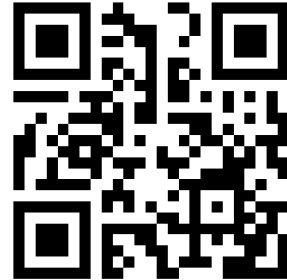




DOI 10.37491/UNZ.103.1
УДК 351.85:658.5/316.774



Олександр КАРПЕНКО¹,
Антон ОСЬМАК²,
Наталія ВАСЮК³

ПУБЛІЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ ЯК ПАРТИСИПАТИВНА СКЛАДОВА ЦИКЛУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Здійснено наукове обґрунтування необхідності використання публічних консультацій як партисипативної складової реалізації циклу управління проектами в діяльності органів місцевого самоврядування. Визначено основні переваги застосування проектного підходу в процесі прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування, а саме: систематизація процесу (формування структурованої основи для планування, аналізу та оцінювання результатів; оперативне та своєчасне виконання поставлених завдань; оптимізація та раціональне використання фінансово-економічних, технологічних та людських ресурсів), транспарентність реалізації (підвищення рівня довіри громадян до посадових осіб органів місцевого самоврядування, здійснення об'єктивного моніторингу, аналізу та оцінювання їхньої діяльно-

¹ доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри національної економіки та публічного управління, Київський економічний університет імені Вадима Гетьмана, dr.karpenko@kneu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-9301-7973>.

² доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, osmak.anton@kneu.edu.ua, <http://orcid.org/0000-0002-1960-8353>.

³ докторка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри національної економіки та публічного управління, Київський економічний університет імені Вадима Гетьмана, vasiuk.nataliia@kneu.edu.ua, <https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>.



сті; чітке уявлення для громадськості про виконання цілей, використання ресурсів та досягнення результатів), відповідність нормативно-правовим актам (дотримання нормативних вимог; забезпечення правомірної діяльності виконавців; успішне впровадження законодавчих ініціатив). Систематизовано та узагальнено опис характеристик етапів (фаз) життєвого циклу управління проектами в діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням партисипативної складової публічних консультацій, зокрема на етапі ініціації — визначення проблеми, формулювання цілей і завдань, створення групи зацікавлених сторін з числа мешканців територіальних громад; на етапі планування — прогнозування наслідків впливу внутрішніх та зовнішніх факторів з урахуванням громадської думки, зокрема різних суб'єктів місцевого самоврядування; на етапі реалізації — застосування сучасних методів управління командою та інструментів цифрової партисипації; на етапі моніторингу, контролю та оцінювання результатів (проміжних та кінцевих) — збирання та оброблення інформації через проведення публічних консультацій (здійснення зворотного зв'язку з населенням, організаціями, підприємствами, стейкхолдерами) задля встановлення рівня задоволеності результатами реалізації проектів; на етапі завершення — встановлення помилок і недоліків із урахуванням результатів опитування громадської думки. Доведено, що використання публічних консультацій на всіх етапах циклу управління проектами в діяльності органів місцевого самоврядування сприяє своєчасній корекції планів і адаптації стратегій розвитку громад та територій відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що підвищує ефективність управлінських рішень.

