

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-89-23>

УДК 005.52:005.332.5]:364.4

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЗАЛУЧЕННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН ДО ПРОЦЕСІВ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ

STRATEGIC ANALYSIS AND INSTITUTIONALIZATION OF STAKEHOLDER INVOLVEMENT IN MONITORING AND EVALUATION PROCESSES OF SOCIAL PROGRAMS

Шульга Ольга Антонівнадоктор економічних наук, професор,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>**Shulha Olha**

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

Досліджено еволюцію концепцій моніторингу та оцінювання. Доведено закономірність переходу до людиноцентрованого врядування, де оцінювання є інструментом внутрішнього навчання організації. Здійснено типологізацію стейкхолдерів та ідентифіковано ключові прояви конфлікту цілей (кількість проти якості, асиметрія інформації, конфлікт пріоритетів). Обґрунтовано методику переведення якісних характеристик зацікавлених сторін у кількісні показники. На основі адаптованої двовимірної матриці розроблено диференційовані стратегії взаємодії із суб'єктами. Сформовано цілісну архітектуру інституціоналізації спільного управління, яка передбачає формальне закріплення ролі громадян на нормативно-правовому, організаційному та процедурному рівнях на всіх фазах проєктного циклу. Визначено системні бар'єри та запропоновано інструменти їх подолання.

Ключові слова: моніторинг та оцінювання, менеджмент стейкхолдерів, соціальні програми, партисипативне управління, стратегічний аналіз, матриця стейкхолдерів, інституціоналізація залучення, системний підхід.

Modern transformations of the socio-economic sphere and increasing requirements of international institutions for transparency of resource use necessitate the modernization of management systems. Traditional linear models of monitoring and evaluation, focused on strict administrative control of quantitative costs, demonstrate low efficiency in the implementation of complex social programs. There is an objective need to transition to participatory management. The purpose of the article is the theoretical and methodological substantiation of the tools for strategic analysis of stakeholders and the development of applied organizational and procedural mechanisms for their institutionalization in the processes of monitoring and evaluation of social programs to improve the quality of management decisions in the field of management. The study uses a complex of general scientific and special methods: the method of logical and historical analysis – to study the evolution of the evaluation paradigm from supervision to joint management; the method of classification and typification – to differentiate primary, secondary and tertiary stakeholders; functional-procedural design method – for developing stages of citizen integration into the project cycle. The genesis of monitoring and evaluation concepts has been studied. Stakeholders have been typified and key manifestations of conflict of goals have been identified (quantity versus quality, information asymmetry, conflict of priorities). The methodology for translating qualitative characteristics of stakeholders into quantitative indicators has been substantiated. Based on the adapted two-dimensional matrix, differentiated strategies for interaction with subjects have been developed. A holistic architecture for the institutionalization of joint management has been formed, which provides for the formal consolidation of the role of citizens at the regulatory, organizational and procedural levels at all phases of the project cycle. Systemic barriers have been identified and tools for overcoming them have been proposed. The practical significance of the results obtained lies in the development of applied management tools that can be directly used by managers of social programs, public organizations and local governments to optimize communication resources.

Keywords: monitoring and evaluation, stakeholder management, social programs, participatory management, strategic analysis, stakeholder matrix, institutionalization of engagement, systemic approach.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси в соціально-економічній сфері разом із суттєвим посиленням вимог міжнародних інституцій та донорських організацій до прозорості та ефективності використання ресурсів зумовлюють об'єктивну необхідність впровадження прогресивних управлінських технологій. У цьому контексті особливого значення набуває інструментарій моніторингу та оцінювання соціальних програм. Традиційні підходи до організації таких процесів упродовж тривалого часу базувалися на моделях жорсткого адміністративного контролю, який орієнтувався виключно на фіксацію витрат ресурсів та безпосередніх кількісних результатів. Однак подібна лінійна парадигма менеджменту демонструє низьку ефективність при реалізації комплексних соціальних програм, оскільки вона не враховує інтереси кінцевих бенефіціарів та ключових суб'єктів впливу.

