Частота вимірюється часткою клієнтів, які звертаються повторно, що показує рівень залученості та задоволеності клієнтів послугами.

Ще однією ініціативою є чат-бот з допомоги. Ця ініціатива спрямована на забезпечення доступності та зручності отримання психологічної допомоги через технічні засоби. Ефективність вимірюється кількістю клієнтів, які повідомили про позитивний вплив після отриманих консультацій, що вказує на якість наданих послуг.

Концепція «Теорія змін»

В основі теорії змін лежить стратегічне бачення рішення певної проблеми. Стратегія, з одного боку, це своєрідна «проекція майбутнього», з іншого боку – чіткий індикатор дії «тут і зараз» для досягнення поставлених цілей.

Концепція «теорії змін» виникла у середині 1990-х років як відповідь на труднощі оцінки впливу масштабних програм соціального розвитку. Автором першої публікації цієї теорії була Керол Вайсс, яка запропонувала описувати програми як ланцюжок кроків, кожен з яких призводить до досягнення конкретного результату. Цей підхід спрощує оцінку виконання програм і підвищує ймовірність досягнення їхніх цілей²⁴.

Теорія змін – це:

- чіткий опис взаємозв'язків між діями та очікуваними результатами;

²⁴ Власенко Р. Г.; Гончар Ю. О., Дрожжин Д. Ю. та ін. Застосування теорії змін у стратегічному плануванні в об'єднаних територіальних громадах. Практичний посібник. – 2020. – 92 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/theory-of-change-manual.pdf>



- пояснення причин використання певних підходів та яким чином вони сприятимуть результатам;
- взаємозв'язок між причиною (дією) та очікуваним ефектом (результатом);
- одночасно є процесом та результатом.

Технологія роботи над «теорією змін» включає декілька обов'язкових кроків:

1. Визначення проблеми.
2. Встановлення причини проблеми.
3. Визначення причин, з якими потрібно буде працювати.
4. Визначення змін, які планується отримати в результаті реалізації стратегії/програми.
5. Аналіз майбутньої ситуації, коли буде вирішено проблему.
6. Встановлено послідовності дій для вирішення проблеми.
7. Визначення ризиків, гіпотез та припущень.
8. Визначення цільової групи, на яку має вплинути стратегія, щоб отримати необхідні зміни.

Наприклад, для побудови стратегії підвищення якості надання соціальних послуг на рівні територіальної громади ці кроки «теорії змін» можуть виглядати наступним чином:

1. **Визначення проблеми.** Чітко сформулюйте проблему, з якою стикається ваша територіальна громада у наданні соціальних послуг. Наприклад, недостатня доступність або низька якість послуг, відсутність координації між установами тощо.
2. **Встановлення причин проблеми.** Визначте основні причини, що призводять до виникнення цієї проблеми. Наприклад, нестача фінансування, неефективність управлінських процесів, недостатня компетентність персоналу тощо.
3. **Визначення причин для дії.** Оберіть конкретні причини, з якими ви будете працювати в рамках вашої стратегії. Важливо обрати ті, що найбільше впливають на проблему і можуть бути ефективно змінені.



4. Визначення бажаних змін. Опишіть, які конкретні зміни ви хочете отримати в результаті впровадження стратегії. Наприклад, підвищення доступності послуг, покращення їх якості, зменшення часу очікування клієнтів тощо.

5. Візуалізація результату вирішення проблеми. Подумайте про те, як буде виглядати ситуація, якщо ви успішно вирішите проблему. Опишіть бажаний стан речей після впровадження стратегії.

6. Встановлення послідовності дій. Розробіть послідовність кроків або заходів, які потрібно здійснити для вирішення проблеми. Це може включати зміни в політиці, процедурах, навчання персоналу, залученні ресурсів тощо.

7. Визначення ризиків та припущень. Оцініть потенційні ризики і припущення, які можуть вплинути на впровадження стратегії. Визначте можливі перешкоди та способи їх подолання.

8. Визначення цільових груп. Встановіть групи людей, організацій чи структур, на які має впливати ваша стратегія для досягнення необхідних змін. Це можуть бути місцева влада, соціальні служби, громадські організації, жителі громади тощо.

Ці кроки допоможуть створити послідовний підхід до розробки і впровадження стратегії з підвищення якості надання соціальних послуг на рівні територіальної громади.

На рисунку 14 наведено послідовність розробки стратегії або програми на основі «теорії змін» (див. рис. 8), на якому представлена умовна схема взаємозалежності результатів (від короткострокових до довгострокових результатів впливу). Розробляючи стратегії або проєкт, варто пам'ятати, що:

- мета стратегії чи проєкту повинна бути сформована, виходячи з довгострокових результатів, тобто **ВПЛИВУ**;
- завдання стратегії чи проєкту мають бути сформовані, виходячи з середньострокових результатів, тобто **НАСЛІДКІВ**.

Розрізняють такі рівні результативності:

- довгострокові результати або вплив – це сукупність наслідків стратегії або програми на територіальну громаду або цільову аудиторію. Результатом впливу є зміни, які очікувалися і були основною метою діяльності з розробки стратегії. Зазвичай результати впливу охоплюють зміни в житті населення на рівні



певної територіальної громади чи регіону або країни в цілому. Наприклад, зниження рівня безробіття, поліпшення системи охорони здоров'я, покращення рівня надання соціальних послуг тощо упродовж довгострокового періоду;

- середньострокові результати або наслідки – передбачають соціальний вплив на цільову аудиторію і вимірюються відповідно до змін у поведінці, знаннях, навичках, можливостях. Середньострокові результати є наслідком досягнення сукупності короткострокових результатів. Формулювання очікуваних середньострокових результатів необхідно здійснювати таким чином, щоб вони були досяжними в рамках періоду реалізації стратегії чи проєкту. Зазвичай середньострокові результати не можуть бути досягнуті виключно одним виконавцем. Наприклад, середньостроковими результатами є: «підвищення рівня знань молоді щодо підготовки резюме», «підвищення рівня знань щодо побудови кар'єри», «підвищення рівня комунікаційних навичок» тощо;
- короткострокові результати (або мікрорезультати) – це результати, отримані в процесі реалізації окремих заходів стратегії або проєкту. Вони повинні бути досягнуті за наявності певних ресурсів, протягом певного періоду часу та відображають користь для цільової групи від використання продукції та споживання наданих послуг. Це результати (наприклад, «вироблена продукція» та «надані послуги»), що вказують на завершення робіт, які здійснюються в рамках виконання проєкту або реалізації стратегії. Прикладами короткострокових результатів можуть бути: проведені конференції та семінари, здійснені навчальні поїздки, розроблені методичні рекомендації, опубліковані видання тощо. Доцільно визначати короткострокові результати, які сприятимуть досягненню середньострокових результатів.

Також певними результатами реалізації стратегії або проєкту є:

- процес (або діяльність) – це дії, необхідні для досягнення короткострокових результатів. Це процес, який передбачає отримання відчутних матеріалів і послуг або ж короткострокових результатів, які, зі свого боку, сприяють досягненню середньострокових і результатів впливу. Зазвичай опис процесу включає в себе відповідні заходи або дії в рамках реалізації проєкту



або стратегії. Процес або діяльність може включати такі заходи: підготувати роздаткові матеріали, забезпечити технічну підтримку під час проведення тренінгів, розробити програму тренінгу та провести навчання тощо;

- внесок – це необхідні ресурси, які повинні бути надані або інвестовані для здійснення діяльності. Внеском у діяльність є час співробітників, зацікавлених сторін і волонтерів, фінансові кошти, обладнання, технологія і матеріали. Загальною тенденцією є надання фінансових коштів як основного внеску, оскільки вони покривають витрати на співробітників, матеріали тощо.

Взаємозв'язки результатів можуть бути продемонстровані в форматі ланцюжка результатів, де передумови найнижчого рівня відзначені як «внесок», а високого – як «результати впливу», як це показано на рисунку 14.

Отже, розробка стратегії відбувається у такій послідовності:

1. Визначається кінцевий результат стратегії, тобто те, що планується досягти саме під час її реалізацією, тобто вплив. Це і буде мета заходу, який планується реалізувати.
2. Відповідно до довгострокових результатів (впливу) формуються середньострокові результати (наслідки) реалізації стратегії. Наслідками прийнято вважати підвищення знань цільової групи (наприклад, знань щодо планування кар'єри, підготовки резюме, проходження співбесіди з роботодавцем тощо) та зміну її поведінки (наприклад, розвиток комунікативних компетенцій, підвищення активності і впевненості у власних силах і можливостях тощо).
3. Враховуючи вплив і наслідки, визначаються короткострокові результати стратегії (результат), тобто саме ті результати, які будуть досягнуті відразу після реалізації стратегії чи програми (наприклад, після проведення тренінгу: молодь взяла участь у тренінгу, будуть роздані листівки «Як розробити резюме», «Як поводити себе під час співбесіди» тощо).

Рівень процесу – це активності або діяльність, яка формується з урахуванням завдань і мети стратегії чи програми (наприклад, проведення тренінгів, розробка листівок тощо). Рівень внеску – це затрати і ресурси, які будуть інвестовані в реалізацію стратегії чи програми (наприклад, фінанси (бюджет), кадри (соціальні працівники, фахівці з молодіжної роботи, волонтери), технічне забезпечення та інфраструктура тощо).



Рис. 14. Розробка мети і завдань заходу відповідно до теорії змін.

Джерело: складено автором.

Логічно побудована структура реалізації стратегії має характеризуватися наявністю **ланцюга результатів**: логічного і послідовного зв'язку результатів різного рівня (короткострокових, середньострокових, довгострокових), отриманих під час проведення активностей або діяльності в рамках стратегії чи програми. Ланцюг результатів демонструє, як досягається кінцева мета (див. рис. 14). Тобто зв'язок між вхідними даними, видами діяльності, проміжними і кінцевими результатами, що дають змогу зрозуміти, яким є вплив стратегії чи програми на цільову групи (наприклад, молодь).

Планування реалізації стратегії або проєкту відповідно до концепції «Теорії змін» передбачає певну послідовність дій (див. рис. 15):

1. **Визначення мети.** Перш за все потрібно сформулювати мету (вплив, довгострокові наслідки) політики/програми/заходу, тобто визначити соціальну проблему, на вирішення якої планується спрямувати діяльність. Цьому сприяє пошук відповіді на запитання: «Яка проблема існує?», «Яку з проблем потрібно розв'язати?», «Чого планується досягти?». Відповіді на ці запитання і визначають саме довгостроковий результат, який планується досягти у результаті впровадження політики/програми/заходу. Його можна буде побачити через певний період часу після завершення діяльності і він матиме тривалий



ефект. Тобто *вплив* діяльності, яка планується. Наприклад, підвищення рівня зайнятості населення, підвищення рівня громадянської активності, зниження захворюваності на серцево-судинні хвороби тощо.

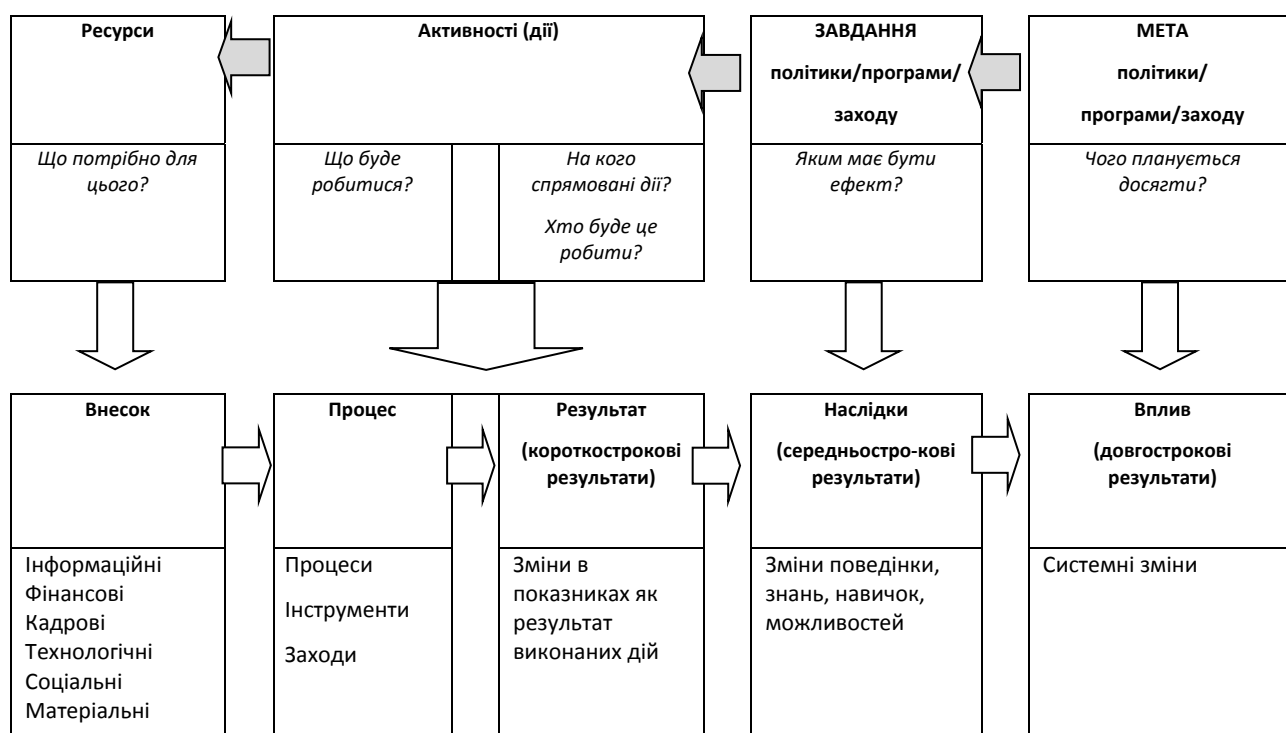


Рис. 15. Планування політики/програми/заходу відповідно до «Теорії змін».

Джерело: складено автором.

2. Визначення соціальних змін (наслідків, середньострокових результатів) відбувається після формування мети політики/програми/заходу: визначаються завдання, які дають змогу досягти запланованої мети. Це відбувається відповідно до довгострокових результатів (впливу) і передбачає визначення змін у поведінці, рівні знань або навичок, розширенні можливостей цільової аудиторії, які будуть досягнуті після її/його реалізації. Цьому сприяє пошук відповіді на запитання: «Яким має бути ефект від реалізації політики/програми/заходу?», «Які будуть наслідки?». Наприклад, середньостроковими результатами можуть бути підвищення знань щодо підготовки резюме, проходження співбесіди з роботодавцем, підвищення активності і впевненості у власних силах і можливостях, більш безпечна поведінка тощо.



3. **Планування конкретних дій** (активностей, форм роботи), які необхідно впровадити, щоб отримати короткострокові результати (результат). На цьому етапі визначають, що буде здійснюватися у рамках політики/програми/заходу, тобто які *активності* будуть реалізовані (наприклад, проведення навчання (тренінги, семінари тощо), поширення інформаційних і рекламних матеріалів, розробка нормативно-правових актів тощо). Цьому сприяє пошук відповідей на запитання: *«Що буде робитися?»*, *«Які форми роботи будуть впроваджені?»*, *«На кого спрямовані активності?»*. Короткостроковими результатами можуть бути, наприклад, кількість заходів (семінарів, тренінгів тощо), кількість осіб, залучених до заходів, кількість створених робочих груп або проведених зустрічей, кількість підготовлених нормативних документів, інформаційних матеріалів тощо.

4. **Визначення ресурсів**, необхідних для виконання і реалізації запланованих дій (активностей). Цьому сприяє пошук відповідей на запитання: *«Що потрібно для реалізації політики/програми/заходу?»*, *«Які кошти необхідні для реалізації запланованої діяльності?»*, *«Яких фахівців необхідно залучити?»*. Тобто визначити фінансові, кадрові, матеріальні, інформаційні, технологічні та інші ресурси.

Планування політики/програми/заходу відповідно до «Теорії змін» дає змогу послідовно візуалізувати процес досягнення короткострокових, середньострокових і довгострокових результатів діяльності. У цій моделі конкретний результат логічно пов'язаний з конкретними діями, необхідними для його досягнення, та ресурсами, необхідними для виконання кожної дії.

Відповідно до очікуваних результатів будується **система моніторингу і оцінки** результативності впровадження стратегії або проєкту. Моніторинг дає змогу простежувати використані ресурси, форми та види діяльності, а також проміжні результати впровадження політики/програми/заходу, а оцінка спрямована на визначення ефективності її/його реалізації, тобто короткострокових і довгострокових результатів.



«Фішбоун», або діаграма Ісікави (Ішікави)

«Фішбоун», або діаграма Ісікави (Ішікави), також відома як діаграма «риб'яча кістка», або діаграма причинно-наслідкових зв'язків. Цей метод дає змогу встановлювати причинно-наслідкові взаємозв'язки між об'єктом аналізу та чинниками, які на нього впливають, здійснювати обґрунтований вибір, розвивати навички роботи з інформацією та вміння ставити і розв'язувати проблеми.

Схема «Фішбоун» являє собою графічне зображення, яке дозволяє наочно продемонструвати визначені в процесі аналізу причини конкретних подій, явищ, проблем і відповідні висновки або результати досліджень. Ця діаграма названа на честь професора Токійського університету Каору Ісікави, видатного фахівця у сфері управління якістю, який запропонував її у 1952 році як доповнення до існуючих методик логічного аналізу та покращення якості процесів у промисловості Японії.

Структура діаграми Ісікави нагадує скелет риби і включає чотири блока, представлені у вигляді голови, хвоста, верхніх та нижніх кінцівок, кожна з яких відображає певні речі:

- голова – проблема, яку потрібно проаналізувати;
- кісточки – різні категорії, які містять проблеми, пов'язані з цією категорією;
- хвіст – висновок або пропозиція з вирішенням проблеми.