Ключові слова: публічні консультації, партисипація, управлінські рішення, управління проектами, проектний підхід, органи місцевого самоврядування.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Динамічні зміни, які характерні глобалізаційним процесам, вимагають від органів публічної влади постійного вдосконалення діяльності та адаптації до нових трансформаційних викликів. Вплив цифровізації та зростаючі очікування громадян щодо підвищення рівня зручності, швидкості та якості сервісної діяльності органів публічної влади, створюють нові вимоги до системи прийняття управлінських рішень. Запровадження проектного підходу сприяє систематизації типових процесів у сфері місцевого самоврядування та підвищує рівень залученості (партисипації) мешканців територіальних громад. Завдяки чіткій структуризації проектний підхід дозволяє місцевій владі ефективно розподіляти ресурси та впроваджувати новації. Зростання суспільного запиту на підвищення рівня прозорості, відкритості та субсидіарності органів місцевого самоврядування зумовлюють необхідність застосування публічних консультацій як механізму партисипативного впливу на владу задля прийняття результативних управлінських рішень.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Умови та особливості прийняття управлінських рішень відображено у працях українських та зарубіжних науковців. Зокрема, в цьому напрямі здійснюють дослідження В. Беглиця [1], Н. Брюшкова [2], О. Воронов [3], Я. Лашук [4], В. Мартиненко [5], Н. Махначова [6], М. Снітчук [7] та багато інших. У дослідженнях визначається важливість впровадження інноваційних підходів і методів проектного управління при прийнятті рішень, що сприяють оптимізації, системності та орієнтації на результат. У попередніх дослідженнях обґрунтовано необхідність застосування технологій штучного інтелекту як цифрового інструменту проектного підходу в місцевому самоврядуванні, що в сучасних кризових умовах, пов'язаних із збройною агресією проти України, сприятиме підвищенню рівня результативності вирішення завдань за рахунок автоматизації адміністративних процесів, аналізу великих даних та оптимізації ресурсів [8]. З урахуванням важливих змін в законодавстві України особливої актуальності набуває дослідження феномену публічних консультацій у сфері місцевого самоврядування.

Метою статті є наукове обґрунтування необхідності застосування публічних консультацій як партисипативної складової реалізації життєвого циклу управління проектами в діяльності органів місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання партисипації громадян набувають особливої актуальності в контексті реалізації засобів проектного управління, оскільки сучасні технології сприяють покращенню взаємодії між суб'єктами місцевого самоврядування. Впровадження цифрових платформ організації публічних консультацій та забезпечення зворотного зв'язку не лише підвищує якість реалізації проектів, але й дозволяє ефективно врахувати громадську думку на кожному з етапів ухвалення управлінських рішень. Проте, незважаючи на зростаючий інтерес до новітніх управлінських підходів, органи місцевого самоврядування здебільшого використовують застарілі методи управління, які мають обмежену здатність адаптуватися до змін і трансформаційних викликів суспільства.

Демократизація процесу прийняття управлінських рішень є ключовою складовою успішної реалізації проектного підходу. Класичні централізовані методи управління не завжди забезпечують високі показники транспарентності та результативності партисипації громадян, що перешкоджає процесам розвитку громад та територій, а також потребує вдосконалення управлінських підходів в умовах обмеженості ресурсів. Тому запровадження інструментів оптимізації витрат і підвищення результативності управлінської діяльності є значущим викликом у сфері публічного управління. Переорієнтація управлінських процесів на досягнення конкретних результатів із використанням збалансованих систем показників (*Balanced Scorecard, BSC*) та ключових показників ефективності (*Key Performance Indicators, KPI*) дозволяє органам місцевої влади досягати стратегічних цілей і забезпечити сталий розвиток громад та територій.



Проектний підхід передбачає структуроване управління процесом ухвалення рішень через чітко визначені етапи — ініціацію, планування, реалізацію, моніторинг/контроль та завершення. Така послідовність забезпечує досягнення поставлених цілей і дозволяє розподіляти відповідальність серед учасників, що запобігає дублюванню функцій, підвищує виконавчу дисципліну та забезпечує транспарентність процесів місцевого самоврядування. Механізми регулярного моніторингу та контролю на кожному з етапів життєвого циклу проекту, а також аналіз та оцінювання процесів виконання завдань, дозволяють своєчасно коригувати плани й оптимізувати ресурси, сприяючи досягненню прогнозованого кінцевого результату у визначені терміни. Це дає змогу органам місцевої влади адаптивно реагувати на виклики, мінімізувати ризики та виконувати поставлені завдання у встановлені строки.