Сучасна наука про менеджмент вимагає системного переходу до партисипативного, тобто спільного управління, яке передбачає активне залучення зацікавлених сторін на всіх етапах проєктного циклу. Головна науково-практична проблема полягає в тому, що попри декларативне визначення важливості взаємодії з усіма учасниками, в реальній управлінській практиці наразі відсутній цілісний методологічний інструментарій для їхнього стратегічного аналізу, вимірювання рівнів впливу та системної інституціоналізації в процесах моніторингу та оцінювання. Залучення зацікавлених сторін найчастіше має фрагментарний і хаотичний характер. Це призводить до викривлення аналітичних даних, виникнення прихованих конфліктів цілей і суттєвого зниження загальної результативності соціальних програм. Зазначена проблема безпосередньо пов'язана із вирішенням стратегічних завдань щодо модернізації системи публічного управління та менеджменту організацій соціальної сфери. З наукового погляду дослідження спрямоване на розвиток теорії стейкхолдер-менеджменту в частині розробки прикладних матричних моделей та методик квантифікації якісних параметрів взаємодії різних суб'єктів. З практичного погляду розробка чітких процедурних та організаційних механізмів інституціоналізації залучення громадян, експертів та бенефіціарів до процесів моніторингу та оцінювання є критично важливою для підвищення якості та валідності управлінської інформації, мінімізації операційних та репутаційних ризиків соціаль-

них проєктів, а також для забезпечення принципу належного врядування та раціонального розподілу бюджетних коштів. Таким чином, обґрунтування архітекτονіки залучення зацікавлених сторін до процесів моніторингу та оцінювання є невід'ємною умовою підвищення якості інформаційного забезпечення для прийняття релевантних управлінських рішень у сфері соціального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний базис управління взаємовідносинами із зацікавленими сторонами пов'язаний насамперед із фундаментальною працею Едварда Фрімена, який заклав основи стратегічного стейкхолдер-менеджменту та визначив роль зовнішнього і внутрішнього оточення організації в процесі досягнення її стратегічних цілей [4]. Розвиток цієї теорії, її історичні витоки, а також ключові проблемні питання, що потребують подальшого наукового осмислення в сучасних умовах, детально проаналізовано у праці Л. В. Гаценко [11]. У свою чергу, Н. С. Краснокутська та Я. С. Ришкова систематизували основні положення стейкхолдерської концепції та окреслили провідні сфери її прикладного застосування в економічних дослідженнях [13].

Еволюція поглядів на природу взаємодії організації та суб'єктів її впливу зумовила появу різноманітних класифікацій та моделей. Так, Томас Дональдсон і Лі Престон розкрили концептуальні засади, доказову базу та управлінські наслідки застосування теорії зацікавлених сторін для сучасних корпоративних утворень [3]. Джеральд Ньюбоулд та Кеннет Луффман зосередили увагу на політичних аспектах взаємодії з групами впливу та їхньому значенні для успішного стратегічного позиціонування [7]. Особливе значення для розуміння капіталізації відносин мають дослідження Джеймса Поста, Лі Престона та Сибілли Закс, які обґрунтували, що ефективний менеджмент стейкхолдерів є ключовим джерелом формування стратегічних ресурсів, нематеріальних активів та сталого розвитку [8]. Лі Престон підтвердив цей зв'язок у контексті корпоративного управління, довівши вплив наглядових рад на результативність діяльності організацій через призму врахування інтересів зацікавлених сторін [9].

Важливим етапом розвитку теорії стало вирішення проблеми ідентифікації та визначення ступеня важливості різних груп суб'єктів. Рональд Мітчелл, Бредлі Егл та Донна Вуд запропонували динамічну модель ідентифікації стейкхолдерів через оцінку