На кістках риби виділяють 6 (іноді 7), елементів діаграми «риб'яча кістка»: методи, обладнання, матеріали, люди, процеси, середовище, а іноді ще й «політика або документи».

Ці категорії зазвичай включають (див. рис. 16):

- **методи:** процеси, методи або активності, які можуть сприяти виникненню проблеми;
- **обладнання:** обладнання і технології, задіяні в цьому процесі; охоплює всі засоби, що використовуються для надання послуг і проведення заходів;
- **матеріали:** включає всі використані матеріали або ресурси, які мають вплив на якість надання послуг і проведення заходів;
- **люди:** персонал, їхні здібності, навички, мотивація тощо;
- **процеси:** описує етапи чи кроки, які включають послуги чи активності;

- **середовище:** зовнішні фактори або умови, які можуть вплинути на проблему.
- **політика (документи):** стратегії, процедури та підходи, що визначають дії та рішення при наданні послуг чи реалізації заходів.

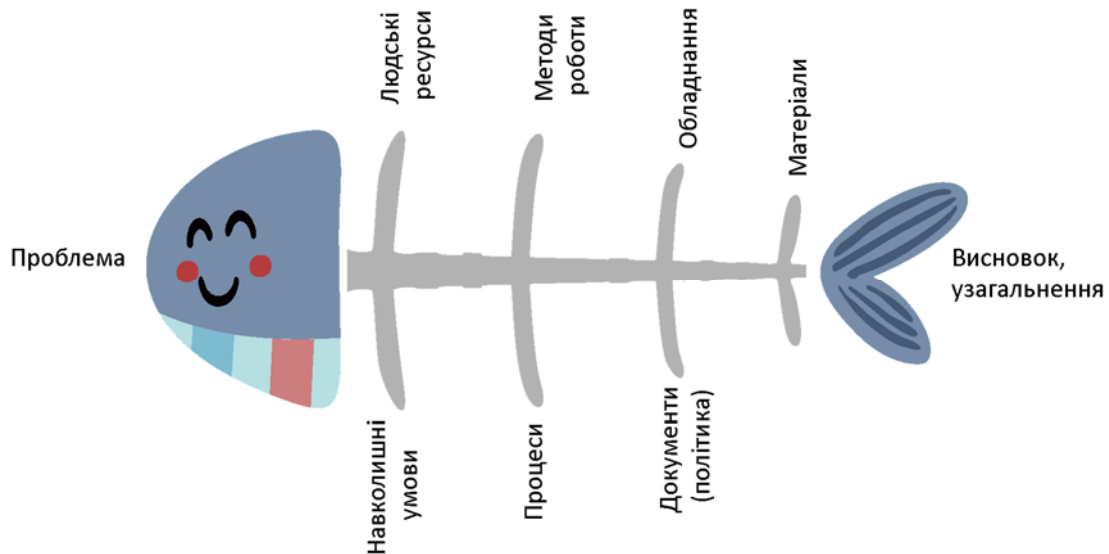


Рис. 16. Побудова «Фішбоун», або діаграма Ісікави (Ішікави).

Джерело: складено автором.

Ці категорії допомагають ідентифікувати можливі причини проблеми або викликів та розуміти їхній вплив на результати.

Щоб створити діаграму Ісікави, потрібно зібрати відповідну інформацію та провести мозковий штурм щодо потенційних причин у кожній категорії. Цей метод допомагає виявити основні причини проблеми, сприяючи глибшому розумінню проблеми.

Діаграми Ісікави широко використовуються в управлінні якістю, удосконаленні процесів й ініціативах з вирішення проблем у різних галузях і сферах.

Всі записи повинні бути короткими, точними і відображати тільки зміст понять. Це дає можливість вибрати головне та відкинути все зайве.



Як скласти діаграму Ісікави

Створення діаграми Ісікави передбачає простий процес виявлення та категоризації потенційних причин конкретної проблеми чи наслідку:

- 1. Визначте проблему:** чітко сформулюйте проблему, яку потрібно проаналізувати – це стане «головою» діаграми риб'ячої кістки. Намалюйте прямокутник або вертикальну лінію у верхній частині аркуша паперу або на дошці. Напишіть проблему або виклик всередині цього прямокутника.
- 2. Намалюйте риб'ячу кістку:** створіть горизонтальну лінію, доповнивши її діагональними лініями для основних категорій (методи, обладнання, матеріали, люди, процеси, середовище). Ці лінії виглядають як ребра риб'ячої кістки.
- 3. Мозковий штурм «Причини»:** визначте конкретні причини в кожній категорії.
- 4. Визначте підпричини:** розширьте рядки під кожною основною категорією, щоб окреслити конкретні причини в кожній. Додайте до відповідних категорій чинники, які вважаєте причиною проблеми або виклику.
- 5. Проаналізуйте та визначте пріоритети причин:** обговоріть і визначте пріоритети визначених причин на основі їх значущості та відповідності проблемі.
- 6. Документ «Причини»:** запишіть виявлені причини у відповідних гілках, щоб поліпшити кожен з цих чинників.
- 7. Комунікація та впровадження рішень:** поділіться схемою для обговорення та ухвалення рішень.

Виконання цих кроків дасть змогу створити цінну діаграму Ісікави для ефективного аналізу та розв'язання проблем у будь-якій сфері.

Розглянемо приклад діаграми Ісікави для молодіжної роботи на рівні територіальної громади. У цьому прикладі ми визначили проблему «Низький рівень участі молоді в громадських ініціативах», вказуємо її на основній лінії. Потім ми додали сім категорій: люди, процеси, обладнання, матеріали, методи, середовище і політика.

Під кожною категорією розміщуємо чинники, що можуть впливати на рівень участі молоді, наприклад:



- **люди:** недостатня мотивація молоді; брак доступу до інформації;
- **методи:** відсутність молодіжних просторів для зустрічей; нецікавий формат заходів;
- **процеси:** недостатня координація між молодіжними організаціями та громадськими структурами; відсутність системи зворотного зв'язку після заходів;
- **обладнання:** обмежений доступ до необхідних технічних засобів для організації заходів;
- **матеріали:** відсутність інформаційних матеріалів про можливості участі у громадських ініціативах;
- **середовище:** недостатня інфраструктура для проведення заходів; відсутність підтримки від громадськості;
- **політика:** відсутність підтримки молодіжних ініціатив на рівні місцевої влади; складні процедури отримання дозволів для проведення заходів.

Ця діаграма допомагає ідентифікувати можливі причини низького рівня участі молоді та розвивати стратегії для поліпшення ситуації.

Є дещо спрощений варіант використання «Фішбоун», який відображає такі категорії:

- голова – проблема, питання або тема, яку потрібно проаналізувати;
- верхні кісточки – на них фіксуються основні поняття теми, причини, які призвели до проблеми;
- нижні кісточки – факти, що підтверджують наявність сформульованих причин, або зміст понять, які показані на схемі;
- хвіст – відповідь на задане питання, висновки, узагальнення.

Схема «Фішбоун» передбачає ранжування понять, тому найбільш важливі з них для вирішення основної проблеми розміщують найближче до голови.

На рисунку 17 наведено спрощений варіант «Фішбоун», який також використовується для аналізу проблем.



Рис. 17. Побудова спрощеного варіанту «Фішбоун», або діаграма Ісікави (Ішікави).

Джерело: складено автором.

Спрощений варіант «Фішбоун» включає такі **етапи його побудови**:

- 1. Визначення проблеми:** визначте можливу проблему чи поставте запитання до проблеми (може бути запропоновано декілька варіантів).
- 2. Оберіть одну проблему:** з усіх запропонованих варіантів виберіть одну проблему, причини появи цієї проблеми, факти, які є наслідком проблеми та зробіть висновок.
- 3. Розташувати компоненти на відповідних місцях схеми.**

На рисунку 18 зображено приклад побудови спрощеного варіанту «Фішбоун» для вирішення проблеми забруднення води (рис. 18).

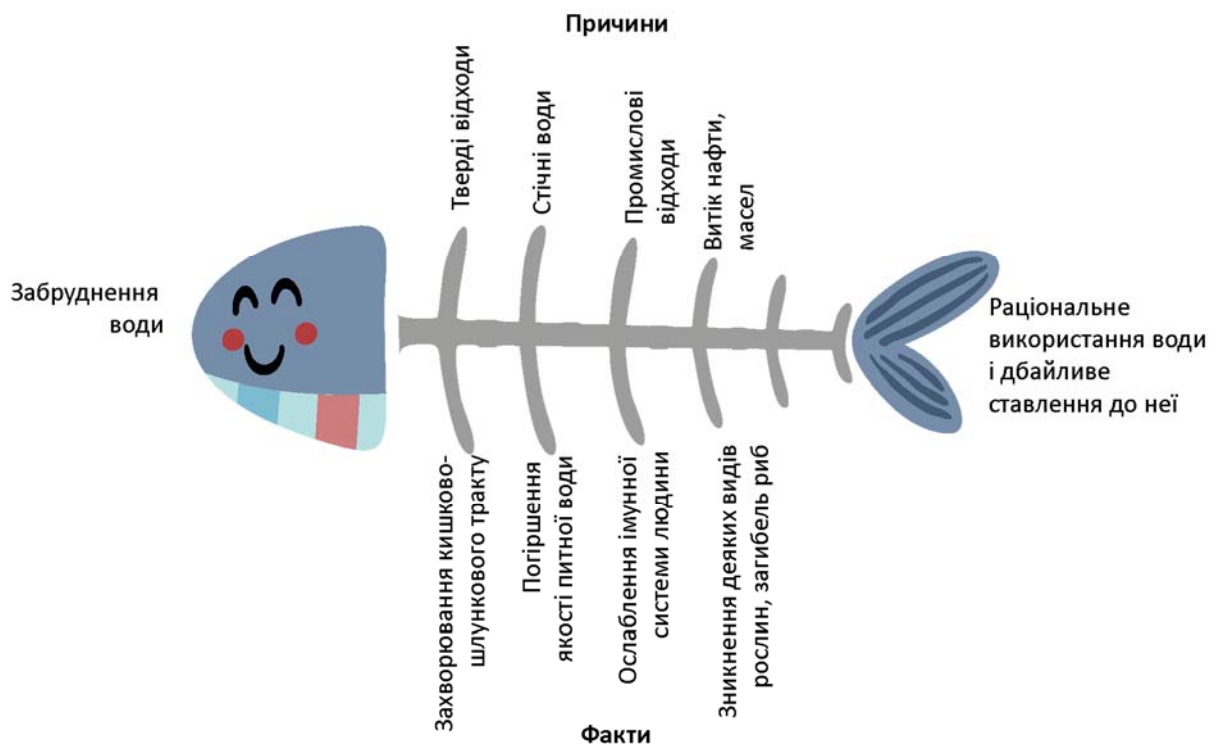


Рис. 18. Приклад побудови спрощеного варіанту «Фішбоун», або діаграма Ісікави (Ішікави).

Джерело: складено автором.

Виходячи з цього прикладу причинами, які впливають на забруднення води, є тверді та промислові відходи, стічні води, витік нафти тощо. До чинників, на які впливають наведені причини, відносимо: захворювання шлунково-кишкового тракту, погіршення якості питної води, ослаблення імунної системи людини, зникнення деяких видів рослин, загибель риб. Як висновок наведеної проблеми формуємо – «раціональне використання води і дбайливе ставлення до неї».



TOWS²⁵

Термін **TOWS** – це аббревіатура, створена першими літерами англійських слів: загрози (Threats), можливості (Opportunities), слабкі (Weaknesses) і сильні (Strengths) сторони.

TOWS є логічним продовженням SWOT-аналізу.

Цей метод покликаний використовувати сильні сторони для розвитку можливостей та нівелювати загрози, мінімізуючи слабкі сторони завдяки можливостям²⁶.

TOWS дає змогу:

- згенерувати можливі стратегії майбутнього розвитку;
- знайти відповідь, як використати внутрішні особливості громади для впливу на зовнішні фактори (та навпаки) із користю для громади;
- обрати стратегії, які є найбільш ефективними.

Недоліком методу є те, що результати залежать від якості проведеного SWOT-аналізу.

Матриця TOWS-аналізу — це інструмент, що дає змогу скомбінувати результати SWOT-аналізу таким чином, що дасть змогу створити можливі варіанти сценаріїв розвитку як окремого підприємства, а в нашому випадку молодіжного центру, так і громади. Цей аналіз спрямований на пошук зв'язку між характеристиками та чинниками із різних секторів SWOT, що дасть змогу на їхній основі розробити стратегії посилення та нівелювання.

²⁵ Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf

²⁶ Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Київ, 2014. – 160 с. URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf



	S Сильні сторони: 1. 2. 3.	W Слабкі сторони: 1. 2. 3.
O Можливості: 1. 2. 3.	S-O “maxi- maxi” Використання сильних сторін для поліпшення можливостей	W-O “maxi-mini” Запобігання слабким сторонам з використанням можливостей
T Загрози: 1. 2. 3.	S-T “mini-maxi” Застосування сильних сторін для мінімізації загроз	W-T “mini -mini” Запобігання слабким сторонам з використанням можливостей

Рис. 19. TOWS-матриця стратегічних альтернатив.

Джерело: ²⁷.

²⁷ Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf
Методологія планування регіонального розвитку в Україні URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf



У результаті використання TOWS мають бути розроблені обґрунтовані стратегії, які будуть «максимально адаптовані до вихідних умов місцевого розвитку з урахуванням зовнішніх чинників впливу на майбутнє»²⁸.

Етапи реалізації TOWS-аналізу та розробки можливих стратегій розвитку включають²⁹:

1. Розробку матриці SWOT-аналізу.

2. Пошук зв'язків між категоріями в різних секторах SWOT-аналізу. Для всіх категорій шукаємо зв'язки між сегментами:

- **можливостями (O) та сильними сторонами (S)** – які сильні сторони можуть збільшити можливості, і навпаки, які можливості можуть підсилити сильні сторони?
- **загрозами (T) та слабкими сторонами (W)** – які слабкі сторони посилюють загрози, і які загрози загострюють слабкі сторони?
- **можливостями (O) та слабкими сторонами (W)** – які можливості можуть мінімізувати або зменшити слабкі сторони, і які можливості можуть «закритись», якщо не будуть вирішені слабкі сторони?
- **загрозами (T) та сильними сторонами (S)** – які сильні сторони можуть протидіяти загрозам, і які загрози можуть нівелювати сильні сторони?

Приклад наведено на рис. 20.а і 20.б.

²⁸ Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf
Методологія планування регіонального розвитку в Україні. URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf

²⁹ URL: <https://expertprogrammanagement.com/2019/05/tows-matrix-analysis/>



Рис. 20.а. Приклад пошуку зв'язків між категоріями в різних секторах SWOT-аналізу.

Джерело: розроблено автором.

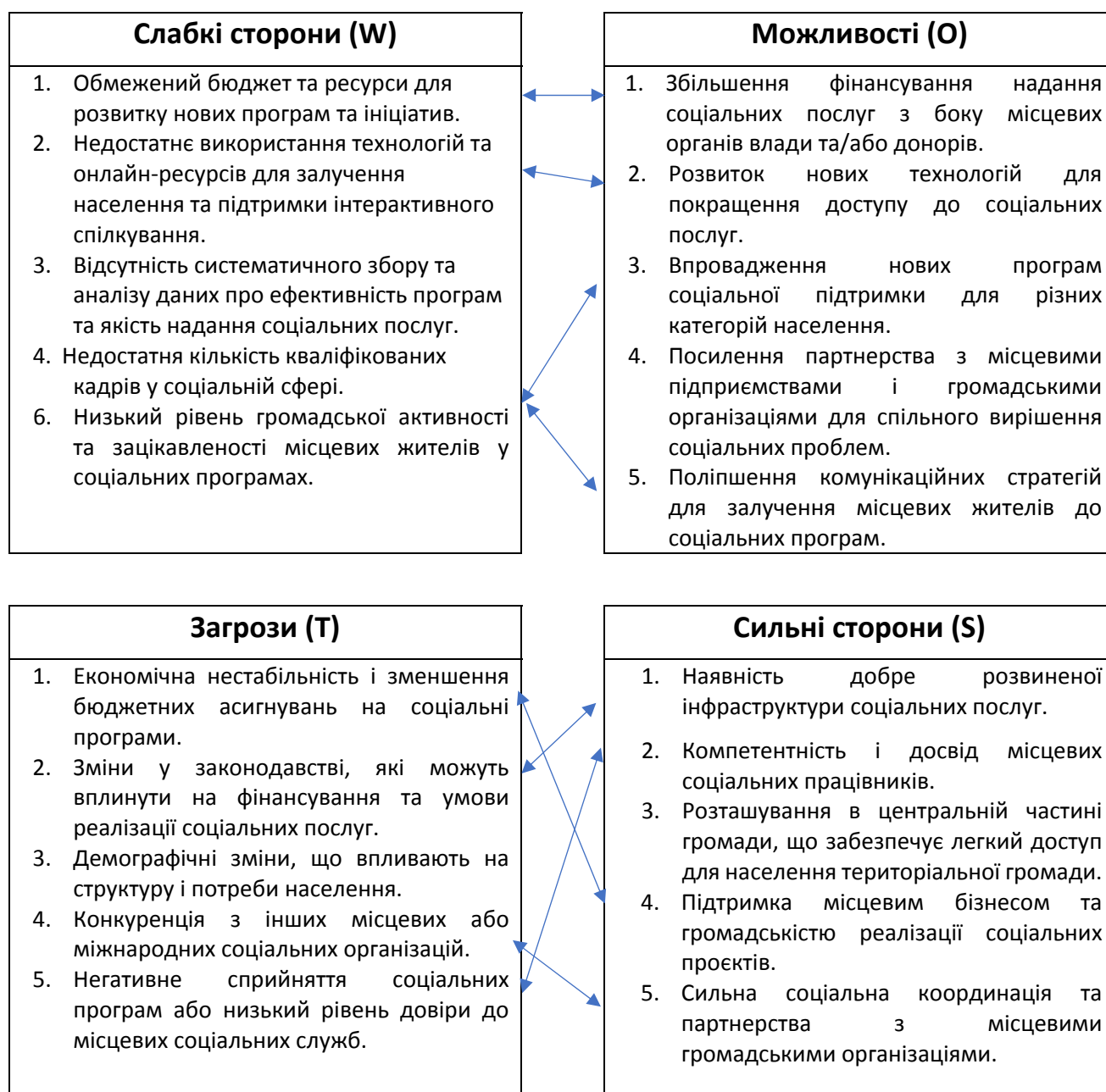


Рис. 20.6. Приклад пошуку зв'язків між категоріями в різних секторах SWOT-аналізу.