Процес прийняття управлінських рішень на основі доказів включає кілька етапів: ідентифікацію проблеми, аналіз її причин, генерування альтернатив, оцінювання їхньої доцільності та наслідків, що дозволяє мінімізувати ризики та помилки, спричинені суб'єктивними факторами чи недостатньою поінформованістю. Аналізуючи підходи щодо технології управлінських рішень, виокремлюють такі ключові етапи їх розробки й прийняття [9]: збір інформації про можливі проблеми; ідентифікація проблемної ситуації та причини її виникнення; розробка системи оцінювання; діагностика ситуації; розробка прогнозу розвитку ситуації; генерування альтернативних варіантів рішень; відбір основних варіантів управлінських рішень; розробка сценаріїв розвитку ситуації; експертна оцінка основних варіантів управлінських дій; колективна експертна оцінка; ухвалення рішення; контроль та оцінювання виконання рішення.

Як уже зазначалося, життєвий цикл управління проектами є послідовністю взаємопов'язаних фаз/етапів (ініціація, планування, реалізація, моніторинг та контроль, завершення), які спрямовані на досягнення поставлених цілей із оптимальним використанням ресурсів, передбачають структуровану організацію робіт, контроль якості та створюють умови для адаптації управлінських рішень до динамічних змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Інтерактивність фаз/етапів життєвого циклу управління проектами забезпечує можливість повторного повернення до планування, реалізації та оцінювання результатів, що дозволяє уточнити цілі, коригувати стратегії й тактики виконання завдань, адаптувати управлінські рішення на основі отриманих результатів і змін у зовнішніх чи внутрішніх умовах, підвищити ефективність їх реалізації та мінімізувати ризики. Проектний підхід орієнтований не лише на ухвалення управлінських рішень, але й на їхню комплексну реалізацію, що включає виконання, моніторинг, контроль, оцінювання проміжних та кінцевих результатів, формулювання подальших дій і забезпечення ефективного зворотного зв'язку для коригування стратегій й підвищення загальної ефективності управлінського процесу. Важливою особливістю цього підходу є його гнучкість, яка дозволяє припинити процес ухвалення управлінського рішення в разі виявлення його недоцільності, невідповідності стратегічним цілям або неможливості реалізації через обмеження ресурсів, ризики чи вплив зовнішніх



чинників, що сприяє уникненню неефективного використання ресурсів, переорієнтації зусиль на альтернативні напрями діяльності та забезпеченню адаптивності в умовах постійних змін. На нашу думку, застосування проєктного підходу в процесі прийняття управлінських рішень керівниками органів місцевого самоврядування забезпечуватиме переваги, які представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги застосування проєктного підходу в процесі прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування

Основні переваги	Характеристики переваг	Особливості переваг
Систематизація процесу	Чітке визначення етапів реалізації завдань для усунення хаотичності та підвищення результативності організаційної діяльності.	Формування структурованої основи для планування, аналізу та оцінювання результатів (<i>проміжних</i> та <i>кінцевих</i>). Оперативне та своєчасне виконання поставлених завдань. Оптимізація та раціональне використання фінансово-економічних, технологічних та людських ресурсів.
Транспарентність реалізації	Системне документування етапів реалізації управлінських рішень для забезпечення відкритості та доступності інформації для громадськості.	Підвищення рівня довіри громадян до посадових осіб органів місцевого самоврядування. Здійснення об'єктивного моніторингу, аналізу та оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування. Чітке уявлення для громадськості про виконання цілей, використання ресурсів та досягнення результатів.
Відповідність нормативно-правовим актам	Забезпечення правомірності всіх етапів реалізації управлінських рішень шляхом аналізу їх відповідності законам та підзаконним актам.	Дотримання нормативних вимог. Забезпечення правомірної діяльності виконавців. Успішне впровадження законодавчих ініціатив.

Примітка: складено авторами.