трьох ключових атрибутів: влади, легітимності та терміновості вимог, що дозволило науково обґрунтувати принцип того, хто і що насправді має значення для менеджменту [6]. Питання етичної відповідальності, соціального контракту та моральних імперативів у взаємовідносинах із зацікавленими сторонами в межах сучасних моделей соціальної відповідальності ґрунтовно висвітлено у дослідженні Ю. Єжелія та З. Тягунової [12]. Джон Брайсон детально формалізував інструменти та прикладні техніки ідентифікації та стратегічного аналізу груп впливу в публічному секторі [1]. Згодом Джон Брайсон, Майкл Паттон та Рональд Боумен розробили покроковий прикладний підхід та інструментарій для практичної роботи саме з тими стейкхолдерами, які залучені до процесів оцінювання програм [2]. Повну типологію методів аналізу зацікавлених сторін, критерії їх залучення та класифікацію інструментів залежно від специфіки об'єкта управління було сформовано у комплексній праці Марка Ріда та його колег [10]. Особливу актуальність для вивчення процесів інституціоналізації спільного управління мають напрацювання Джемими Нжукі, Сьюзан Каарії, Коллет Чітсіке та Паскаля Санінґи, які обґрунтували методологію партисипативного моніторингу та оцінювання як дієвого інструменту для залучення стейкхолдерів, вимірювання реального впливу проєктів, а також для забезпечення інституційного навчання та якісних трансформацій на рівні громад [5].

Однак, попри значну кількість фундаментальних праць, питання розробки конкретних організаційних процедур, адаптованих матричних моделей та механізмів інституціоналізації спільного моніторингу в межах реалізації сучасних соціальних програм залишаються недостатньо вивченими і потребують додаткових досліджень.

Формулювання цілей статті. Мета статті – обґрунтувати інструментарій стратегічного аналізу зацікавлених сторін та розробити прикладні організаційно-процедурні механізми їхньої інституціоналізації в процесах моніторингу та оцінювання соціальних програм для підвищення якості управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюція парадигми моніторингу та оцінювання в управлінській науці відображає загальну трансформацію менеджменту – від класичних ієрархічних моделей технократичного контролю до сучасних концепцій гнучкого, відкритого та людиноцентро-

ваного врядування. Цей шлях пройшов через декілька ключових етапів, кожен з яких змінював роль та місце оцінювання в системі управління [5; 11].

На початковому етапі технічного вимірювання та адміністративного нагляду, який домінував до середини ХХ століття, моніторинг ототожнювався виключно з інспекцією та фінансовим аудитом. Головним завданням управління тоді було лінійне зіставлення витрачених ресурсів із фактично виконаними обсягами робіт. При цьому суб'єктом оцінювання виступало лише вище керівництво або зовнішні інспектори, а об'єктом – підлеглі виконавці. Головна мета такого контролю полягала у виявленні відхилень від початкового плану та покаранні винних.

Згодом відбувся перехід до етапу стандартизації та описового аналізу. Із розвитком теорії систем та проєктного менеджменту моніторинг та оцінювання почали інтегруватися в логіко-структурні матриці. Дослідники змістили фокус із контролю процесів на аналіз досягнення конкретних цілей, проте саме управління все ще залишалося централізованим, а оцінювання виконувало роль суворого судді, який виносив вердикт щодо успішності чи провалу програми на основі формальних показників.

Сучасна трансформація управління ознаменувалася переходом до партисипативної парадигми. Накопичення помилок при реалізації комплексних реформ довело, що неможливо об'єктивно оцінити ефект програми без урахування думки тих, на кого вона безпосередньо спрямована. Адміністративний контроль трансформувався в партисипативне, тобто спільне управління. Сутність партисипативного підходу полягає в докорінному перерозподілі управлінських функцій. Оцінювання перестає бути каральним інструментом зовнішнього тиску і стає механізмом внутрішнього навчання організації. Ключова відмінність полягає в тому, що зацікавлені сторони перетворюються з пасивних об'єктів дослідження, у яких просто збирають анкетні дані, на активних співавторів процесу. Вони беруть безпосередню участь у формуванні індикаторів успіху, зборі даних, інтерпретації результатів та спільному проєктуванні майбутніх змін.