Джерело: розроблено автором.



З огляду на це, робимо висновки:

Перетин сильних сторін та можливостей громади:

- компетентність і досвід місцевих соціальних працівників варто використати для поліпшення комунікаційних стратегій для залучення місцевих жителів до соціальних програм;
- підтримка місцевим бізнесом та громадськістю реалізації соціальних проєктів сприятиме розвитку нових технологій для покращення доступу до соціальних послуг, а також впровадженню нових програм соціальної підтримки для різних категорій населення.

Перетин слабких сторін та ризиків/сильних сторін:

- відтік за межі громади кваліфікованих кадрів обмежуватиме розвиток існуючих та створення нових бізнесів, а також матиме негативні наслідки для зростання демографічного навантаження особами старшого віку, що спричинятиме додаткові витрати місцевого бюджету;
- несприятливі інвестиційні умови можуть створити перешкоди для розвитку соціальних послуг у територіальній громаді.

3. Побудова TOWS-матриці

Для побудови TOWS-матриці необхідно:

- у секторах SWOT-аналізу залишити лише ключові характеристики, що мають зв'язки із категоріями в інших секторах. Рекомендовано мати до 5 пунктів у кожному секторі матриці SWOT-аналізу. Важливо залишити лише ключові характеристики, щоб не перенавантажити матрицю TOWS та мати можливість обрати найбільш пріоритетні стратегії;
- підготувати шаблон матриці TOWS;
- заповнення матриці TOWS: для кожної пари категорій із різних секторів, що мають зв'язок, запропонувати можливі сценарії посилення, або підтримки, або зменшення, або нівелювання.

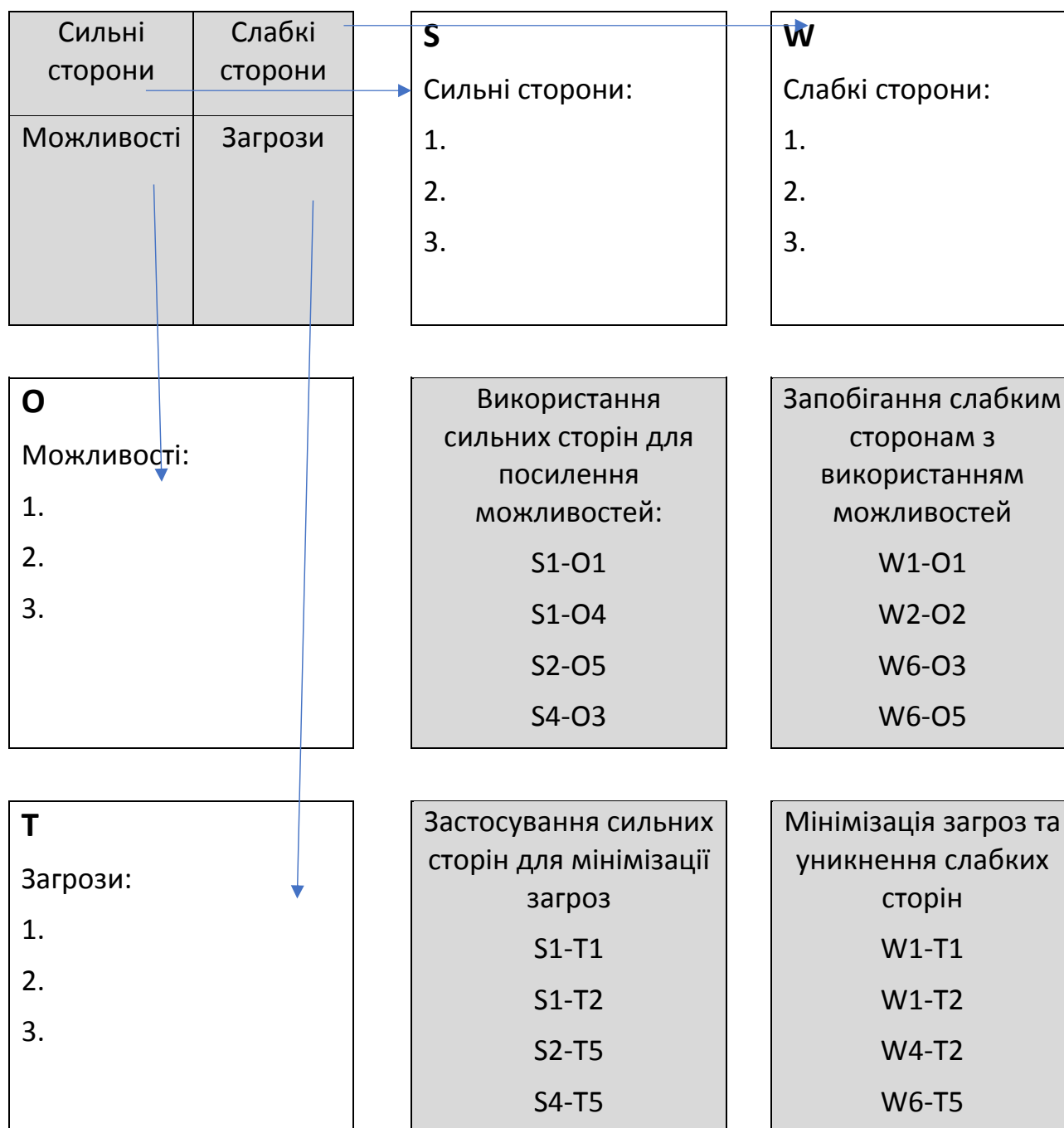


Рис. 21. TOWS-матриця стратегічних альтернатив.

Джерело: ³⁰.

³⁰ Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf
Методологія планування регіонального розвитку в Україні. URL: http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf



S-O “maxi- maxi” Використання сильних сторін для поліпшення існуючих можливостей	S-T “mini-maxi” Застосування сильних сторін для боротьби із загрозами
Добре розвинену інфраструктуру соціальних послуг використати для посилення партнерства з місцевими підприємствами і громадськими організаціями для спільного вирішення соціальних проблем	Компетентність і досвід місцевих соціальних працівників сприятиме зниженню рівня негативного сприйняття соціальних програм та підвищенню рівня довіри до місцевих соціальних служб
Компетентність і досвід місцевих соціальних працівників використати для поліпшення комунікаційних стратегій для залучення місцевих жителів до соціальних програм	Сильна соціальна координація та партнерства центру соціальних служб з місцевими громадськими організаціями допоможе конкурувати з іншими місцевими або міжнародними соціальними організаціями
Підтримку місцевим бізнесом та громадськістю реалізації соціальних проєктів використати для розвитку нових технологій для покращення доступу до соціальних послуг	Підтримка місцевим бізнесом та громадськістю реалізації соціальних проєктів допоможе мінімізувати зменшення бюджетних асигнувань на соціальні програми
W-O “maxi-mini” Мінімізація слабких сторін, щоб скористатися можливостями	W-T “mini -mini” Зведення до мінімуму недоліків, негативного впливу на зовнішні загрози
Збільшення фінансування соціальних послуг з боку місцевих органів влади та/або донорів дозволить мінімізувати вплив обмежених бюджету та ресурсів для розвитку нових програм та ініціатив	Мінімізувати витрати на надання соціальних послуг в територіальній громаді
Розвиток нових технологій для покращення доступу до соціальних послуг дозволить мінімізувати недостатнє використання технологій та онлайн-ресурсів для залучення населення та підтримки інтерактивного спілкування	Негативне сприйняття соціальних програм або низький рівень довіри до місцевих соціальних служб шляхом підвищення зацікавленості місцевих жителів у соціальних програмах
Поліпшення комунікаційних стратегій для залучення місцевих жителів до соціальних програм дозволить мінімізувати низький рівень громадської активності та зацікавленості місцевих жителів у соціальних програмах	Підтримувати існуючу кількість кваліфікованих кадрів у соціальній сфері шляхом пошуку мотиваційних чинників у змінах щодо законодавств, які можуть вплинути на фінансування та умови реалізації соціальних послуг

S	W
Муніципальна власність	Недостатня кількість кваліфікованих кадрів у соціальній сфері
Розташовано в центрі міста	Недостатнє використання технологій та онлайн-ресурсів
Вільний доступ до транспорту	Низький рівень зацікавленості жителів у соціальних програмах
O	T
Можливість фінансування соціальних послуг з боку донорів	Незацікавленість донорів
Можливість використання нових технологій для покращення доступу до соціальних послуг	Неадаптованість до змін
Можливість поліпшення комунікаційних стратегій з місцевими жителями	

Рис. 22. Приклад TOWS-матриці стратегічних альтернатив.

Джерело: складено автором.



На рисунку 22 наведено приклад матриці TOWS-аналізу для розробки стратегії підвищення якості надання соціальних послуг на рівні територіальної громади (див. рис. 22).

4. *Розробка стратегій на основі TOWS-матриці.* Проаналізуйте всі можливі стратегічні варіації з TOWS-матриці, розробленої на попередньому етапі. Оберіть декілька (2-3) найбільш значимих стратегій для кожного сектору TOWS (S-T, S-O, W-O, W-T) та деталізуйте їх. TOWS-аналіз дає можливість розробити стратегії 4 типів:

- **«сильні сторони—можливості» або «maxi–maxi»-стратегія** — використання можливостей для посилення сильних сторін. Є наступальною та вважається «безпрограшною стратегією». Вона пов’язана із меншими витратами та буде з великою ймовірністю успішною. Рекомендується застосовувати на початкових етапах розвитку ОТГ та за умови необхідності розбудовувати зв’язки та позиції громади;
- **«слабкі сторони—можливості» або «maxi–mini»-стратегія** — запобігання слабким сторонам із використанням можливостей. Носить оборонний характер. Спрямована на відкриття нових можливостей. Використовується в ситуації, коли всі наявні можливості вже були використані. Під час реалізації легка в управлінні процесами, оскільки більшість факторів контролювані органами місцевого самоврядування;
- **«сильні сторони—виклики» або «mini–maxi»-стратегія** — застосування сильних сторін для мінімізації загроз. Є оборонною стратегією. Доцільно застосовувати для територіальних громад, що мають «сильну конкурентну позицію», що потребують запобігання певних зовнішніх загроз². Важка у плануванні, оскільки більшість зовнішніх факторів не залежать від органів влади територіальних громад;
- **«слабкі сторони—виклики» або «mini–mini»-стратегія** — усунення слабких сторін для запобігання загроз. Оборонна стратегія. Варто застосовувати для вже добре розвинених територіальних громад. Є ризикованою та потребує багато ресурсів. У разі успішного впровадження стратегії можуть відкритись нові напрямків розвитку територіальних громад³¹.

³¹ Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctrateg_chne_planuvann.pdf



З більш детальним описом процесу розробки різних типів стратегій можна ознайомитись у розділі **«Стратегічні та операційні цілі»**.

На рисунку 23 наведено приклад процесу виокремлення стратегічних цілей на основі матриць SWOT та TOWS-аналізів (див. рис. 23).

5. Вибір найбільш пріоритетної стратегії. Проаналізуйте розроблені варіанти стратегічних рішень у чотирьох секторах TOWS-матриці та оберіть 2-3 пріоритетні³². Основи для пріоритизації:

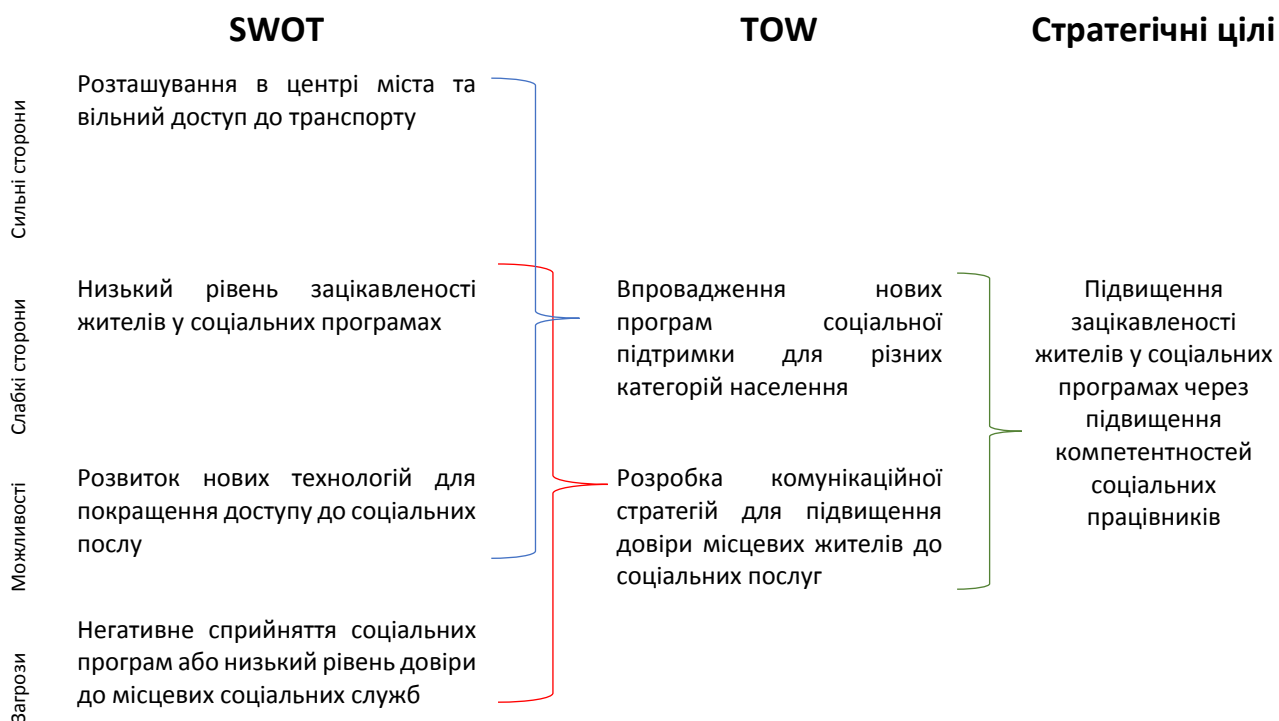


Рис. 23. Приклад побудови процесу.

Джерело: розроблено автором.

1) легкість досягнення – першочерговими мають бути важливі стратегії, але такі, які можна реалізувати в короткі терміни;



2) можливість отримати найбільше переваг – першочергово обирати стратегії, які принесуть найбільше позитивних зрушень у громаді та потребують менше ресурсних затрат;

3) комплексність – обирати ті стратегії, що включають якомога більше категорій зі SWOT-матриці та впливають на декілька сфер життя територіальної громади.

PESTLE – аналіз як інструмент стратегічного аналізу територіальної громади

PESTLE-аналіз – один з інструментів стратегічного аналізу, що застосовується для розробки можливих сценаріїв розвитку територіальної громади. Цей інструмент використовується спільно з іншими стратегічними інструментами, у тому числі SWOT-аналізом. Послідовне використання цих інструментів може дати чітке розуміння ситуації та чинників, які пов'язані з ними.

PESTLE – аналіз зовнішніх чинників макросередовища у 6 сферах (політичній, економічній, соціальній, технологічній, правовій, екологічній), що мають або можуть мати вплив на функціонування територіальної громади.

Найчастіше використовується скорочена форма цього інструменту, що має назву PEST, але для більш повного аналізу варто застосовувати розширену версію – PESTLE:

політичні чинники (P): належать усі чинники, на які уряд має або може мати вплив. Сюди можна віднести державну політику у сфері освіти, охорони здоров'я, трудове, екологічне законодавство тощо;

економічні чинники (E): відносять економічне зростання, курси валют, темпи інфляції, процентні ставки, наявний дохід населення та рівні безробіття, зміни у доходах публічного та приватного секторів. Ці фактори можуть мати прямий чи опосередкований довгостроковий вплив на розвиток територіальної громади, оскільки вони впливають на спроможність жителів та територіальної громади в цілому;

соціальні чинники (S): відображають демографічні характеристики, норми, звичаї та цінності населення територіальної громади. Це чинники, що враховують тенденції зміни населення, такі як темпи приросту населення, міграційні процеси, розподіл за віком, розподіл доходів, ставлення до кар'єри, рівень



освіти різних груп населення, ставлення до безпеки, здоров'я, спосіб життя та культурні бар'єри;

технологічні чинники (Т): стосуються інновацій у технологіях, які можуть сприятливо чи несприятливо впливати на різні галузі розвитку. Це стосується рівня інновацій, автоматизації, досліджень та розробок, технологічних змін та обсягу технологічної обізнаності, якою володіють жителі територіальної громади;

правові чинники (Л): хоча ці фактори можуть дещо збігатися з політичними факторами, вони включають більш конкретні закони, такі як закони про охорону здоров'я та безпеку, законодавство про права людини, антимонопольне законодавство, земельне законодавство, закони про працю, закони про захист прав споживачів, та інші. Рекомендується мати юриста/ку або адвоката/ку, який може допомогти з визначенням законів, що мають найбільший вплив на функціонування територіальної громади;

чинники навколишнього середовища (екологічні чинники) (Е): набули важливого значення через швидко зростаюче атмосферне забруднення. До таких чинників належать базові екологічні аспекти, такі як погода, клімат, зміна клімату, зміни в навколишньому середовищі, які можуть особливо впливати на галузі, наприклад, туризм, сільське господарство, мобільність. Крім того, обізнаність про потенційні наслідки зміни клімату допоможе перебачити негативний вплив на функціонування компаній, що зайняті у сфері сільського господарства.