Активне залучення громадськості до процесу ухвалення рішень є основою легітимного та демократичного управління. Така практика сприяє не лише підвищенню прозорості й підзвітності влади, але й формуванню довіри громадян до посадових осіб органів місцевого самоврядування. Залучення громадян до процесу ухвалення рішень на його етапах, від ідентифікації проблеми до оцінки результатів, створює умови для врахування інтересів різних соціальних груп, що робить управлінські рішення більш збалансованими й справедливими. Партисипативні механізми, такі як:



громадські слухання, консультації та онлайн-платформи, — дозволяють громадянам впливати на формування/реалізацію державної політики та впровадження програм розвитку, підвищуючи легітимність і демократичність управлінських рішень. Крім того, активна участь громадян сприяє підвищенню рівня ефективності рішень, оскільки вони можуть надавати практичні рекомендації і знижувати ризики неефективного використання ресурсів, що дає змогу органам місцевого самоврядування краще розуміти реальні потреби громади та своєчасно реагувати на відповідні виклики.

Закон України «Про публічні консультації» від 20 червня 2024 р. № 3841–ІХ [10] було ухвалено з метою упорядкування залучення громадськості як заінтересованої сторони до участі у прийнятті управлінських рішень шляхом проведення публічних консультацій, які визначаються, як етап постановки проблеми, розроблення, формування чи реалізації державної політики, вирішення питання місцевого значення, в ході якого суб'єкт їх проведення (наприклад, орган влади) збирає, опрацьовує пропозиції щодо питань, які виникли також і на етапі обрання одного з альтернативних варіантів розв'язання проблеми та оприлюднює результати аналізу таких пропозицій, зокрема щодо процесів здійснення місцевого самоврядування.

Проведення публічних консультацій може здійснюватися органами місцевого самоврядування на різних етапах життєвого циклу управління проектами. Так, на етапі планування ці консультації сприяють визначенню потреб і вимог громади, що дозволяє більш точно формулювати цілі та стратегії реалізації управлінських рішень. На етапі реалізації управління проектом консультації можуть сприяти якості виконання рішення, точності оцінювання їх здійснення та доцільності коригування дій у разі виникнення такої потреби. На етапі оцінювання проміжних та кінцевих результатів та здійснення зворотного зв'язку публічні консультації дозволяють отримати своєчасні відгуки від громадськості щодо досягнення цілей проекту, виявити можливі недоліки та визначити рекомендації для поліпшення майбутніх ініціатив. Таким чином, партисипативна складова публічних консультацій на всіх етапах/фазах життєдіяльності циклу управління проектами в діяльності органів місцевої влади (табл. 2) забезпечує підвищення рівня ефективності та результативності ухвалених рішень і сприяє зміцненню довіри між посадовими особами місцевого самоврядування та населенням територіальної громади.



Таблиця 2

**Етапи (фази) життєвого циклу управління проєктами
у діяльності органів місцевого самоврядування**

Назва етапу	Характеристика етапу з урахуванням партисипативної складової
Ініціація	Визначення проблем, формулювання цілей і завдань, створення групи зацікавлених сторін із використанням публічних консультацій з мешканцями територіальних громад, встановлення ключових показників ефективності та результативності реалізації проєктів.
Планування	Розробка аспектів реалізації проєктів: визначення ресурсів, термінів, відповідальних осіб, механізмів контролю, формування місцевих бюджетів, оцінка ризиків, розробка стратегії. Визначення фінансово-економічних, людських і технологічних ресурсів, а також прогнозування наслідків впливу внутрішніх та зовнішніх факторів з урахуванням громадської думки, зокрема різних суб'єктів місцевого самоврядування.
Реалізація	Виконання завдань за визначеним планом, залучення підприємців, організацій і громадськості. Забезпечення прозорості, організації підзвітності та ефективного використання ресурсів. Застосування сучасних методів управління командою та інструментів цифрової партисипації.
Моніторинг, контроль та оцінювання результатів	Оцінка проміжних та кінцевих результатів, перевірка показників ефективності, коригування планів. Аналіз ризиків, оцінка потенційних загроз, розробка стратегій реагування. Моніторинг ефективності реалізації рішення, виявлення проблем, адаптація планів і коригувальні заходи. Аналіз виконання рішень, формулювання висновків і рекомендацій для майбутніх рішень. Порівняння прогнозованих і фактичних результатів. Збір та обробка інформації через проведення публічних консультацій (здійснення зворотного зв'язку з населенням, організаціями, підприємствами, стейкхолдерами) задля встановлення рівня задоволеності результатами реалізації проєктів.
Завершення	Порівняльний аналіз досягнутих результатів із початковими цілями та критеріями ефективності. Визначення ефективності використання ресурсів, встановлення помилок і недоліків із урахуванням результатів опитування громадської думки.