Водночас, соціальні програми характеризуються складним архітектурним середовищем, де коло осіб, які впливають на проєкт або зазнають його впливу, є надзвичайно широким. Для забезпечення системного менеджменту зацікавлених сторін необхідна

їх чітка диференціація. На основі адаптації сучасних управлінських моделей усі суб'єкти поділяються на три основні рівні. Перший рівень представлений первинними стейкхолдерами, які є безпосередніми суб'єктами та бенефіціарами проекту. Це особи або групи, на яких безпосередньо спрямована соціальна програма і без участі яких вона втрачає сенс. Вони мають найвищий рівень законного інтересу в отриманні якісного результату, але водночас часто володіють найменшим інструментальним впливом на прийняття стратегічних рішень. До цієї групи належать кінцеві бенефіціари, такі як вразливі верстви населення, внутрішньо переміщені особи, ветерани або особи з інвалідністю, а також лінійний персонал, включаючи соціальних працівників, психологів та волонтерів, які реалізують заходи програми безпосередньо на місцях.

Другий рівень охоплює вторинних стейкхолдерів, які виконують роль посередників та інституційних учасників. Це суб'єкти, які забезпечують життєдіяльність проекту, хоча самі безпосередньо не споживають його соціальний ефект. Сюди відносяться донори та інвестори, які надають грантове фінансування, організації громадянського суспільства та благодійні фонди, що адмініструють процеси, а також різноманітні партнери, наприклад логістичні компанії чи медичні заклади, залучені до виконання окремих етапів програми.

Третій рівень складають третинні стейкхолдери, які формують контекстуальне оточення та виступають регуляторами. Це зовнішні актори, які створюють нормативно-правове та інформаційне поле навколо соціальної програми, володіючи при цьому значним владним потенціалом. До них належать органи державної влади та місцевого самоврядування, які визначають політику і здійснюють ліцензування, засоби масової інформації, а також територіальна громада в цілому, яка зазнає опосередкованого впливу від реалізації проекту.

Варто зауважити, що соціальні програми є одними з найскладніших об'єктів для моніторингу та оцінювання в менеджменті. На відміну від комерційного сектору, де головним критерієм успіху є прибуток або рентабельність інвестицій, ефективність соціальних проектів вимірюється якісними, часто суб'єктивними змінами в житті людей, такими як рівень соціальної адаптації, психологічного благополуччя чи зниження загальної напруги в суспільстві. Специфіка таких програм як

об'єкта дослідження визначається двома ключовими факторами, якими є множинність інтересів та ризики конфлікту цілей.

Феномен множинності інтересів виникає через те, що соціальний проект, зазвичай, фінансується однією стороною, реалізується другою, контролюється третьою, а результати споживаються четвертою. Така дисперсія призводить до того, що кожна група дивиться на критерії успішності програми через власну призму цінностей. Для донора успіх полягає у стовідсотковому цільовому освоєнні бюджету та відсутності фінансових порушень, для державної установи важливе покращення статистичних показників у звітах, а для кінцевого бенефіціара пріоритетом є зручність отримання послуги, повага до його гідності та реальне покращення якості життя. Через таку гетерогенність інтересів під час моніторингу та оцінювання виникають системні ризики конфлікту цілей.

Першим проявом є конфлікт між кількістю та якістю, коли виникає суперечність між потребою адміністраторів показати великі кількісні показники та реальною глибиною змін. Менеджери проекту часто намагаються штучно збільшити охоплення заради простих звітів, замість глибинної роботи з меншою групою, оскільки кількісні показники простіше піддаються моніторингу.

Другим проявом є ризик асиметрії інформації, коли виконавці на місцях володіють реальним станом справ, але намагаються приховати негативні тенденції від донорів чи регуляторів. Це призводить до створення фасадного успіху в документах, що блокує можливість впровадження адаптивного менеджменту та виправлення помилок на ранніх стадіях.

Третім проявом є конфлікт пріоритетів, який виникає через розбіжність між політичними цілями влади та реальними потребами громади. Держава може профінансувати будівництво великого центру для звіту, хоча громаді потрібні мобільні бригади допомоги. У такому разі моніторинг за формальними індикаторами покаже успіх, але глибока оцінка впливу виявить довгострокову неефективність витрат.