Процес проведення PESTLE-аналізу складається з наступних кроків:

1. Виокремлення чинників, що знаходяться не під контролем громади і можуть вплинути на її діяльність.
2. Збір інформації щодо динаміки та характеру зміни кожного чинника.
3. Оцінка ступеня впливу кожного чинника.
4. Оцінка ймовірності зміни чинників у майбутньому.
5. Оцінка впливу чинників із врахуванням імовірності їх змін.
6. Виокремлення можливих наслідків або зміни кожного чинника.

Результат PESTLE-аналізу дасть більш чітке розуміння зовнішнього середовища та дозволить оцінити потенційні ризики, з якими можна зіштовхнутися у майбутньому.





Результат аналізу необхідно враховувати при розробці можливих сценаріїв розвитку територіальної громади, а також при складанні повної картини потенціалів для розвитку та ризиків, що можуть йому перешкоджати.

Рекомендації з проведення PESTLE-аналізу.

Основною метою PESTLE-аналізу є визначення чинників, що мають або можуть мати вплив на функціонування територіальної громади. Тому не настільки важливо до якої категорії віднести той чи інший чинник, а важливо саме виявлення чинників та їхня оцінка. Наприклад, не важливо, куди віднести чинник «потенційні зміни» в законодавстві – до політичних чи правових чинників, а важливо визначити вплив цього чинника на функціонування територіальної громади.

Під час проведення PESTLE-аналізу необхідно намагатися не лише робити опис та оцінку чинників, а й прогнозувати їх зміни на 3-5 років. Саме ця оцінка впливу чинників у довгостроковій перспективі дасть змогу застосувати ці результати для формування стратегій розвитку роботи з молоддю в територіальній громаді. Саме тому дуже важливим є те, щоб у проведенні PESTLE-аналізу брали участь кваліфіковані фахівці/чині відповідних сфер, а особливо молодіжної сфери.

Під час розробки PESTLE-аналізу необхідно детально описати ключові тенденції на 3-5 років по кожному чиннику. Вплив деяких чинників може виявитися доволі вагомим, інші ж можуть взагалі не мати жодного значення. Доцільно виокремити ті чинники, що можуть прямо вплинути на функціонування молодіжної роботи в територіальній громаді, та систематизувати їх за ознакою значимості для досягнення бажаних цілей розвитку. Після цього починається етап розробки стратегічних дій, які можуть зменшити негативний вплив чинника на функціонування молодіжної роботи в територіальній громаді або максимально використати позитивний вплив чинника як можливість для розвитку молодіжної політики в громаді.

Модель п'яти сил Портера

П'ять сил Портера – це аналітична модель, яка використовується, щоб допомогти визначити структуру галузі та допомогти компаніям визначити свої конкурентні стратегії. Модель була розроблена професором Гарвардської школи



бізнесу Майклом Е. Портером у його книзі «Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів», опублікованій у 1980 році³³.

Модель п'яти сил Портера традиційно використовується для аналізу конкурентних сил в бізнесі, але її можна адаптувати і для соціальної роботи, щоб оцінити вплив різних чинників на якість і ефективність надання соціальних послуг.



Рис. 24. Модель п'яти сил Портера.

Джерело: ³⁴

Існує п'ять факторів, які складають п'ять сил Портера. Усі вони зовнішні, тому мало пов'язані з внутрішньою структурою організації:

- галузева конкуренція: вищий рівень конкуренції означає, що влада конкуруючих організацій зменшується. Коли конкуренція низька,

³³ Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008, p.86.

³⁴ Five Competitive Forces. URL: https://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_ru.html



організації можуть робити все, що їм потрібно, щоб збільшити свої прибутки;

- нові гравці в галузі: нові (і більше) учасників на ринку означають, що потужність організації також зменшується. Більшість організацій вважають за краще працювати у тому напрямі, де менше гравців;
- влада постачальника (продавця): цей фактор перевіряє, як постачальники можуть використовувати свою владу для підвищення цін на товари та послуги. Чим менше постачальників на ринку, тим більше вони мають силу;
- влада клієнта: коли клієнти мають більшу силу переговорів, вони можуть впливати на ціни товарів і послуг, знижуючи їх;
- загроза заміників: послуги та продукція конкурента, які можна легко замінити, також становлять загрозу для прибутковості бізнесу.

У сфері соціальної роботи та роботи з молоддю можна також застосувати цю модель. Розглянемо компоненти та етапи моделі:

Таблиця 3. Використання моделі п'яти сил Портера у соціальній роботі

Сили	Пояснення	Питання для аналізу
1. Конкуренція серед існуючих соціальних організацій	Ця сила аналізує рівень конкуренції між організаціями, які надають подібні соціальні послуги. Високий рівень конкуренції може підвищити якість послуг, але також може призвести до розпорошення ресурсів.	Скільки організацій надають схожі соціальні послуги в громаді? Як якість і спектр послуг відрізняються між організаціями? Які конкурентні переваги має кожна організація?
2. Загроза появи нових гравців	Ця сила оцінює, наскільки легко новим організаціям увійти у сферу соціальної роботи. Низький бар'єр для входу може призвести до збільшення конкуренції.	Наскільки складно новим організаціям розпочати надання соціальних послуг у вашій громаді? Які ресурси і підтримка потрібні для входу на цей ринок? Які законодавчі або регуляторні бар'єри існують?



Сили	Пояснення	Питання для аналізу
3. Загроза замінників	Ця сила розглядає можливість заміни існуючих соціальних послуг іншими формами підтримки чи технологіями, які можуть задовольнити ті самі потреби.	Чи існують альтернативні рішення, які можуть замінити традиційні соціальні послуги? Яка ефективність та доступність цих альтернатив? Як інновації та технології впливають на надання соціальних послуг?
4. Сила постачальників	Ця сила аналізує вплив постачальників ресурсів, необхідних для надання соціальних послуг, таких як персонал, фінансування, матеріали і обладнання.	Наскільки залежні організації від певних постачальників ресурсів? Чи є альтернативні джерела постачання? Як зміна умов постачання (наприклад, підвищення цін, обмеження доступності) може вплинути на надання послуг?
5. Сила клієнтів (користувачів послуг)	Ця сила оцінює, наскільки впливовими є клієнти або користувачі соціальних послуг у визначенні якості та напрямків надання послуг.	Які вимоги і очікування клієнтів від соціальних послуг? Наскільки клієнти можуть впливати на зміни в наданні послуг? Як задоволеність клієнтів впливає на стійкість і фінансування організацій?

Джерело: складено автором.

Застосування цієї моделі допоможе організаціям, які займаються соціальною роботою, краще зрозуміти конкурентне середовище і вплив різних зовнішніх чинників. Це дозволяє розробити ефективні стратегії для поліпшення якості послуг, ефективності використання ресурсів і задоволення потреб клієнтів. Також модель п'яти сил Портера у соціальній сфері допоможе розробити проект і визначитися з тим, яких соціальних послуг не вистачає в територіальній громаді та яких послуг потребують її жителі.



Методи проведення

Існує два основних методи проведення аналізу п'яти сил Портера:

1. Швидкий аналіз, який дає змогу отримати загальне уявлення щодо конкурентного середовища.

2. Розширений аналіз, який забезпечує детальне вивчення позиції установи/організації у конкурентному середовищі.

Для кожного з цих методів проведення аналізу існує загальний алгоритм:

1. Швидкий аналіз передбачає:

- складання таблиці з елементами моделі;
- визначення критеріїв оцінки (рівень вираженості проблеми, сила негативного впливу, шляхи уникнення проблем);
- оцінка факторів за 12-бальною системою (присвоєння кожному фактору оцінки від 1 до 12 за ступенем вираженості);
- розрахунок підсумкової оцінки (до оцінки проблеми додається сила негативного впливу);
- з отриманої суми віднімаються бали за варіанти вирішення проблеми.

2. Розширений аналіз включає:

- детальне вивчення кожного елемента моделі (збір та аналіз інформації, проведення інтерв'ю з експертами, використання SWOT-аналізу). При повному аналізі прописуються умови для кожної сили;
- проведення оцінки впливу кожного елемента (визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз);
- формування стратегій (розробка конкурентних переваг, позиціонування, планування дій).

Щоб проаналізувати всі сили окремо та в сукупності, потрібно скласти таблицю для оцінки (див. табл. 4). У цій таблиці визначено параметри, за якими оцінюватиметься кожна сила тиску, і встановлюються бали: 3 бали за високий тиск, 2 — за середній, 1 — за низький.

У таблиці, наведеній нижче, плюсом зазначаються пункти, що є на даний час. У ній перераховані усі сили — рівень загрози, а також ситуації, які їх



викликали. Після аналізу важливо прописати, що необхідно здійснити, щоб вирішити проблему.

Таблиця 4. Сили тиску наявних конкурентів

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість балів	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Незначний рівень насичення ринку
			+
Темп зростання ринку	Стагнація або зменшення об'єму ринку	Сповільнення зростання	Високий
		+	
Рівень диференціації	Організації надають стандартні послуги	Послуги стандартизовані за ключовими ознаками, але відрізняється додатковими перевагами	Послуги значно відрізняються між собою
	+		
Обмеження у підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Існує можливість підвищення цін лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат та підвищення доходу
		+	
Загальний бал	8		
Ключ до таблиці			
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Джерело: ³⁵.



У кінці підрахуйте загальну кількість балів та визначте відповідно до ключа таблиці рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

Гіпотези просторового розвитку

Аналіз існуючого стану надання соціальних послуг або молодіжної роботи в територіальній громаді та ключових тенденцій дає можливість сформулювати потенційні напрями розвитку цих послуг в громаді. Формулювання ключових гіпотез та їх тестування забезпечують процес обґрунтованого переходу від аналізу до стратегій.

Гіпотеза – це припущення, засноване на даних, фактах та твердженнях, що потребує або підтвердження, або спростування.

Під час розробки концепції просторового розвитку гіпотезу висувають з метою виокремлення найбільш ймовірних сценаріїв та стратегічних напрямів розвитку територіальної громади.

Існує декілька методів формулювання гіпотез:

- *індуктивний підхід* (від загального до конкретного) передбачає формулювання загальних напрямів потенційного розвитку на основі просторового та соціоекономічного аналізу. Після тестування та пріоритизації визначені гіпотетичні напрями розвитку територіальної громади уточнюються конкретними стратегічними цілями;
- *дедуктивний підхід* (від конкретного до загального) передбачає початок з конкретних спостережень або даних і поступове формулювання загальних принципів або напрямів розвитку. Цей метод дає змогу перевірити конкретні передбачення і з'ясувати, чи можуть вони бути узагальнені для ширшого контексту.

Гіпотези просторового розвитку є ключовими для створення ефективних та адаптивних стратегій, що враховують як внутрішні умови місцевості, так і зовнішні чинники впливу. Вони дозволяють побудувати гнучкі та реалістичні сценарії розвитку, які можуть бути адаптовані до змінних умов та сприяти сталому розвитку громади.



Індуктивний підхід формування гіпотез включає **такі етапи**:

1. *Збір даних.* На цьому етапі здійснюється вивчення наявних людських, фінансових і технологічних ресурсів у територіальній громаді. Проводиться аналіз соціально-демографічних характеристик населення громади, включаючи вікову структуру, рівень зайнятості, освіти, доходів тощо. Оцінюється стан транспортної, комунальної та соціальної інфраструктури. Аналізуються соціально-економічні умови, рівень розвитку бізнесу, рівень життя населення громади. Це можна зробити за допомогою різних методів, включаючи інтерв'ю, спостереження, опитування та аналіз документів.
2. *Аналіз даних.* Після того, як дані зібрані, наступним кроком є їхній аналіз. Це передбачає виявлення закономірностей і тем у даних. Під час аналізу визначаються основні тенденції, що впливають на розвиток громади: міграція населення, соціально-економічне становище населення, соціальні проблеми тощо. Визначаються основні проблеми і викликів, які потребують вирішення для забезпечення сталого розвитку громади. На основі цього аналізу здійснюється виявлення основних тенденцій та проблем.
3. *Висування гіпотез.* На основі проаналізованих даних висуваються гіпотези, які визначають можливі напрями розвитку. Визначається початкова реалізованість висунутих гіпотез, враховуючи наявні ресурси та обмеження.
4. *Тестування та пріоритизація.* Гіпотези тестуються на основі реальних умов та ресурсів на практиці через моделювання та аналіз можливих сценаріїв розвитку. Після цього здійснюється їх пріоритизація, тобто визначення найбільш значущих і перспективних напрямів. Це можна здійснити шляхом отримання відгуків від жителів громади, експертів та зацікавлених сторін щодо висунутих гіпотез.
5. *Уточнення стратегічних цілей.* На основі результатів тестування та пріоритизації гіпотез здійснюється її уточнення та деталізація. Потім визначаються конкретні стратегічні цілі розвитку територіальної громади та напрями її розвитку, що базуються на уточнених гіпотезах.



Приклад (індуктивний підхід).

Під час розробки концепції просторового розвитку соціальних послуг на рівні територіальної громади на основі просторового аналізу можна запропонувати таку гіпотезу та ключові напрями розвитку:

Гіпотеза: розширення соціальних послуг для вразливих груп населення сприятиме соціальній інтеграції та підвищенню рівня добробуту в громаді.

Напрями:

- запровадження програм соціальної підтримки для літніх людей, людей з інвалідністю, багатодітних сімей та інших вразливих категорій;
- розширення доступу до послуг соціальної реабілітації та адаптації ветеранів війни;
- створення центрів денного догляду та мобільної соціальної допомоги.

Сформульовані гіпотези можуть бути перевірені на основі подальших досліджень, аналізу даних та під час обговорення з громадськістю. Розроблені гіпотези стануть основою формулювання альтернативних сценаріїв розвитку та візії майбутнього розвитку соціальних послуг на рівні територіальної громади.

Прикладами індуктивних підходів в дослідженнях є:

- спостереження за закономірностями в поведінці певної групи людей і використання цих закономірностей для розробки теорії про основні психологічні процеси, які керують їхньою поведінкою;
- проведення низки інтерв'ю з пацієнтами, які одужали від певної хвороби, і використання отриманої інформації для генерування гіпотез про потенційні причини захворювання;
- збір даних про поведінку споживачів на конкретному ринку і використання цих даних для виявлення тенденцій і закономірностей, які можуть вплинути на маркетингові стратегії.



Процес формування гіпотез при дедуктивному підході включає **наступні етапи**:

1. *Визначення загальних принципів і теорій*, які можуть бути застосовані для формування гіпотез.

2. *Розробка попередніх гіпотез*. Формулювання попередніх гіпотез на основі загальних принципів і теорій. Визначення ключових припущень, які лежать в основі висунутих гіпотез.

3. *Розробка дизайну дослідження*. Після того, як дослідницьке питання або гіпотеза сформульовані, наступним кроком є розробка плану дослідження, який окреслює методи і процедури, що будуть використані для перевірки гіпотези.

4. *Збір даних*. Цей етап передбачає збір даних за допомогою методів, які відповідають дизайну дослідження. Наприклад, якщо план дослідження передбачає проведення опитування, то дані збиратимуться за допомогою анкетування, якщо кабінетне дослідження – збір даних офіційної статистики, включаючи просторові, соціально-економічні, демографічні та інші дані щодо стану територіальної громади.

5. *Аналіз даних*, які зібрані з метою перевірки початкових припущень і виявлення взаємозв'язків. Це передбачає використання статистичних методів, моделювання та інших методів аналізу, щоб визначити, чи підтверджують дані гіпотезу, чи спростовують її. На основі аналізу даних здійснюється підтвердження або спростування гіпотез.

6. *Коригування та уточнення гіпотез*. Внесення змін до початкових гіпотез на основі результатів аналізу, тестування і верифікації. Уточнення гіпотез, або формулювання більш конкретних гіпотез для подальшого дослідження.

7. *Формулювання стратегічних цілей*. На основі уточнених гіпотез визначаються конкретні стратегічні цілі для розвитку територіальної громади, формуються конкретні напрями дій для досягнення поставлених цілей.

Ці етапи дозволяють забезпечити системний та послідовний підхід до формування гіпотез при дедуктивному підході, що сприяє створенню обґрунтованих і ефективних стратегій розвитку територіальної громади.



Прикладами дедуктивних підходів для формування гіпотез просторового розвитку є:

- формулювання гіпотези про зв'язок між двома змінними, а потім перевірка цієї гіпотези за допомогою експериментального дослідження або аналізу даних;
- розробка теорії про вплив певної політики на соціальні результати, а потім збір даних для оцінювання, чи підтверджується ця теорія фактами;
- використання існуючих теорій про причини певного захворювання, щоб розробити набір прогнозів щодо характеристик людей, які найбільш схильні до розвитку захворювання, а потім перевірка цієї прогнози за допомогою опитування або дослідження «випадок–контроль».

Приклад.

Після аналізу було виокремлено елементи, яких зараз не вистачає для розвитку якісних соціальних послуг на рівні територіальної громади, а саме:

- *центру денного догляду, тому перша задача – створення нового або модернізація існуючого центру денного догляду для літніх людей та осіб з інвалідністю;*
- *реабілітаційного центру або реабілітаційних послуг для ветеранів війни, тому друга задача – відкриття центру соціальної реабілітації для ветеранів війни або створення реабілітаційного кабінету на базі медичного закладу первинної допомоги;*
- *мобільної служби допомоги, тому третя задача – організація служби мобільної соціальної допомоги для надання послуг на дому;*
- *соціальних працівників, тому четверта задача – збільшення кількості соціальних працівників, які зможуть забезпечити надання послуг вразливим групам населення, а також їх навчання та підвищення кваліфікації;*
- *фінансування, тому п'ята задача – залучення додаткових коштів через гранти, інвестиції та співпрацю з громадськими організаціями та приватним сектором.*



З огляду на це, сформовано стратегічну ціль та завдання:

Стратегічна ціль: забезпечити доступ до якісних соціальних послуг для вразливих груп населення з метою покращення їхнього добробуту та соціальної інтеграції в громаді.