Примітка: систематизовано та узагальнено авторами на основі [1–7].

У рамках проєктного підходу застосування публічних консультацій спрямовано на об'єктивне визначення громадської думки, проведення аналізу та оцінювання потреб та інтересів мешканців громад з метою їх урахування в процесі ухвалення та виконання управлінських рішень, що сприяє підвищенню рівня прозорості, легітимності та демократичності місцевого самоврядування, забезпечуючи активну партисипацію всіх зацікавлених сторін.



Висновки. У результаті проведеного дослідження визначено основні переваги застосування проектного підходу в процесі прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування, а саме: *систематизація процесу* (формування структурованої основи для планування, аналізу та оцінювання результатів; оперативне та своєчасне виконання поставлених завдань; оптимізація та раціональне використання фінансово-економічних, технологічних та людських ресурсів), *транспарентність реалізації* (підвищення рівня довіри громадян до посадових осіб органів місцевого самоврядування; здійснення об'єктивного моніторингу, аналізу та оцінювання їхньої діяльності; чітке уявлення для громадськості про виконання цілей, використання ресурсів та досягнення результатів), *відповідність нормативно-правовим актам* (дотримання нормативних вимог; забезпечення правомірної діяльності виконавців; успішне впровадження законодавчих ініціатив).

Визначено, що застосування публічних консультацій в процесі реалізації проектного підходу в діяльності органів місцевого самоврядування оптимізує не тільки етапи прийняття управлінських рішень, а й покращує їхню результативність завдяки ефективній залученості мешканців територіальних громад. Обґрунтовано, що партисипативна складова проектного підходу дозволяє швидше адаптувати державні програми до змінюваних умов з урахуванням потреб громади, забезпечуючи ефективне використання обмежених ресурсів та покращення якості надання послуг.

Систематизовано та узагальнено опис характеристик етапів (фаз) життєвого циклу управління проектами в діяльності органів місцевого самоврядування з урахуванням партисипативної складової публічних консультацій, зокрема на етапі *ініціації* — визначення проблеми, формулювання цілей і завдань, створення групи зацікавлених сторін з числа мешканців територіальних громад; на етапі *планування* — прогнозування наслідків впливу внутрішніх та зовнішніх факторів з урахуванням громадської думки, зокрема різних суб'єктів місцевого самоврядування; на етапі *реалізації* — застосування сучасних методів управління командою та інструментів цифрової партисипації; на етапі *моніторингу, контролю та оцінювання результатів* (проміжних та кінцевих) — збирання та оброблення інформації через проведення публічних консультацій (здійснення зворотного зв'язку з населенням, організаціями, підприємствами, стейкхолдерами) задля встановлення рівня задоволеності результатами реалізації проектів; на етапі *завершення* — встановлення помилок і недоліків із урахуванням результатів опитування громадської думки.