Разом з цим, перехід від теоретичного осмислення ролі зацікавлених сторін до практичного управління ними в межах соціальних програм вимагає розробки чіткого аналітичного інструментарію. На нашу думку, першим і найбільш відповідальним етапом цього процесу є ідентифікація та квантифікація параме-

трів взаємодії суб'єктів. Орієнтація менеджменту на врахування інтересів широкого кола суб'єктів потребує чіткого розуміння природи їхніх очікувань та сили можливого впливу на організаційну систему [3]. Вчені пропонують вирішувати проблему ідентифікації через оцінку трьох фундаментальних атрибутів, якими є влада, легітимність та терміновість вимог суб'єктів [6]. Проте для практичних потреб моніторингу та оцінювання соціальних програм класичну тріаду атрибутів доцільно трансформувати у два взаємопов'язані виміри, якими є рівень впливу суб'єкта та рівень його важливості для успіху проєкту. Адже рівень впливу відображає інструментальну здатність зацікавленої сторони прямо чи опосередковано корегувати хід реалізації програми, призупиняти її фінансування, змінювати цільові орієнтири або блокувати окремі процедури моніторингу та оцінювання. Техніки стратегічного аналізу мають першочергово оцінювати саме цей силовий потенціал, оскільки ігнорування потужних акторів здатне повністю деструктурувати проєкт [1]. У свою чергу, рівень важливості вказує на ступінь задоволення потреб конкретної групи для того, щоб соціальна програма вважалася успішною та виправданою з погляду суспільної цінності. Справа у тому, що в екологічних та соціальних проєктах групи з найвищою важливістю часто мають найменший реальний вплив, що створює серйозну етичну та управлінську диспропорцію.

Для переведення цих якісних характеристик у кількісні показники застосовується методика експертного оцінювання та бального нормування. Кожен ідентифікований стейкхолдер оцінюється групою експертів за шкалою від одного до п'яти балів за обома критеріями. При оцінці впливу аналізуються такі параметри, як контроль над фінансовими ресурсами, юридичні повноваження, доступ до каналів комунікації та інституційний статус суб'єкта. При оцінці важливості до уваги беруться рівень залежності суб'єкта від результатів програми, його етичні права на отримання допомоги та роль у забезпеченні довгострокової сталості ефекту програми. Використання подібних шкал дозволяє структурувати хаотичні суб'єктивні уявлення менеджерів та отримати первинну числову матрицю для подальшого стратегічного позиціонування [2].

Отримані в результаті квантифікації бальні оцінки слугують основою для візуалізації та стратегічного мапування середовища про-

екту. Найбільш поширеним та ефективним інструментом для цього в сучасному менеджменті є класична двовимірна матриця зацікавлених сторін, яка в контексті соціальних програм адаптується за осями рівня впливу та рівня інтересу чи важливості. Історичні витоки застосування подібних матричних моделей у політичному та бізнес-плануванні детально описані Джеральдом Ньюбоулдом та Кеннетом Луффманом, які довели високу аналітичну цінність візуального розподілу сил навколо організації [7]. Побудова матриці дозволяє розділити координатне поле на чотири основні квадранти, кожен з яких описує унікальну групу суб'єктів.

Перший квадрант, що характеризується високим рівнем впливу та високим рівнем інтересу, об'єднує ключових гравців проєкту. У сфері соціальних програм до цієї групи, зазвичай, належать великі міжнародні донори, профільні міністерства або провідні благодійні організації, які безпосередньо фінансують та регулюють програму. Другий квадрант, де фіксується високий вплив, але низький прямий інтерес, охоплює контекстуальних суб'єктів, таких як центральні засоби масової інформації, контролюючі фінансові органи чи нейтральні представники місцевої влади. Вони безпосередньо не зацікавлені в операційних результатах, але мають достатню владу, щоб вплинути на долю проєкту в разі виникнення форс-мажорних обставин чи скандалів.