Завдання:

- розробити програми, що включають фінансову допомогу, психологічну підтримку, доступ до медичних послуг та інші необхідні сервіси;
- створити нові або модернізувати існуючі центри денного догляду для літніх людей та осіб з інвалідністю;
- впровадити служби мобільної соціальної допомоги для надання послуг на дому тим, хто не може відвідувати центри денного догляду;
- створити центри соціальної реабілітації для ветеранів війни або відкрити реабілітаційні кабінети;
- впровадити спеціалізовані програми реабілітації, включаючи фізіотерапію, психологічну підтримку та професійну підготовку;
- підвищити рівень професійної підготовки персоналу для забезпечення якісного надання послуг;
- розробити та впровадити інформаційні кампанії для підвищення обізнаності населення про доступні соціальні програми та послуги.

Для кожного із завдань було розроблено активності, які будуть реалізовані задля досягнення поставлених завдань (табл. 5).



**Таблиця 5. Розробка плану активностей, які будуть реалізовані
зادля досягнення поставлених завдань**

Завдання	Активності
1. Розробити програми, що включають фінансову допомогу, психологічну підтримку, доступ до медичних послуг та інші необхідні сервіси	1. Провести аналіз потреб вразливих груп населення для визначення специфічних вимог до програм. 2. Розробити концепцію та структуру програм, включаючи фінансову допомогу, психологічну підтримку та медичні послуги. 3. Встановити партнерські зв'язки з медичними закладами та організаціями, що надають психологічну підтримку. 4. Забезпечити фінансування програм через місцевий бюджет, гранти та партнерські внески. 5. Організувати інформаційні сесії та консультації для населення щодо нових програм. 6. Впровадити програми та забезпечити постійний моніторинг їх ефективності. 7. Оцінювати результати програм та вносити необхідні корективи.
2. Створити нові або модернізувати існуючі центри денного догляду для літніх людей та осіб з інвалідністю	1. Провести аудит існуючих центрів денного догляду для виявлення потреб у модернізації. 2. Розробити проєктні плани для створення нових центрів або модернізації існуючих. 3. Забезпечити фінансування проєктів через місцевий бюджет, гранти та приватні інвестиції. 4. залучити архітекторів та будівельні компанії для реалізації проєктів. 5. Обладнати центри необхідними зручностями та спеціалізованим обладнанням. 6. Організувати інформаційні кампанії для інформування населення про нові та оновлені центри. 7. Забезпечити постійний моніторинг якості надання послуг у центрах.
3. Впровадити служби мобільної соціальної допомоги для надання послуг на дому тим, хто не може відвідувати центри денного догляду	1. Розробити концепцію та план впровадження мобільних служб соціальної допомоги. 2. Забезпечити фінансування для закупівлі транспорту та обладнання для мобільних служб. 3. Найняти та навчити персонал для мобільних служб. 4. Створити маршрути та графіки обслуговування для мобільних служб. 5. Організувати інформаційні кампанії для інформування населення про послуги мобільних служб. 6. Забезпечити постійний моніторинг якості надання послуг мобільними службами.



Завдання	Активності
	7. Впровадити систему зворотного зв'язку від клієнтів для оцінки ефективності послуг.
4. Створити центри соціальної реабілітації для ветеранів війни або відкрити реабілітаційні кабінети	1. Провести аналіз потреб ветеранів війни для визначення специфікацій реабілітаційних послуг. 2. Розробити проєктні плани для створення нових центрів або реабілітаційних кабінетів. 3. Забезпечити фінансування проєктів через місцевий бюджет, гранти та приватні інвестиції. 4. Обладнати центри необхідними зручностями та спеціалізованим реабілітаційним обладнанням. 5. Найняти та навчити кваліфікований персонал для роботи в центрах. 6. Організувати інформаційні кампанії для інформування ветеранів про нові послуги. 7. Забезпечити постійний моніторинг якості надання реабілітаційних послуг.
5. Впровадити спеціалізовані програми реабілітації, включаючи фізіотерапію, психологічну підтримку та професійну підготовку	1. Розробити спеціалізовані програми реабілітації на основі аналізу потреб ветеранів. 2. Найняти фахівців з фізіотерапії, психологічної підтримки та професійної підготовки. 3. Організувати тренінги для персоналу щодо впровадження нових програм. 4. Забезпечити необхідне обладнання та матеріали для проведення реабілітаційних заходів. 5. Впровадити програми в центрах соціальної реабілітації. 6. Залучити партнерів для підтримки та фінансування програм. 7. Провести регулярний моніторинг та оцінку ефективності програм, вносити корективи.
6. Підвищити рівень професійної підготовки персоналу для забезпечення якісного надання послуг	1. Визначити потреби в навчанні та тренінгах для різних категорій працівників. 2. Розробити навчальні програми та тренінги для підвищення кваліфікації персоналу. 3. Залучити експертів та тренерів для проведення навчальних заходів. 4. Організувати регулярні семінари та воркшопи для обміну досвідом та знаннями. 5. Впровадити систему сертифікації для підвищення мотивації працівників. 6. Забезпечити доступ до онлайн-ресурсів та навчальних матеріалів.



Завдання	Активності
	7. Оцінювати ефективність навчальних програм та вносити необхідні корективи.
7. Розробити та впровадити інформаційні кампанії для підвищення обізнаності населення про доступні соціальні програми та послуги	1. Розробити стратегію комунікації для інформаційних кампаній. 2. Створити інформаційні матеріали (брошури, плакати, відеоролики) про соціальні програми та послуги. 3. Організувати зустрічі та презентації для жителів громади щодо доступних послуг. 4. Використовувати соціальні мережі та місцеві ЗМІ для поширення інформації про програми та послуги. 5. Створити веб-сайт або розділ на існуючому веб-сайті громади для надання інформації про соціальні послуги. 6. Забезпечити доступ до гарячих ліній та консультаційних центрів для надання додаткової інформації та підтримки. 7. Оцінювати ефективність інформаційних кампаній та коригувати стратегію відповідно до зворотного зв'язку від населення.

Джерело: складено автором.

Стратегічна ціль полягає у забезпеченні доступу до якісних соціальних послуг для вразливих груп населення. Завдання, що впливають з цієї цілі, включають проведення оцінки потреб, розробку та впровадження нових програм підтримки, створення та модернізацію інфраструктури для соціальної реабілітації та адаптації, а також організацію центрів денного догляду та мобільної допомоги. Ключовими аспектами реалізації завдань є підготовка кадрів, співпраця з організаціями, моніторинг ефективності програм та інформування населення про доступні послуги.

Тестування гіпотез просторового розвитку

Тестування гіпотез просторового розвитку є ключовими етапами у процесі формування стратегії розвитку територіальної громади. Цей процес забезпечує врахування різноманітних точок зору та інтересів, а також перевірку життєздатності запропонованих напрямків розвитку.

Гіпотези розвитку потребують уточнення та перевірки. Для цього можна використати різні способи тестування гіпотез просторового розвитку:



1. Обговорення із представниками зацікавлених сторін.

2. Розробка сценаріїв розвитку на основі гіпотез та аналіз їх життєздатності та реалістичності впровадження.

- *Обговорення із представниками зацікавлених сторін*

Обговорення із представниками зацікавлених сторін відбувається в декілька етапів:

- визначення всіх груп, які мають інтерес або вплив на просторовий розвиток громади (жителі, підприємства, громадські організації, органи місцевої влади, інвестори тощо);
- проведення публічних обговорень для збору думок і пропозицій щодо просторового розвитку;
- обробка та аналіз отриманої інформації для виявлення основних тенденцій, проблем і можливостей;
- коригування попередньої гіпотези на основі отриманих даних та зворотного зв'язку;
- ухвалення остаточних рішень щодо напрямів просторового розвитку на основі результатів тестування.

- *Сценарії просторового розвитку*

На розвиток громади впливають різноманітні фактори, які можуть бути як позитивними, так і негативними. В умовах невизначеності важливо розуміти ключові тенденції та можливі альтернативні сценарії розвитку територіальної громади. Стратегічні відповіді на різні сценарії майбутнього допоможуть забезпечити стабільний розвиток.

Побудова сценаріїв просторового розвитку є аналітичним інструментом, що формулює можливі картини майбутнього і визначає базовий сценарій для стратегії. Метод сценарного планування досліджує існуючі тенденції розвитку території та враховує майбутні фактори, що можуть критично вплинути, дозволяючи розробити альтернативні стратегії на випадок змін.

Етапи розробки сценаріїв просторового розвитку включають:

- аналіз ситуації, зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на майбутній розвиток територіальної громади, відбір ключових чинників впливу та визначення напрямів їх впливу (позитивний чи



негативний). Основою для аналізу є результати SWOT та/або PESTLE;

- формулювання тенденцій розвитку громади за умови впливу даних чинників;
- відповідно до гіпотез формулювання всіх можливих альтернативних сценаріїв майбутнього за умови посилення чи зменшення виявлених тенденцій. Для цього можна використати метод «Мозковий штурм»;
- побудова сценарної матриці;
- формулювання критеріїв, на основі яких буде здійснений оцінка і відбір сценаріїв, що стануть основою стратегії розвитку;
- вибір декількох найбільш вірогідний сценаріїв та їх детальне опрацювання;
- формулювання стратегій розвитку для кожного вибраного сценарію розвитку.

Матриця можливих сценаріїв розвитку представляє альтернативні картини майбутнього. Вона будується на основі аналізу вихідних умов та зовнішніх факторів впливу. Сценарії можуть як кардинально відрізнятися, так і мати незначні відмінності. У сценарії можуть бути закладені незмінні принципи розвитку. Вибір сценарію, що стане основою концепції, здійснюється на основі визначених критеріїв, таких як аналітичні дані або результати громадських консультацій.

Приклад. Стратегія передбачала розробку трьох альтернативних сценаріїв розвитку:

- *Варіант 1. Відкриття реабілітаційного центру для ветеранів в північній індустріальній зоні.*
- *Варіант 2. Відкриття реабілітаційного центру для ветеранів на базі поліклініки біля вокзалу.*
- *Варіант 3. Відкриття реабілітаційного центру для ветеранів окремому приміщенні у центрі міста.*

Таблиця 6. Побудова трьох альтернативних варіантів сценарії розвитку територіальної громади

Варіант 1. Відкриття реабілітаційного центру для ветеранів в північній індустріальній зоні	Варіант 2. Відкриття реабілітаційного центру для ветеранів на базі поліклініки біля вокзалу	Варіант 3. Відкриття реабілітаційного центру для ветеранів в окремому приміщенні у центрі міста
Специфіка. Використання зон з великим потенціалом, які сьогодні не використовуються інтенсивно, що забезпечує довгострокові можливості розвитку. Існуюча нова забудова створює сприятливі умови для інтеграції центру. Можливість продовження маршруту міського автобусу, що покращить транспортну доступність. Міський розвиток. Довготривалий розвиток периферійних зон в північній частині міста забезпечить стійке зростання. Підвищення транспортної доступності північного району територіальної громади покращить соціальну інфраструктуру. Ризики. Висока кількість обмежень, таких як перешкоди (залізничні шляхи, недоступні ділянки) та зони промислового забруднення, можуть ускладнити реалізацію проєкту	Специфіка. Ключова зона біля залізничного вокзалу має стратегічне розташування. Наразі існує конфлікт з завідувачем поліклініки щодо вільного приміщення в будівлі для реабілітаційного кабінету та питання додаткового навантаження на медичний персонал закладу. Міський розвиток. Привокзальний квартал може стати привабливим суспільним простором, транспортним пересадковим вузлом та місцевим центром із концентрацією важливих комерційних функцій. Створення системи пішохідних зв'язків із вокзалом та комфортні перетини залізниці для осіб з інвалідністю. Ризики. Основні території під забудову потребують довгострокових містобудівних реноваційних проєктів. Побудова мосту через залізничні колії пов'язана з високими витратами та необхідністю координації з «Укрзалізницею» для створення інклюзивного середовища.	Специфіка. Наявне приміщення, яке потребує добудови та значних капітальних вкладень. До центру легко дістатися будь-яким громадським транспортом. Міський розвиток. Відкриття реабілітаційного центру для ветеранів покращить доступність важливих соціальних послуг у центрі міста. Наявність сучасного реабілітаційного центру підвищить привабливість міста для інвесторів. Центр стане місцем зустрічі та взаємодії для різних груп населення, сприяючи зміцненню соціальних зв'язків і підвищенню рівня громадської активності. Ризики. Значні фінансові та людські ресурси для ремонту та реконструкції будівлі. Потрібні попередні інвестиції та точна координація між розвитком міста і розширенням інфраструктури.

Джерело: складено автором.



Метод «Що, якщо...?» для формулювання тенденцій розвитку територіальної громади та визначення сценаріїв

Метод «Що, якщо...?» дає можливість комплексно проаналізувати тенденції розвитку територіальної громади та отримати прогнозні сценарії розвитку. Альтернативні сценарії формуються на основі передбачення загострення тенденцій або їх зміни, що особливо важливо для надання соціальних послуг.

Цей метод дає змогу зрозуміти, як конкретні чинники, наприклад, соціально-економічні зміни або демографічні зміни, можуть вплинути на потребу в соціальних послугах та якість їх надання. Завдяки цьому громада може швидко реагувати на зміни та адаптувати свої стратегії, щоб забезпечити стабільну підтримку найбільш вразливих груп населення.

Метод «Що, якщо...?» також дає змогу визначити пріоритети в розвитку соціальної інфраструктури, такі як будівництво нових центрів соціальної допомоги або модернізація існуючих. Він стимулює залучення представників різних зацікавлених сторін, що підвищує якість планування та ухвалення рішень. Це забезпечує гнучкість у розподілі ресурсів та ефективність у вирішенні соціальних проблем. У результаті громада отримує інструменти для підготовки до різних варіантів майбутнього, зменшуючи негативний вплив можливих кризових ситуацій.

Метод «Що, якщо...?» стає важливим інструментом для забезпечення стійкого та справедливого розвитку соціальних послуг у територіальній громаді.

Приклад:

Під час роботи над концепцією просторового розвитку робоча група проаналізувала ключові тенденції розвитку та розробила альтернативні сценарії розвитку соціальних послуг на рівні територіальної громади із застосуванням методу «Що, якщо...?».



Таблиця 7. Тенденції (негативні – позитивні)

	2025	2030	2050
Демографія	+ (помірне зменшення)	-	-
Вікова структура (молодше або старше населення)	+ (старіння населення)	-	-
Економіка і ринок праці	+	-	-
Цифрові технології, наявність мобільного зв'язку	-	+	++
Субвенції	+ (помірне зменшення)	-	-
Наявність світла	-	+	+
Оптимізація соціальної інфраструктури	+	-	-
Привабливість для життя	+	-	-
Мобільність	+	-	—
Власний бюджет	+	+	+
Загальний сценарій тенденцій розвитку соціальних послуг в територіальній громаді	Зменшення кількості населення та зростання частки людей похилого віку створює потребу у спеціалізованих соціальних послугах. Приваблення інвесторів та розвиток підприємств сприяють зростанню економічного потенціалу громади, що відкриває нові можливості для фінансування та розвитку соціальних програм. Збільшення бюджету за рахунок податкових доходів створює можливості для розширення мережі соціальних послуг і поліпшення їх якості для всіх категорій населення.	Кількість населення зменшиться, відбудеться старіння населення. Економіка покращиться. Скорочення або відміна субвенцій. Помірне збільшення бюджету.	Кількість населення зменшиться, відбудеться старіння населення. Відміна субвенцій. Збільшення бюджету. Зростання продуктивності при вдосконаленні обробки та зрошування.
Вплив на надання якісних соціальних послуг	Змін не відбудеться	Може призвести до скорочення обсягів надання послуг або зниження їх якості.	Підвищиться якість послуг і розширити їх охоплення серед населення



Таблиця 8. Сценарії «Що, якщо...?» / оцінка ймовірності ключових ризиків та питань

Яка ймовірність:	2025	2030	2050
Зміна вікової структури населення	-	+	++
Висновок		Збільшення кількості молодих сімей, що може призвести до збільшення попиту на сімейно орієнтовані соціальні послуги.	Збільшення попиту на соціальні послуги для людей похилого віку, оскільки збільшення кількості дітей може призвести до збільшення кількості осіб у цій віковій групі у майбутньому.
Субвенції будуть скорочені (відмінені)	-	-	-
Висновок. Вплив на надання якісних соціальних послуг	Зниження доступності послуг для жителів громади, зокрема для вразливих груп населення, які найбільше потребують підтримки.	Зменшення обсягів надання послуг або пошук альтернативних джерел фінансування.	Оптимізація програм та послуг, підвищення ефективності управління, а також залучення інших джерел фінансування.
Економічна криза посилиться	+	-	-
Висновок. Вплив на надання якісних соціальних послуг		Уповільнення економічного розвитку територій, загроза для інвесторів та населення.	Розвиток внутрішнього підприємництва.
Війна закінчиться	-	+	+
Висновок. Вплив на надання якісних соціальних послуг		Зменшення витрат на оборону, що вільні ресурси можуть бути перенаправлені на соціальні програми та послуги.	Збільшення бюджету і ресурсів, доступних для розвитку соціальних послуг.
Ключова інфраструктура побудована/ не побудована	Очищення річки. Ремонт доріг.	Модернізація та розширення по території існуючого зрошення земель.	