Доведено, що використання публічних консультацій на всіх етапах циклу управління проектами в діяльності органів місцевого самоврядування сприяє своєчасній корекції планів і адаптації стратегій розвитку громад та територій відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що підвищує ефективність управлінських рішень. При цьому активна партисипація громадян через публічні консультації підвищує легітимність рішень та дозволяє органам місцевої влади враховувати їхні реальні потреби, знижуючи ризики та недоліки процесів управління. Завдяки проведенню публічних консультацій активно залучається громадськість до



процесу ухвалення рішень, що сприяє розвитку демократичного управління, а також покращує підзвітність відповідальних посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Беглиця В. П., Ярошенко В. М. Місце публічних консультацій у прийнятті політичних рішень. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія: Політологія*. 2014. Т. 248, Вип. 236. С. 64–70. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України. URL: <https://t.ly/aJxOL> (дата звернення: 12.12.2024).
2. Брюшкова Н. О., Ніколюк О. В., Удовиця О. Ф. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2020. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.39> (дата звернення: 10.12.2024).
3. Воронов О. Циклічність в системі прийняття рішень органами публічного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2017. Вип. 1. С. 57–63. *Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України*. URL: <https://t.ly/7beVS> (дата звернення: 12.12.2024).
4. Лащук Я. М. Організаційний механізм прийняття управлінських рішень у публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 113–117. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.113> (дата звернення: 11.12.2024).
5. Мартиненко В. Ф. Розроблення, ухвалення й реалізація рішень публічного управління в контексті викликів сучасності. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: <https://t.ly/HFqAk> (дата звернення: 12.12.2024).
6. Махначова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 39–44. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.7> (дата звернення: 20.12.2024).
7. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. *Scribd*. URL: <https://t.ly/I3f0m> (дата звернення: 12.12.2024).
8. Карпенко О. В., Васюк Н. О., Осьмак А. С. Штучний інтелект як цифровий інструмент проєктного підходу в місцевому самоврядуванні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 55. С. 189–200. <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.189.200> (дата звернення: 29.12.2024).
9. Груб'як С. В. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 201–204. URL: <https://t.ly/tyYCo> (дата звернення: 12.12.2024).
10. Про публічні консультації. Закон України від 20.06.2024 р. № 3841–ІХ. *Верховна Рада України. Законодавство України*. URL: <https://t.ly/qsNyV> (дата звернення: 12.12.2024)

Надійшла до редакції 30.12.2024
Рекомендовано до друку 12.01.2025



Oleksandr KARPENKO, Anton OSMAC, Nataliia VASIUK
(Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman)

Public Consultations As A Participatory Component Of The Project Management Cycle In The Activities Of Local Government Authorities

The article provides a scientific justification for the need to use public consultations as a participatory component in the implementation of the project management cycle in the activities of local government authorities. The main advantages of applying the project approach in the process of decision-making by local government authorities are identified, namely: systematization of the process (forming a structured basis for planning, analysis, and evaluation of results; efficient and timely execution of tasks; optimization and rational use of financial, economic, technological, and human resources), transparency of implementation (increasing citizens' trust in local government officials, conducting objective monitoring, analysis, and evaluation of their activities; providing the public with a clear understanding of goal achievement, resource use, and results), and compliance with regulatory acts (ensuring compliance with normative requirements; ensuring lawful activities of implementers; successful implementation of legislative initiatives). The article systematizes and generalizes the description of the characteristics of the stages (phases) of the project management life cycle in the activities of local government authorities, considering the participatory component of public consultations, specifically at the initiation stage — defining the problem, formulating goals and tasks, creating a stakeholder group from among the residents of territorial communities; at the planning stage — forecasting the impact of internal and external factors considering public opinion, particularly from various local government entities; at the implementation stage — using modern team management methods and tools for digital participation; at the monitoring, control, and evaluation stage (of intermediate and final results) — collecting and processing information through public consultations (providing feedback with the population, organizations, enterprises, stakeholders) to determine the level of satisfaction with the results of project implementation; at the completion stage — identifying mistake and shortcomings based on public opinion surveys. It is proven that the use of public consultations at all stages of the project management cycle in the activities of local government authorities contributes to the timely correction of plans and the adaptation of community and territorial development strategies according to changes in the external and internal environment, thereby increasing the effectiveness of management decisions.

Keywords: public consultations, participation, managerial decision, project management, project approach, local government authorities.