Третій квадрант відображає поєднання низького впливу та високого інтересу. Це найбільш специфічний і критично важливий сектор для соціальної сфери, оскільки сюди потрапляють кінцеві бенефіціари, вразливі верстви населення, а також лінійні соціальні працівники та волонтери. Саме цей квадрант вимагає особливої уваги науковців, адже класичні комерційні теорії менеджменту часто ігнорували суб'єктів з низьким впливом, тоді як для соціальних програм вони є головним смисловим ядром [11]. Четвертий квадрант об'єднує акторів з низьким рівнем як впливу, так і інтересу. Це так звані пасивні спостерігачі, до яких можна віднести широку громадськість інших регіонів або постачальників стандартних офісних послуг для проєкту. Аналіз розташування стейкхолдерів на матриці дає керівникам програми чітке розуміння балансу сил та дозволяє передбачити потенційні ризики, пов'язані з опором або підтримкою з боку конкретних груп.

Фінальним етапом стратегічного аналізу є конвертація результатів матричного мапу-

вання у конкретні управлінські дії та комунікаційні моделі. Менеджмент організації не може і не повинен витрачати однакову кількість ресурсів на взаємодію з усіма учасниками. Для кожного квадранта матриці формується окрема стратегія взаємодії, що дозволяє оптимізувати витрати та мінімізувати конфлікти цілей.

Стосовно ключових гравців з першого квадранта застосовується стратегія щільного партнерства та спільного управління. З цими суб'єктами вибудовуються постійні канали двостороннього зв'язку, вони залучаються до наглядових рад і безпосередньо затверджують плани моніторингу та оцінювання. Партнерська взаємодія з цією групою є основою стратегічної стабільності проекту. Для контекстуальних суб'єктів із другого квадранта обирається стратегія підтримання задоволеності та регулярного інформування. Менеджмент прагне забезпечити їх точними та своєчасними звітами, щоб запобігти перетворенню їхнього нейтралітету на негативний вплив.

Найбільш ваговою для соціальних програм є стратегія захисту та активного залучення, що застосовується до третього квадранта – кінцевих бенефіціарів. Оскільки ці люди мають високий інтерес, але обмежені інструменти тиску, завданням менеджменту є штучне підвищення їхньої суб'єктності через механізми партисипативного оцінювання. Включення бенефіціарів у процеси збору та верифікації моніторингових даних не лише підвищує валідність інформації, а й запускає процеси інституційного та спільного навчання, трансформуючи пасивних отримувачів допомоги на активних учасників змін [5]. Нарешті, щодо четвертого квадранта використовується стратегія мінімальних зусиль та моніторингу, яка обмежується періодичним одностороннім інформуванням через відкриті джерела.

Ефективне поєднання цих стратегій дозволяє сформувати етичну та фінансово виправдану архітектуру управління. Диференціація стратегій взаємодії на основі етичних зобов'язань та соціального контракту є обов'язковою умовою формування організаційного капіталу та довгострокової довіри до суспільних інституцій [12]. У підсумку, стратегічний аналіз та вибір релевантних моделей взаємодії виступають необхідним фундаментом, без якого неможлива подальша процедурна інституціоналізація залучення стейкхолдерів до реального проєктного циклу.

У межах сучасного менеджменту перехід до партисипативного управління не може обмеж-

уватися лише декларативними заявами керівництва чи одноразовими акціями збору думок. Для того, щоб взаємодія із зацікавленими сторонами мала сталий та об'єктивний характер, вона повинна пройти процес інституціоналізації. У контексті моніторингу та оцінювання інституціоналізація означає трансформацію хаотичних, епізодичних практик залучення стейкхолдерів у систему сталих, загальноприйнятих та формально закріплених правил і структур. Довгострокова спроможність організації генерувати суспільне багатство залежить саме від наявності чітких інституційних зв'язків із її оточенням [8]. Інституціоналізація залучення стейкхолдерів до процесів моніторингу та оцінювання реалізується на трьох взаємопов'язаних рівнях.

Першим рівнем є нормативно-правове та регуляторне закріплення. Воно передбачає фіксацію прав, обов'язків та статусу зацікавлених сторін в офіційних документах програми, таких як статuti, положення про реалізацію проєктів, грантові угоди та внутрішні регламенти. Нормативний базис гарантує стейкхолдерам, особливо кінцевим бенефіціарам, законне право доступу до інформації та участі в оцінюванні, захищаючи їх від суб'єктивізму менеджерів. Подібне формальне закріплення виступає основою оновленого соціального контракту між адміністраторами та суспільством, мінімізуючи етичні ризики.