Яка ймовірність:	2025	2030	2050
		Відкриття консультативного центру для підприємств.	
Висновок. Вплив на надання якісних соціальних послуг	Покращення матеріально-технічної бази закладів освіти та медицини Відкриття освітніх центрів (переформатування бібліотек). Програма підтримки для лікарів, розвиток культурних закладів.	Створення умов для інвестицій та якісного бренду територій.	



Сценарій 1

Сценарії орієновані на відповідях на ключові «Що, якщо....?» ймовірності	2025	2030	2050
Закінчення війни, покращення економічного стану, відкриття нових ринків, знаходження інвесторів		Помірне економічне зростання.	Демографічна стагнація, розвиток субцентрів.
Вплив на надання якісних соціальних послуг		Розширення і покращення існуючих соціальних програм, зокрема, соціальне забезпечення та підтримка вразливих категорій населення.	Обмеженість бюджету на соціальні послуги, збільшення кількості соціальних послуг, зменшуючи їх соціальну відстань і підвищуючи доступність.

Сценарій 2

Сценарії орієновані на відповідях на ключові «Що, якщо..?» ймовірності	2025	2030	2050
Відміна субвенцій та економічна криза, що вплине на загальний стан території територіальної громади	Розвиток бізнесу та субцентрів.	Розвиток великого підприємництва.	
Вплив на надання якісних соціальних послуг	Зменшення соціальної нерівності і покращення доступу до соціальних послуг.	Інфраструктурні покращення та підвищення якості соціальних послуг, що сприяє модернізації та розвитку соціальних установ та програм.	Впровадження інноваційних технологій у сфері соціального обслуговування, що сприятиме покращенню якості та ефективності надання соціальних послуг на рівні громади.



Сценарій 3

Сценарії орієновані на відповідях на ключові «Що, якщо...?» ймовірності	2025	2030	2050
Зміна вікової структури населення, що в свою чергу вплине на кількість робочих місць та відповідно на кількість населення територіальної громади та демографічний стан	-	Збільшення кількості молодих сімей, що може призвести до збільшення попиту на сімейно орієнтовані соціальні послуги.	Збільшення попиту на соціальні послуги для людей похилого віку, оскільки збільшення кількості дітей може призвести до збільшення кількості осіб у цій віковій групі у майбутньому.
Вплив на надання якісних соціальних послуг	Збільшення ресурсів, спрямованих на підтримку старіючого населення та ветеранів, зокрема у сфері медичної допомоги, соціальної підтримки та психологічної реабілітації.	Збільшення попиту на соціальні послуги для молодих сімей, збільшення потреби в спеціалізованих послугах для ветеранів війни та осіб з інвалідністю, що може вимагати розширення програм соціальної підтримки та реабілітації.	Зростання попиту на соціальні послуги, особливо залишатиметься значна потреба в спеціалізованих послугах для ветеранів війни та осіб з інвалідністю, що може вимагати розширення програм соціальної підтримки та реабілітації.



Розбудова «Позитивного-Негативного-Реалістичного» сценаріїв розвитку

Підхід передбачає побудову гіпотетичних сценаріїв розвитку на основі детального аналізу трьох основних напрямків тенденцій і впливу зовнішніх чинників, таких як аналіз PESTLE (політичний, економічний, соціокультурний, технологічний, правовий і екологічний):

- **позитивний сценарій** — це гіпотетична картина майбутнього, де всі зовнішні чинники та тенденції сприяють позитивному впливу на надання соціальних послуг у територіальній громаді. У такому сценарії очікується покращення всіх аспектів розвитку, що сприяє підвищенню якості життя населення і ефективному наданню соціальних послуг;
- **негативний сценарій** — це ситуація, де зовнішні чинники та тенденції впливають негативно на надання соціальних послуг і територіальній громаді. У такому випадку очікується погіршення умов життя населення, загострення соціальних проблем і зниження рівня доступності соціальних послуг;
- **реалістичний сценарій** — це прогноз майбутнього, що базується на розвитку таким чином, як це відбувається зараз або на основі найбільш вірогідних тенденцій. Цей сценарій враховує можливість змін у суспільному, економічному і політичному середовищі, включаючи усі можливі адаптації і реакції громади на зміни.

Нижче наведено приклади концепції просторового розвитку з метою тестування гіпотетичних напрямів розвитку територіальної громади з розробкою альтернативних сценаріїв розвитку «Позитивний-Негативний-Реалістичний» для ключових стратегічних напрямків:

- мобільність населення;
- створення та осучаснення громадського простору.

Таблиця 9. Приклад «Позитивного-Негативного-Реалістичного» сценаріїв розвитку з підвищення рівня мобільності територіальної громади

	Підвищення рівня мобільності населення територіальної громади
Позитивний	Фактор. Передача функції обслуговування доріг на місцевий рівень (разом із достатнім фінансуванням). Сценарій. З'являється якісне дорожнє покриття, громада на місцях визначає, які дороги необхідно ремонтувати в першу чергу; відкриті прозорі тендери дають змогу здешевити вартість виконання робіт та посилити контроль за якістю реалізації. Наслідок. Жителі громади отримують змогу пересуватись по якісній дорозі, підвищується рівень мобільності жителів, з'являється якісна дорожня інфраструктура.
Негативний	Фактор. Передача функції обслуговування на місцевий рівень (без фінансування). Сценарій. Власних коштів громади не вистачає навіть на поточний чи ямковий ремонт, відбувається руйнація існуючих доріг. Наслідок. Підвищується рівень соціальної напруги, з'являється недовіра до місцевої влади.
Реалістичний	Фактор. Передача функції обслуговування доріг на місцевий рівень (з незначним фінансуванням). Сценарій. Здійснюється поточний, ямковий ремонт, місцями капітальний; якість доріг залишає бажати кращого, але найбільш проблемні ділянки ремонтуються, Наслідок. Люди обурюються, але рівень соціальної напруги невисокий.

Джерело: складено автором за ³⁶.



Таблиця 10. Приклад «Позитивного-Негативного-Реалістичного» сценаріїв розвитку зі створення ветеранського простору на рівні територіальної громади

	Створення ветеранського простору на рівні територіальної громади
Позитивний	Фактор. Потреба в реабілітації та адаптації до цивільного життя ветеранів війни. Сценарій. Жителі громади проявляють високий рівень ініціативи та активно беруть участь у розбудові ветеранського простору. Місцева влада відзначила інтерес з боку жителів, щороку збільшує розмір бюджету, залучає додаткові джерела доходу та бюджети всіх рівнів. Громадяни також долучаються до реалізації проєктів через співфінансування, а іноді навіть повністю реалізують проєкти самостійно. Наслідок. З'являються зони відпочинку та занять спортом, місця для зустрічей. Місцеві жителі відчувають свою важливість та вагомість свого внеску в розбудову громади. Високий рівень соціального задоволення, громада більше цінує утворені локації, адже кожен відчуває свій внесок.
Негативний	Фактор. Потреба в реабілітації та адаптації до цивільного життя ветеранів війни. Сценарій. Жителі громади не проявляють жодного інтересу та не беруть участь у розбудові ветеранського простору. Громада не ухвалює програму партисипації або ж не фінансує її через відсутність інтересу з боку жителів. Місцева влада не створює жодних зон відпочинку чи місць для занять спортом, існуючі місця відпочинку не ремонтуються. Наслідок. Нові зони відпочинку не з'являються, а існуючі руйнуються. Місцеві жителі не відчувають свою важливість, адже не беруть участі в ухваленні рішень. Зростає соціальна напруга.
Реалістичний	Фактор. Потреба в реабілітації та адаптації до цивільного життя ветеранів війни. Сценарій. Частина жителів громади проявляє інтерес до ухвалення рішень на рівні громади, хоча цей інтерес не носить систематичного характеру. Проте кількість таких жителів поступово зростає. Програма ухвалена місцевою владою та фінансується в невеликому обсязі. Наслідок. Починається створення ветеранського простору з мінімальними ресурсами, що сприяє поступовому залученню більшої кількості жителів до проєкту. З'являються окремі зони для ветеранів, які з часом можуть розширюватися та покращуватися за рахунок зростання активності жителів та додаткового фінансування.

Джерело: складено автором за ³⁷.

³⁷ Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 5. Стратегічний план розвитку громади. Київ, 2016. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf>



Цей підхід дозволяє зрозуміти ризики та можливості для громади залежно від зміни зовнішніх умов і тенденцій, що дозволяє готувати стратегічні плани розвитку з урахуванням різних можливих сценаріїв.



Аналіз процесів

Процесний аналіз оцінює ефективність та результативність процесу, а також виявляє можливості для його вдосконалення.

Аналіз процесів спрямований на:

- розробку рекомендацій щодо більшої ефективності або результативності процесу;
- виявлення розбіжностей між поточним і майбутнім станом процесу;
- виявлення того, яким чином дані та технології використовуються в процесі;
- виявлення яким чином процес узгоджується з цілями та стратегією організації чи проєкту;
- аналіз впливу очікуваних змін на процес;
- охопленні майбутнього стану процесу та його зовнішніх зацікавлених сторін, включаючи клієнтів.

Зазвичай для покращення процесів вносяться зміни, як-от:

- скорочення часу виконання завдань;
- перерозподіл обов'язків між виконавцями для усунення помилок та вузьких місць;
- автоматизація рутинних або передбачуваних кроків;
- підвищення рівня автоматизації ухвалення рішень для процесу.

Проведення оцінки передбачає декілька етапів:

1. **Визначення прогалів та пошук шляхів для покращення** допомагає чітко окреслити, які аспекти процесу потребують уваги. На цьому етапі зазвичай здійснюються:
 - визначення розривів між поточним і майбутнім станом;
 - визначення проблем, які є цінними для процесу, а які – ні;
 -



- пошук взаємозв'язків між проблемами, шляхами для вдосконалення і організаційними змінами.
2. **Виявлення першопричини** проблем і шляхів їх усунення та вдосконалення проекту. Під час цього етапу враховуються:
- можливість існування декількох першопричин;
 - вхідні дані, що призводять до розривів або необхідності вдосконалення;
 - поточні вимірювання та мотивації для тих, хто керує процесом або виконує його.
3. **Генерування та оцінка варіантів.** Створення варіантів та альтернативних рішень для усунення проблем або шляхів вдосконалення дає змогу оцінити різні підходи до покращення процесу. Залучення зацікавлених сторін до визначення впливу, доцільності та цінності запропонованого рішення порівняно з іншими варіантами є важливим.

Існує декілька методологій (методи) для аналізу та вдосконалення процесів, зокрема:

«Шість сигм» (англ. six sigma). Ця концепція управління була розроблена в корпорації Motorola у 1986 році та набула популярності у середині 1990-х років після того, як Джек Велч застосував її як ключову стратегію в General Electric.³⁸

Це стратегічний підхід, який будувався за класичною схемою безперервного вдосконалення на базі постійного застосування циклу Шухарта – Демінга: плануй – роби – перевіряй – впроваджуй. Згодом, в рамках концепції «Шість сигм», цикл Шухарта – Демінга трансформувався в цикл MAIC: Measure (мірай) – Analyze (аналізуй) – Improve (поліпшуй) – Control (керуй, контролюй). Останнім часом спостерігається тенденція до доповнення цього циклу додатковими стадіями. Найбільш часто зустрічається варіант DMAIC – на початку циклу додається стадія Define (визначай). Керівники Академії «Шість сигм» Харрі і Шредер вважають, що ця програма складається з восьми ступенів: Recognize (усвідом) – DMAIC – Standardize (стандартизуй) – Integrate (інтегруй) (RDMAICSI).

«Six Sigma» базується на використанні двох підметодологій³⁹:

³⁸ Bisgaard, S., DeMast, J. (2006), "After Six Sigma-What's next?", *Quality Progress*, Vol. 39, No. 1, pp. 30-36.

³⁹ Armenakis A. A. Making change per-manent: A model for institutionalizing change. / A. A. Armenakis, S. G. Harris & H. S. Field // In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organization change and development*.– 2009.– Vol. 12.– Pp. 97 – 128



- DMAIC (Define (визначай) – Measure (міряй) – Analyze (аналізуй) – Improve (поліпшуй) – Control (керуй, контролюй)), яка використовується для вдосконалення існуючих процесів⁴⁰;
- DMADV (Define (визначай) – Measure (міряй) – Analyze (аналізуй) – Design (проєктуй) – Verify (перевіряй), яка використовується для вдосконалення нових процесів.

Варто зазначити, що «Шість сигм» спрямована саме на процес, а не на проєкт, а в її основі – постійне удосконалення роботи.

Теорія «Шести сигм» спирається на **шість принципів**:

- орієнтованість на клієнта – необхідно відслідковувати потреби клієнтів, аналізувати та враховувати їх;
- управління процесами на основі перевірених фактів — не можна покладатися на припущення;
- занурення в робочі процеси – щоб зрозуміти, що потребує покращення, спочатку потрібно вивчити принципи взаємодії процесів у проєкті;
- робота на випередження – продумувати покрокову реалізацію проєкту, враховувати можливі наслідки та результати діяльності;
- залученість членів команди – максимальна прозорість в робочих процесах;
- постійне покращення і готовність до ризиків – власне на удосконаленні роботи і ґрунтується методологія.

«Lean» та «Six Sigma» – це дві методології, що поєднуються, щоб створити потужний інструмент для підвищення ефективності та якості в організації (див. рис. 15).

«Lean» зосереджено на ефективності через мінімізацію помилок і затримку. Тут основна увага приділяється усуненню всіх видів втрат, які не додають цінності кінцевому продукту або послугі. Результатом цього етапу є зменшення часу виконання процесів, підвищення продуктивності, ефективне використання ресурсів, покращення задоволеності клієнтів.

⁴⁰ Snee, R.D. (2010), “Lean six sigma – getting better all the time” *International Journal of Lean six sigma* 1 No. 1, 2010 pp. 9-29.



«Six Sigma» зосереджено на якості та послідовності через вдосконалення процесу та зменшення варіацій. Тут застосовуються статистичні методи для аналізу та оптимізації процесів, такі як контрольні карти, аналіз першопричин, статистичний процесний контроль. Результатом є підвищення якості продуктів або послуг, зниження кількості дефектів, стабільні процеси.

«Lean Six Sigma» забезпечує клієнтську цінність завдяки ефективній роботі та стандартам якості. Тут відбувається об'єднання переваг обох методологій для створення значної цінності для клієнтів через забезпечення стабільних, високоякісних продуктів або послуг. Результатом є підвищення задоволеності клієнтів, зміцнення репутації організації, створення довгострокових відносин з клієнтами, стабільні та ефективні процеси.

Lean	+	Six Sigma	=	Lean Six Sigma
<i>Зосереджено на ефективності через мінімізацію помилок і затримку</i>		<i>Зосереджено на якості та послідовності через вдосконалення процесу та зменшення варіацій</i>		<i>Забезпечує клієнтську цінність завдяки ефективній роботі та стандартам якості</i>

Рис. 25. Поєднання «Lean» і «Six Sigma» в ефективному управлінні проєктами.

Джерело: ⁴¹.

Незважаючи на поширені помилки про те, що «Lean Six Sigma» застосовується лише до виробничих компаній, ця методологія може бути так само корисна і для неурядових організацій (громадських організацій).

Ця методологія складається з декількох етапів:

- **Планування.** Як і будь-яку ініціативу, починати потрібно з планування. Першим етапом є точне уявлення про реальну ситуацію та цілі організації чи проєкту. Визначення цих цілей будуть стратегічними цілями вашої організації. Аналіз системи, яка зараз використовується, знання кожного кроку внутрішніх процедур і виявлення наявних недоліків є першими кроками для впровадження «Lean Six Sigma».



- **Визначення методів.** Після підготовки необхідно обрати методи, які будуть використовуватися. Процес «Lean Six Sigma» базується на статистиці та розрахунках для покращення результатів, і саме тому важливо визначити методологію оцінки.
- **Залучення команди.** Для досягнення результатів важливо, щоб уся команда була залучена та віддана вашій пропозиції.
- **Визначення помилки та успіхи.** Під час розробки проєкту трапляються деякі невдачі, і важливо їх ідентифікувати, щоб можна було реалізувати нові стратегії. Крім того, знайте, як визначити можливості, які можуть виникнути, і завжди намагайтеся отримувати зворотній зв'язок від свого клієнта: він зможе дати вам ширший і точний діагноз щодо ваших процедур.
- **Аналіз результатів.** Після визначення можливостей і недоліків наступним кроком є аналіз результатів. Отримати ці дані можна за допомогою наступного розрахунку: відніміть кількість дефектів із загальної кількості можливостей, розділіть цей результат на загальну кількість можливостей і помножте результат на 100:

$$\frac{\text{Кількість можливостей} - \text{кількість дефектів}}{\text{загальна кількість можливостей}} \times 100$$

Покращення. Після завершення проєкту ви зможете визначити шляхи вдосконалення всіх використаних методів. З отриманими результатами легше перевірити моменти, які можна виправити та покращити. Для успіху цього нового етапу ваша здатність вибирати найефективніші, креативні та інноваційні рішення буде важливою відмінністю для отримання нових (і кращих) результатів.

Здійснення моніторингу. Не переривайте моніторинг результатів після завершення проєкту, оскільки перевірити розвиток можливо лише за допомогою постійного моніторингу. Основна мета цього останнього етапу полягає в тому, щоб забезпечити збереження встановлених цілей і завдань у довгостроковій перспективі.

Отже, дотримуючись цього крок за кроком, можна спланувати ідеальну методологію для вашого проєкту чи громади з метою досягнення очікуваних результатів.



Впровадження «Lean Six Sigma» може мати значний вплив на некомерційні організації. Серед ключових переваг варто виділити:

Підвищення ефективності. Некомерційні організації відомі тим, що працюють з обмеженим бюджетом і малим штатом. Таким чином, будь-яке підвищення ефективності може суттєво вплинути на їх здатність досягати своєї місії. Застосовуючи методології «Lean Six Sigma», некомерційні організації можуть виконувати більше роботи з тим самим обсягом ресурсів, максимізуючи свій вплив.

Покращення обслуговування клієнтів. «Lean Six Sigma» також покращує обслуговування клієнтів у некомерційних організаціях. Спрощення процесів, таких як, наприклад, системи реєстрації або програми усиновлення, дозволяє співробітникам витрачати менше часу на адміністративні завдання та більше часу на безпосередню допомогу клієнтам.

Покращення якості. Досягнення покращення якості є ще однією значною перевагою «Lean Six Sigma» в некомерційних організаціях. Впроваджуючи методології «Lean Six Sigma», некомерційні організації можуть оптимізувати процеси, зменшити кількість помилок і забезпечити стабільне надання високоякісних послуг.

Далі наведено приклад застосування «Lean Six Sigma» у сфері соціальних послуг:

Приклад:

1. Визначення. Соціальна служба визначає, що клієнти чекають надто довго на отримання консультаційних послуг.

2. Вимірювання. Збираються дані про час очікування для визначення середнього часу та виявлення варіацій.

3. Аналіз. Виявляється, що основною причиною затримок є недостатня кількість персоналу в пікові години.

4. Покращення. Зміни у графіку роботи персоналу та впровадження онлайн-системи запису на консультації.

5. Контроль. Моніторинг нового процесу показує скорочення часу очікування на 30%, і нові процеси стандартизуються.



Впровадження методології «Lean Six Sigma» у сфері соціальних послуг допомагає підвищити ефективність процесів, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів.

Розглянутий метод «Lean Six Sigma» може бути цінним інструментом у вирішенні викликів, пов'язаних з наданням соціальних послуг або послуг у сфері охорони здоров'я. Впливаючи, наприклад, на зменшення розповсюдження захворювань, покращуючи надання медичної та соціальної допомоги, скорочуючи витрати та покращуючи результати, «Lean Six Sigma» може допомогти стати ефективнішими та ефективнішими у реагуванні на кризи громадського здоров'я та соціально-економічного становища населення.

Цикл PDCA (анг. «Plan-Do-Check-Act») – цикл вдосконалення будь-якого процесу або діяльності (плануй – роби – перевіряй – впливай). Цей ітеративний метод ухвалення рішення, що використовується в управлінні якістю, також відомий як цикл Демінга, або цикл Шухарта, принцип Демінга-Шухарта.

Методологія PDCA являє собою алгоритм дій з управління процесом та досягнення його цілей і складається з:

- **Планування.** На цьому етапі потрібно визначити проблему, виходячи з цього встановити ціль і мету, зрозуміти фізику процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт з досягнення цілей процесу. Також варто спланувати розподіл необхідних ресурсів, оцінити альтернативні варіанти та провести комплексну оцінку ефекту. Це можна досягти методом «мозкового штурму».
- **Виконання, дії.** Після планування реалізуйте власні ініціативи: виконайте заплановані роботи, дотримуйтесь плану і термінів, мінімізуйте варіативність результатів та встановіть заплановані показники результативності.
- **Перевірка досягнень.** На цьому етапі збирайте інформацію та контролюйте результати, порівнюючи їх з основними ключовими показниками ефективності (KPI). Проведіть аналіз відхилень, порівняйте отримані показники із запланованими, встановіть причини відхилень. Перевірте умови відповідності кінцевій меті та переконайтеся, що процес стабільний. Якщо щось не так, перевірте припущення знову.

- **Вплив (управління, коригування).** Вживайте заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, контролюйте зміни у плануванні та розподілі ресурсів. Розробіть стандарт процедури та відстежуйте існуючі проблеми.



Рис. 26. Послідовність Циклу PDCA (плануй – роби – перевіряй – впливай)

Джерело: ⁴².

Цикл PDCA – це:

- ефективність – забезпечує ефективний підхід до покращення;
- комплексне використання – охоплює всі необхідні етапи в простому процесі;
- гнучкість – легко пристосовується до змінних умов;
- простота – завдяки своїй простоті стимулює командну роботу.



Портфельний Канбан (Portfolio Kanban) використовується для управління реалізацією стратегічними ініціативами шляхом підвищення видимості процесу (work-in-progress – WIP), критеріїв ухвалення рішень і контурів зворотного зв'язку.

Портфель Канбан – це набір стратегічних ініціатив, які необхідно реалізувати відповідно до їхніх цілей. Це система управління потоком робіт протягом усього циклу постачання. Вона фокусується на:

- візуалізації роботи;
- обмеженні незавершеного виробництва (work-in-progress – WIP) для підвищення швидкості доставки і скорочення відходів;
- управлінні потоком шляхом виявлення вузьких місць;
- ухваленні рішень і правил;
- підтримці зворотного зв'язку;
- підвищенні рівня співпраці та безперервного вдосконалення.

Для візуалізації портфеля Канбан використовується дошка Канбан, щоб показати, які ініціативи перебувають на стадії реалізації, виявити вузькі місця і підвищити видимість пріоритетів, процесу ухвалення рішень і зворотного зв'язку. Кожна ініціатива представлена у вигляді елемента на дошці Канбан. Елементи включають показники або цілі впливу, необхідні для осіб, які ухвалюють рішення, щоб визначити пріоритети ініціатив і виміряти цінність у порівнянні з бізнес-цілями.

Стовпчики на дошці Канбан представляють всі кроки для просування ініціативи або пункту від ідеї до завершення (рис. 27).

Для кожної колонки або кроку існує чіткий критерій, який вказує, коли елемент завершено і можна переходити до наступної колонки. Це дозволяє дослідникам мати спільне розуміння того, що має бути завершено для переходу до наступного кроку.

Кожна стратегічна ініціатива представлена на дошці Канбан як її елемент. Кожна позиція включає назву, короткий опис та показники або цілі впливу для вимірювання успіху.

Для ухвалення рішень і внесення змін на основі постійного зворотного зв'язку та навчання потрібно проводити уточнюючі зустрічі. Такі зустрічі відбуваються на регулярній основі і включають всіх зацікавлених осіб, які



ухвалюють рішення. Наради з доопрацювання також включають тих, на кого впливають рішення, наприклад, представників цільової групи, стейкхолдерів.

Кожна позиція дошки включає показники впливу, які використовуються для визначення пріоритетності ініціатив. Однією з сильних сторін Канбану є надання цінностей елементам на дошці.



Рис. 27. Дошка Канбан.

Джерело: адаптовано автором за⁴³.

Дошка Канбан є легкодоступною для будь-кого, хто хоче переглянути інформацію. Фізичні представлення, з якими можна легко взаємодіяти, мають найбільшу видимість і найнижчий бар'єр для входу.

Бенчмаркінг

Бенчмаркінг – це популярний метод управління, який іноді сприймається в Україні насторожено через побоювання, що це промислова розвідка. Однак, насправді це систематичний пошук і впровадження найкращих практик для покращення діяльності. Бенчмаркінг пов'язаний з постановкою цілей та циклом



Демінга (плануй – здійснюй – перевіряй – дій) і може плануватися на 30 років наперед для досягнення результатів.

Бенчмаркінг використовується у багатьох сферах для порівняння власних процесів, продуктивності та досвіду з найкращими практиками, зокрема: в управлінні, маркетингу, IT-сфері, охороні здоров'я, громадському секторі тощо. У публічному управлінні бенчмаркінг визначається як комплекс дій для порівняльного аналізу показників розвитку територій, встановлення та оцінювання основних факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень, з метою виявлення резервів підвищення рівня економічного і соціального розвитку територій⁴⁴.

Основна мета бенчмаркінгу – зрозуміти, чому інші працюють успішніше, і знайти способи вдосконалення. Це засіб для вдосконалення діяльності, який ґрунтується на аналізі конкурентів та об'єднує стратегію, галузевий аналіз та аналіз конкурентів. Важливо проводити регулярний бенчмаркінг для виявлення та впровадження інновацій. Результати необхідно систематично моніторити.

Бенчмаркінг також є корисним для оцінювання соціально-економічного розвитку територій та конкурентоспроможності регіонів та територіальних громад. Це метод для аналізу здатності регіонів залучати інвестиції, які сприяють економічному зростанню, та для оцінки ефективності міст і областей. Завдання бенчмаркінгу включають визначення сфер для покращення, аналіз успішних стратегій інших міст та посилення підзвітності влади перед громадськістю.

Існує п'ять основних **видів** бенчмаркінгу, кожен з яких має свої переваги та недоліки, що можуть бути корисні для територіальної громади:

- *Функціональний бенчмаркінг.* Порівняння окремих функцій (наприклад, зберігання, транспортування) з аналогічними найуспішнішими організаціями чи територіальними громадами. Цей вид легко виявляє лідерів, немає проблем з конфіденційністю, можливість знайти унікальні підходи, проте складно адаптувати результати до специфіки територіальної громади.
- *Внутрішній бенчмаркінг* – це порівняння між різними підрозділами організації для виявлення найефективніших методів роботи.
- *Загальний (зовнішній) бенчмаркінг* – це порівняння процесів організації з організаціями або підприємствами з інших галузей. Він дає можливість для

⁴⁴ Садовий Ю.В. Бенчмаркінг в управлінні розвитком соціальної сфери в Україні / Ю.В. Садовий // Наук. вісн. НЛТУ України, 2011. Вип. 21.3. С. 248-249. URL: http://nvunfu.esy.es/Archive/21_3/245_Sad.pdf



внутрішніх поліпшень, чіткого визначення напрямів інвестицій, але параметри порівняння залежать від конкретного продукту і не можуть бути застосовані до різних послуг.

- *Конкурентний бенчмаркінг* – це порівняння організацій із собі подібними. Може добре застосовуватися для порівняння громади з іншими громадами або партнерами з інших галузей.
- *Бенчмаркінг витрат* орієнтований на зниження витрат, виявлення чинників їх виникнення, пошук відмінностей у формуванні собівартості між послугами чи товарами.

Зазвичай виділяють різні рівні бенчмаркінг-аналізу⁴⁵:

- стратегічний – аналіз місії, бачення, загальної стратегії, інвестицій або досліджень і розробок лідерів ринку;
- процес – аналіз процесів і процедур, які створюють цінність для клієнтів і визначають ефективність організації чи послуг;
- продукт/послуга – аналіз продукту/послуги з точки зору задоволеності клієнтів та інноваційності;
- методи управління – аналіз ключових функцій і способів управління організацією.

Вказана модель ґрунтується на 9 основних критеріях⁴⁶:

- ефективність керівництва (лідерство);
- ефективність використання людських ресурсів;
- стратегія та планування;
- наявність відповідних ресурсів та ефективність і продуктивність їх використання;
- процеси, продукти та послуги;
- результати, що стосуються споживачів (задоволення потреб клієнтів);

⁴⁵ Mikulski H., Mikulska A., (2006) *Benchmarking jako nowoczesna metoda zarządzania przedsiębiorstwem*, “Monitor Rachunkowosci i Finansow”, nr 6.

⁴⁶ Лафлер Б. Бенчмаркінг: ефективність українських міст і областей: посібник / Б. Лафлер ; Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (Проект РЕОП) – К., 2012. – 44 с.

- результати, що стосуються персоналу (задоволення професійних потреб персоналу, безпосередніх виконавців, мотивація їхньої роботи);
- вплив діяльності на суспільство; загальні, основні результати діяльності.

Критерії визначаються системою підкритеріїв і показників, які переглядаються кожні три роки.



Рис. 28. Схема здійснення бенчмаркінгу.

Джерело: адаптовано автором за ⁴⁷.

Бенчмаркінг проводиться за певною технологією, яка включає послідовність певних кроків, що призведуть до бажаного результату. Різні дослідники виділяють різну кількість етапів процесу бенчмаркінгу, але зміст цих

⁴⁷ Лафлер Б. Бенчмаркінг: ефективність українських міст і областей: посібник / Б. Лафлер; Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (Проект РЕОП) – К., 2012. – 44 с.



процесів і послідовність ідентичні⁴⁸, ⁴⁹. Одну з найбільш загальних схем здійснення бенчмаркінгу подано на рис. 28.

Можна виділити такі етапи реалізації бенчмаркінгу:

Етап 1. Визначення предмета аналізу. Визначте рівень аналізу: продукт, послуга, процес, стратегія або методи менеджменту. Розставте пріоритети функцій, які потребують покращення.

Етап 2. Виявлення чинників та змінних для аналізу. Аналізуючи конкретний продукт/послугу, оберіть чинники, які є найбільш важливими для ваших клієнтів. Оберіть найбільш важливі та вимірні показники для клієнтів, такі як час обслуговування або частка скарг. Оцініть трудові ресурси, витрати, якість продукції та різноманітність послуг. Зберіть інформацію з відкритих джерел і професійних зв'язків. Якщо аналіз проводиться на операційному рівні, то це змінні, що характеризують трудову діяльність, фінансові затрати, чинники відмінностей (якість послуг/продукції, різноманітність пропозицій тощо). Стратегічний аналіз вимагатиме даних щодо зростання реалізації товарів, обсягів прибутку тощо.

Етап 3. Вибір лідерів ринку. Визначте лідерів у своїй галузі та поза нею, з урахуванням різних критеріїв: частка ринку, інноваційність, доходи. Запитайте думку клієнтів, стейкхолдерів та інших учасників. Скоротіть список лідерів до 6 представників, використовуючи різний досвід.

Етап 4. Узагальнення інформації та оцінка лідерів. Узагальніть дані з різних джерел: річні звіти, прес-релізи, дані статистики, особисті зв'язки.

Оцініть продукт/послугу за кожним фактором, використовуючи шкалу Лайкерта (1-5). Це психометрична шкала, яка часто використовується в анкетах (розроблена в 1932 році Ренсісом Лайкертом). За цією шкалою респондент оцінює ступінь власної згоди або незгоди з певним судженням, від «повністю згоден» до «повністю не згоден». Наприклад:

Чи згодні ви з тим, що психологічна допомога, як ви отримали, була якісною?

1. Повністю згоден.
2. Скоріше згоден.
3. Однаково згоден та не згоден (або важко відповісти).

⁴⁸ Інформаційний бізнес. Підручник. — К.: Видавництво Ліра-К, 2017.- 472 с.

⁴⁹ Karlof B., Ostblom S., (1995) Benchmarking — rownaj do najlepszych, Warszawa: Biblioteka Menadzera i Bankowca.



4. *Скоріше не згоден.*
5. *Повністю не згоден.*

Складіть таблицю з даними по кожному з показників, використовуючи шкалу Лайкерта (1-5) (табл. 11).

Таблиця 11. Бенчмаркінг – порівняння лідерів

Показники	Значення	Назва		
		Компанія А	Компанія В	Компанія С
Час обслуговування	0,2	2	1	5
Частота скарг	0,3	3	5	4
Вартість	0,4	4	3	1
Розмір	0,1	2	4	4
Загалом		3,1	3,3	2,7

Джерело: складено автором.

Етап 5. Оцінка вашого продукту/послуги. Проаналізуйте свій проект, організацію чи громаду з точки зору вибраних показників. Запросіть потенційних клієнтів оцінити ваш послугу чи продукт. Проаналізуйте власне становище на ринку та можливі заходи щодо його покращення.

Додайте в таблицю дані про свою організацію, послугу чи громаду, залежно від того, що саме ви аналізуєте (табл. 12).

Таблиця 12. Бенчмаркінг – порівняння лідерів

Показники	Значення	Компанія А	Компанія В	Компанія С	Ваша організація (послуга, громада)
Час обслуговування	0,2	2	1	5	2
Частота скарг	0,3	3	5	4	5
Вартість	0,4	4	3	1	3
Розмір	0,1	2	4	4	4
Загалом		3,1	3,3	2,7	3,8

Джерело: складено автором.



Етап 6. Порівняння показників та визначення проблем. Після збору всіх даних щодо показників здійснить порівняння. Важливо визначити головні причини успіху діяльності конкурента. Визначте головні причини успіху конкурентів. Використовуйте конкурентну розвідку та порівнюйте аналогічні дані одного формату для виявлення важливих моментів.

Етап 7. Розробка плану дій та/або стратегій. Розробіть план дій для покращення якості роботи, змін правил поведінки на ринку або прямого випередження. Використовуйте кращі практики конкурентів для розробки унікального продукту/послуги.

Етап 8. Впровадження та моніторинг результатів. Перевірте новий продукт/послугу, визначте заходи для моніторингу результатів. Фокусуйтеся на кращому зовнішньому досвіді, використовуючи послідовні кроки бенчмаркінгу.

У таблиці 13 наведено більш детальні кроки для кожного з етапів бенчмаркінгу (табл. 13).

Таким чином, процес бенчмаркінгу замикається, утворюючи цикл, тим самим забезпечуючи постійність і безперервність процесу вдосконалення. Бенчмаркінг є досить універсальним методом, який може бути використаний для задоволення широкого діапазону вимог для вдосконалення у багатьох напрямках. Тому перед початком проведення бенчмаркінгу важливим є чітке визначення того, чого хоче досягти підприємство внаслідок його застосування, після чого переходити до вибору відповідного підходу.