Другий рівень охоплює організаційне закріплення, що вимагає створення конкретних структурних одиниць або координаційних органів, відповідальних за взаємодію. Це можуть бути наглядові ради із залученням представників громадськості, експертні комітети чи громадські ради бенефіціарів. Завданням цих органів є безпосередня організація діалогу та адміністрування процесів спільного моніторингу. Без створення таких постійно діючих платформ практичні інструменти оцінювання втрачають свою дієвість, оскільки учасники не мають постійного простору для комунікації.

Третім рівнем є процедурне закріплення, яке інтегрує взаємодію безпосередньо в технологічний процес моніторингу та оцінювання. Воно описується через операційні інструкції, технологічні карти та графіки, де чітко вказано, на якому саме етапі, в якій формі та за допомогою яких методів відбувається залучення конкретної групи. Саме процедурна чіткість дозволяє уникнути ситуації, коли залучення людей має декларативний характер і слугує лише для формального виконання

вимог донорів, а не є реальним інструментом впливу [10].

Процедурна інституціоналізація вимагає наскрізного включення зацікавлених сторін у всі фази управління соціальною програмою. Спільний моніторинг та оцінювання не є фінальною крапкою проєкту, вони супроводжують його від зародження до завершення. У межах проєктного циклу доцільно виділити чотири послідовні етапи залучення громадян та бенефіціарів.

Першим етапом є залучення на стадії планування та формування архітектури оцінювання. На цій фазі громадяни та кінцеві бенефіціари спільно з аналітиками беруть участь у визначенні мети оцінювання та формулюванні індикаторів успіху. Традиційні індикатори, розроблені виключно топ-менеджерами, часто не відображають реальних потреб людей. Спільна розробка показників дозволяє знайти прямі та якісні маркери змін, які дійсно мають значення для громади. Такий крок на початку проєкту критично важливий для легітимізації всієї подальшої аналітичної роботи.

Другий етап полягає в залученні на стадії безпосереднього збору первинної інформації. Замість того, щоб виступати виключно пасивними об'єктами анкетування, представники зацікавлених сторін можуть залучатися як інтерв'юери, модератори фокус-груп або громадські контролери, які фіксують поточні результати на місцях. Це суттєво розширює джерела даних та підвищує рівень довіри до самого процесу збору інформації.

Третій етап охоплює спільну інтерпретацію та аналіз отриманих даних. Після первинної статистичної обробки результати моніторингу виносяться на обговорення експертних панелей або круглих столів за участю стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє уникнути хибних висновків зовнішніх оцінювачів, оскільки місцеві жителі та лінійний персонал допомагають розкрити глибинний контекст і реальні причини успіху чи невдачі тих чи інших заходів.

Четвертим етапом є верифікація фінального звіту та спільне прийняття управлінських рішень. Перед офіційною публікацією чи передачею звіту донорам, його резюме та рекомендації узгоджуються із зацікавленими сторонами. Це забезпечує прозорість процесу та перетворює результати оцінювання на реальну основу для адаптивного управління, коли висновки відразу трансформуються в плани покращення соціальної програми на наступний період.

Водночас, практичне впровадження інституційних моделей взаємодії у сфері соціальних програм стикається із низкою суттєвих перешкод. Комплексний аналіз дозволяє виділити три ключові бар'єри та обґрунтувати стратегічні шляхи їх подолання. Першим і найбільш явним бар'єром є системна бюрократизація та інерція управлінського апарату. Керівники організацій та державні службовці часто сприймають партисипативні процедури як надмірне ускладнення роботи, що затягує терміни та вимагає додаткових адміністративних ресурсів. Для подолання цього бар'єра необхідне впровадження чітких внутрішніх стандартів та автоматизація процесів збору думок. Менеджмент має усвідомити, що витрати на залучення стейкхолдерів на початкових етапах повністю компенсуються зниженням ризиків провалу програми в майбутньому.