Таблиця 13. Складові етапів здійснення бенчмаркінгу

Етапи	Складові етапів
Планування	Вибір сфери бенчмаркінгу і його цілей
	Встановлення пріоритетів для вдосконалення
	Визначення основних чинників, що впливають на ефективність
	Ідентифікація ресурсів
	Виділення основних показників ефективності, за якими буде здійснюватися порівняння
	Визначення методології збору даних для аналізу
Збір даних	Вибір групи (галузі, регіону) компаній для порівняння
	Збір даних про компанії вибраної групи, їхніх процесах (продукції)
	Збір даних про власні процеси (продукцію) компанії
	Визначення методології для аналізу даних
Порівняльний аналіз	Оцінка рівня ефективності власної й порівнюваних компаній
	Ідентифікація розриву у рівні ефективності за основними процесами (продуктами), що аналізуються



Етапи	Складові етапів
	Аналіз причин (чинників) розриву у рівні ефективності
	Пошук шляхів і розробка рекомендацій з усунення розриву у рівні ефективності
Реалізація	Здійснення змін з метою підвищення ефективності. Може включати окремі заходи, що мають управлінський, організаційний, фінансовий, технічний, маркетинговий характер
Контроль і оцінка	Полягає в моніторингу результатів реалізації заходів плану бенчмаркінгу та його впливу на основні процеси шляхом обчислення відповідних показників ефективності. У випадку досягнення мети виявляються проблеми для їх майбутнього рішення, і процес бенчмаркінгу повторюється

Джерело: складено автором.

Бенчмаркінговий підхід надає організації або громаді можливість запозичити кращий досвід інших громад. У підсумку територіальна громада зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності та добробуту населення громади.



Оцінка впливу

Мапування впливу (Impact Mapping)

Мапування впливу застосовується для узгодження інтересів зацікавлених сторін з цілями організації та створення споживчої цінності. Мапи впливу синхронізують ініціативи та дії з загальними цілями організації, допомагаючи всім зацікавленим сторонам зосередитися на створенні цінності (чому), а не на розробці функцій (що). Мапування впливу підвищує якість зворотного зв'язку між стратегією, ініціативами та процесом реалізації, прив'язуючи дії до організаційних цілей.

Мапування впливу – це спрощений метод, який дає загальне уявлення про проєкт, одночасно вказуючи конкретні деталі.

Карта впливу є візуальним інструментом, який розбиває цілі організації на конкретні результати. Ось приклад карти впливу:

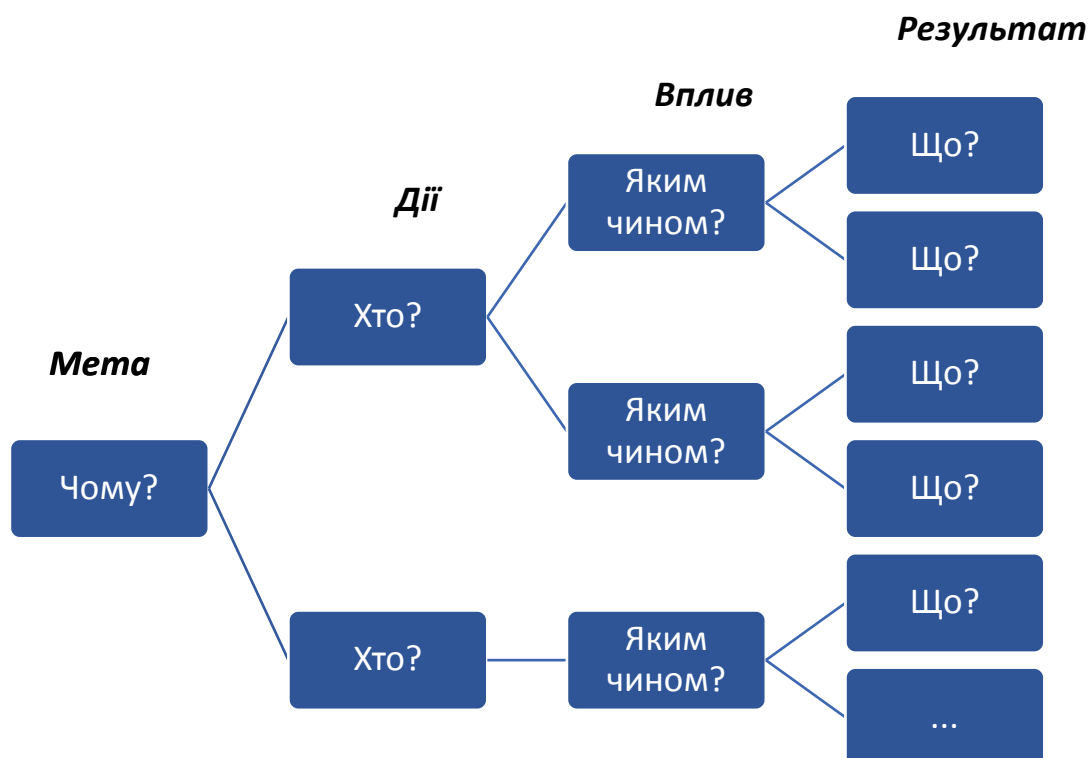


Рис. 29. Мапа впливу (Impact Map).

Джерело: ⁵⁰.



Карта впливу містить чотири основні елементи:

- Мета (Goal): визначає організаційні цілі, які потрібно досягти. Відповідає на запитання: «Чому ми це робимо?».
- Дії (Actor): визначає зацікавлених осіб, які можуть сприяти досягненню цілей. Відповідає на запитання: «Хто може вплинути на досягнення цілей?».
- Вплив (Impact): описує дії, які актори можуть виконати для досягнення цілей. Відповідає на запитання: «Яким чином актори впливатимуть на цілі?».
- Результат (Deliverable): окреслює результати та функції, які допоможуть акторам досягти організаційних цілей. Відповідає на запитання: «Які дії допоможуть учасникам досягти цілей?».

Процес створення. Створення карти впливу найкраще проводити у вигляді особистої фасилітованої сесії, щоб скористатися взаємодією між людьми з різним досвідом і знаннями. Кроки включають:

- зібрати всіх ключових стейкхолдерів та членів команди разом;
- підготувати місце для створення візуальної карти впливу;
- визначити кожен компонент по чергові: цілі, потім виконавців, далі вплив і, нарешті, результати;
- після створення карти впливу залишити її у відкритому доступі для подальшого перегляду та коригування.

Оцінка життєвого циклу (Life cycle assessment – LCA)

Оцінка життєвого циклу (**Life cycle assessment** or **LCA**) (також відома як аналіз життєвого циклу – **life cycle analysis**) – це методологія оцінки впливу, яка включає усі етапи життєвого циклу продукту, процесу або послуги.

Незважаючи на спроби стандартизувати оцінку життєвого циклу, результати різних оцінок часто суперечать один одному, тому нереалістично очікувати, що ці результати будуть унікальними та об'єктивними. Таким чином,



його варто розглядати скоріше як комплекс методів, що намагаються кількісно оцінити результати з різних точок зору.

Серед цих методів можна виділити такі основні типи:

- атрибутивна оцінка життєвого циклу, яка намагається визначити проблеми, пов'язані з виробництвом і використанням продукту, або з конкретною послугою чи процесом упродовж визначеного часового періоду. Цей тип оцінки дає відповіді на такі запитання: «Яким чином відбуваються потоки (тобто забруднюючих речовин, ресурсів та обміни між процесами) в межах вибраного часового вікна?»;
- консеквентна оцінка життєвого циклу, яка спрямована на визначення екологічних наслідків рішення або запропонованих змін у досліджуваній системі, а отже, орієнтовані на майбутнє, і вимагають врахування ринкових та економічних наслідків. Цей тип відповідає на запитання: «Яким чином зміняться потоки за межами безпосереднього впливу на систему у відповідь на ухвалені рішення?»;
- третій тип оцінки називається «соціальна оцінка життєвого циклу» та призначена для оцінки потенційних соціальних і соціально-економічних наслідків і впливів. Соціальна оцінка життєвого циклу (Social Life Cycle Assessment, SLCA) є корисним інструментом для визначення та оцінки потенційних соціальних впливів протягом життєвого циклу продукту або послуги на різні зацікавлені сторони (наприклад, працівників, місцеві громади, споживачів).

Розглянемо етапи життєвого циклу проєкту в соціальній роботі (рис. 4.4.2):

1. Ініціювання проєкту (аналіз ситуації та ідеї) включає:

- визначення соціальної проблеми, яку необхідно вирішити, та аналіз потреб територіальної громади або цільової групи;
- формулювання цілі, мети і завдань проєкту, які мають бути досягнуті;
- розробка загальної структури проєкту, включаючи визначення ключових компонентів, ресурсів та очікуваних результатів;
- ідентифікація всіх зацікавлених сторін, включаючи бенефіціарів, партнерів, донорів та інших учасників.

2. Планування проєкту (опис, схема, критерії успіху) складається з таких компонентів:



- детальний опис завдань, методів та інструментів, які будуть використовуватися для реалізації проєкту;
- розробка плану дій, включаючи визначення етапів реалізації, розподіл обов'язків та ресурсів, встановлення часових рамок;
- визначення можливих ризиків та розробка стратегій їхньої мінімізації;
- визначення джерел фінансування, складання бюджету та планування витрат.

3. Реалізація проєкту (виконання і координація) включає:

- здійснення запланованих заходів та завдань відповідно до розробленого плану;
- координація діяльності команди проєкту, розподіл обов'язків та контроль виконання завдань;
- забезпечення ефективної комунікації між усіма учасниками проєкту, інформування стейкхолдерів про прогрес та результати;
- вирішення поточних проблем та коригування планів у разі необхідності.

4. Моніторинг і оцінка (відповідність цілям) мають проводитися регулярно для виявлення відхилень від плану та вжиття коригувальних заходів, а саме:

- регулярне відстеження перебігу виконання проєкту, аналіз проміжних результатів, збір зворотного зв'язку від учасників та бенефіціарів;
- порівняння досягнутих результатів із запланованими цілями та критеріями успіху, аналіз ефективності та впливу проєкту;
- виявлення сильних та слабких сторін, формування висновків для подальшого вдосконалення проєкту.



Рис. 30. Життєвий цикл проекту.

Джерело: укладено автором за ⁵¹.

5. Завершення проекту включає його формальне закриття, підведення підсумків та передачу результатів:

- підготовка звіту про виконання проекту, включаючи аналіз виконання бюджету, аналіз досягнутих результатів, оцінку ефективності та впливу;
- передача напрацювань та рекомендацій відповідним організаціям або особам для подальшого використання;
- презентація результатів проекту;
- офіційне завершення проекту, включаючи закриття контрактів та завершення фінансових операцій.

Оцінка життєвого циклу є методологією оцінки впливу, що охоплює всі етапи життєвого циклу продукту, процесу чи послуги. Попри стандартизацію, результати оцінки можуть бути суперечливими, тому цей метод краще розглядати як набір підходів для кількісного аналізу з різних точок зору. Оцінка життєвого циклу включає атрибутивний, консеквентний і соціальний аналізи, кожен з яких має свої особливості та застосування.



Список використаних джерел

1. Armenakis A. A. Making change per-manent: A model for institutionalizing change. / A. A. Armenakis, S. G. Harris & H. S. Field // In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organiza-tion change and development. 2009. Vol. 12. Pp. 97 – 128
2. Barnett W. Carroll G. Modeling internal organizational change // Annual Review of Sociology. 2005. Vol. 21. № 1. P. 217 – 236.
3. Bisgaard, S., DeMast, J. (2006), “After Six Sigma-What’s next?”, *Quality Progress*, Vol. 39, No. 1, pp. 30-36.
4. Box, Joan Fisher (1978). R.A. Fisher, The Life of a Scientist. New York: Wiley. c. 134. ISBN 978-0-471-09300-8.
5. Brian Balfour. Don't Let Your North Star Metric Deceive You. URL: <https://brianbalfour.com/essays/north-star-metric-growth>
6. Conover, W.J. (1999), Chapter 3.4: The Sign Test, Practical Nonparametric Statistics (вид. Third), Wiley, c. 157—176, ISBN 978-0-471-16068-7
7. Deming, W. Edwards (1986). Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineering Study.
8. Ellis, Sean; Brown, Morgan. Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success. VIRGIN BOOKS, 2017. 280 p.
9. Fisher, Sir Ronald A. (1956) [1935]. Mathematics of a Lady Tasting Tea. Y James Roy Newman (ред.). The World of Mathematics, volume 3 [Design of Experiments]. Courier Dover Publications. ISBN 978-0-486-41151-4. Originally from Fisher's book Design of Experiments.
10. Five Competetive Forces. URL: https://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_ru.html
11. GIZ, 2009. URL: http://transferproject.org/wp-content/uploads/2016/11/NYP_GIZ_TRANSfer_Tool-1-4-1_Stakeholder-Map.pdf



12. Gojko Adzic. Impact Mapping: Making a Big Impact with Software Products and Projects. Provoking Thoughts. 2012. 86 p.
13. Handbook of Optimization in Complex Networks: Communication and Social Networks, 2011.
14. Hobbs, Jerry R.; Walker, Donald E.; Amsler, Robert A. (1982). Natural language access to structured text. Proceedings of the 9th conference on Computational linguistics. T. 1. c. 127—32. doi:10.3115/991813.991833
15. Kanban Guide: Demand Scheduling for Lean Manufacturing, Compiled by Niles R Arora. Add Value Consulting Inc., India 2001, p. 11.
16. Karlof B., Ostblom S., (1995) Benchmarking – równaj do najlepszych, Warszawa: Biblioteka Menadzera i Bankowca.
17. Krippendorff K. H. Content Analysis: An introduction to its methodology. Sage Publications, 2003. Chapter 4, 5, 14. P.363
18. Learning to Change: A guide for Organizational Change Agents\ Leon De Caluwe, Hans Vermaak, 2008.
19. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008, p.86.
20. Mikulski H., Mikulska A., (2006) *Benchmarking jako nowoczesna metoda zarzadzania przedsibiorstwem*, "Monitor Rachunkowosci i Finansow", nr 6.
21. Nwokedi O. BA Skills— From Analysis Paralysis to Action: How Prioritization Can Help You Get Things Done. URL: <https://medium.com/analysts-corner/ba-techniques-prioritization-98db148951a5>
22. Seymour, E., Goodman, S., Hedetniemi, T. Introduction to the Design and Analysis of Algorithms, Volume 1. Front Cover. McGraw-Hill, 1977. 371 p.
23. Snee, R.D. (2010), "Lean six sigma – getting better all the time" *International Journal of Lean six sigma* 1 No. 1, 2010 pp. 9-29.
24. Snee, R.D. (2010), "Lean six sigma – getting better all the time" *International Journal of Lean six sigma* 1 No. 1, 2010 pp. 9-29.

B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%96_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%B8

36.Знай свій вплив: інструменти з керування соціальним впливом для соціальних підприємців. Посібник. 2017. 140 с.

37.Інформаційний бізнес. Підручник. – К.: Видавництво Ліра-К, 2017.- 472 С.

38.Костенко Н., Іванов В. Досвід контент-аналізу: моделі та практики: Монографія. Київ: Центр вільної преси, 2003. 44 с.

39.Лафлер Б. Бенчмаркінг: ефективність українських міст і областей: посібник / Б. Лафлер ; Проект «Розбудова спроможності до економічно обґрунтованого планування розвитку областей і міст України» (Проект РЕОП) – К., 2012. – 44 с.

40.Мелешко Є.В., Гермак В.С., Охотний С.М. Дослідження методів визначення центральності акторів соціальних мережах для задач інформаційної безпеки (PDF) (укр.) . Архів оригіналу (PDF) за 22 січня 2021.

41.Методологія планування регіонального розвитку в Україні URL: [http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1 METODOLOG YA PLANUVANNYA REG ONALNOGO ROZVYTKU.pdf](http://green.ucci.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/1_METODOLOG_YA_PLANUVANNYA_REG_ONALNOGO_ROZVYTKU.pdf)

42.Методологія стратегічного планування розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні. https://surdp.eu/uploads/files/SP_OTG_Methodology_UA.pdf

43.Нагорна Л. Дискурс-аналіз. Політична енциклопедія. Київ: Парламентське видавництво, 2011. С. 218. ISBN 978-966-611-818-2

44.Пеша І.В., Коляда В.С., Тілікіна Н.В., Ярошенко О.О. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: Кол. Монографія. Київ: ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с. URL: <https://inmol.org/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=7315>

45.Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 5. Стратегічний



план розвитку громади. Київ, 2016. URL:
<https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf>

46. Публічне лобіювання: Навч. посіб. / Під заг. ред. канд. філос. наук Р. Кобця, канд. істор. наук С. Панциря. — Київ, Фонд “Європа XXI”, 2008. — 160с.
47. Садовий Ю.В. Бенчмаркінг в управлінні розвитком соціальної сфери в Україні / Ю.В. Садовий // Наук. вісн. НЛТУ України. 2011. Вип. 21.3. С. 248-249. URL: http://nvunfu.esy.es/Archive/21_3/245_Sad.pdf
48. Суїменко Є. І. Діагностика соціальна. Енциклопедія Сучасної України. НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2007. URL: <https://esu.com.ua/article-24449>
49. Тілікіна Н. В. Модель реалізації молодіжної політики в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення // Інвестиції: практика та досвід. 2023. №17. С. 127-139. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2052/2076>
50. Тілікіна Н. В. Національні показники становища молоді як інструмент моніторингу й оцінки ефективності реалізації молодіжної політики в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 21. С. 111–121. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.21.111. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6884&i=17>
51. Тілікіна Н.В. Локальні дослідження у соціальній роботі та роботі з молоддю. Частина 1. Методи та технології соціологічних досліджень. Практичний посібник. Київ, ФОП Мороз А.Т. 2024. 96 с.
52. Тілікіна Н.В. Методика оцінки ефективності реалізації регіональних і місцевих програм у молодіжній сфері // Інвестиції: практика та досвід. 2023. №24. С. 171-180. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/2650/2686/6591>
53. Тілікіна Н.В. Стратегічна інформація як основа формування ефективної молодіжної політики і молодіжної роботи на національному і регіональному рівні в умовах воєнного стану. Публічне адміністрування та національна безпека. 2024. №4. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-4>
54. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

Практичний посібник

**Локальні дослідження
у соціальній роботі та роботі з молоддю**

Частина 2. Аналіз даних та інші методи обробки інформації

Підписано до друку 15.09.2024 р.

Формат 60x84/16. Електронне видання.

Ум.друк.арк. 8,37

Замовлення №____