Другим серйозним бар'єром виступає асиметрія інформації між розробниками програми та кінцевими бенефіціарами. Громадяни часто не володіють специфічною термінологією, не розуміють логіки побудови бюджетів чи методології формування індикаторів, що робить їхню участь номінальною. Шляхом подолання цього є демаркація інформаційних потоків та реалізація програм з інституційного навчання. Менеджмент повинен адаптувати складні аналітичні дані, перекладаючи їх на доступну для громади мову, та проводити попередні роз'яснювальні сесії для учасників.

Третім, найбільш глибоким бар'єром є низький рівень взаємної довіри між суб'єктами, що часто підкріплюється негативним попереднім досвідом, коли думка громадян ігнорувалася. Це породжує апатію бенефіціарів та небажання витрачати час на участь у моніторингу. Подолання цього деструктивного явища можливе лише через демонстрацію реальної підзвітності та швидких результатів. Якщо учасники побачать, що їхні зауваження під час проміжного моніторингу призвели до реальних і швидких змін у покращенні надання соціальних послуг, рівень довіри та мотивації до співпраці стрімко зростатиме. Подолання кризи довіри є тривалим процесом, який вимагає від менеджменту неухильного дотримання принципів прозорості та відкритості [11].

Таким чином, інституціоналізація залучення зацікавлених сторін до процесів моніторингу та оцінювання є складним управлінським завданням, яке вимагає одночасної

роботи на нормативному, організаційному та процедурному рівнях. Послідовне проведення стейкхолдерів через усі етапи проектного циклу у поєднанні із системним подоланням бюрократичних та інформаційних бар'єрів дозволяє створити стійку та життєздатну систему управління, яка забезпечує високу якість соціальних програм та реальну цінність для суспільства.

Висновки. Дослідження еволюції парадигми моніторингу та оцінювання засвідчило закономірний перехід управлінської науки від жорстких моделей технократичного контролю до партисипативного управління. Доведено, що традиційний адміністративний нагляд, орієнтований виключно на фіксацію витрат ресурсів та формальних кількісних показників, демонструє неефективність у сучасній соціальній сфері. Партисипативний підхід докорінно змінює суб'єктно-об'єктну взаємодію, перетворюючи стейкхолдерів із пасивних об'єктів перевірки на активних співавторів процесу аналізу та внутрішнього навчання організації.

Специфіка соціальних програм як об'єкта оцінювання визначається феноменом множинності інтересів різних груп учасників та високим ризиком конфлікту їхніх цілей. Запропонована трирівнева типізація зацікавлених сторін (первинні, вторинні та третинні стейкхолдери) дозволяє чітко розмежувати зони відповідальності та очікувань, а також виявити приховані управлінські деформації,

такі як штучний декларативний успіх у звітах, асиметрія інформації та суперечність між кількісними показниками охоплення й реальною якістю соціальних змін. Обґрунтовано аналітичний інструментарій стратегічного аналізу, який базується на методиці бальної квантифікації рівнів впливу та важливості стейкхолдерів із їх подальшим картографуванням на двовимірній матриці. Визначено архітектуру інституціоналізації залучення громадян та бенефіціарів, яка вимагає одночасного закріплення на нормативно-правовому, організаційному та процедурному рівнях упродовж усього проектного циклу – від спільного формування індикаторів до верифікації фінальних звітів. Систематизовано ключові бар'єри на цьому шляху (бюрократизація, інформаційна асиметрія, криза довіри) та запропоновано інструменти їх подолання через адаптацію аналітичних даних, інституційне навчання громад і демонстрацію швидких практичних результатів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані із розробкою та цифровізацією спеціалізованих автоматизованих платформ для збору і тріангуляції моніторингових даних від бенефіціарів у режимі реального часу. Подальшого вивчення також потребує адаптація запропонованих матричних моделей до умов реалізації довгострокових державних стратегій соціального відновлення та інтеграції вразливих верств населення на рівні великих міських агломерацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Bryson J. M. What to do when Stakeholders matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*. 2004. № 6(1). P. 21-53. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
2. Bryson J. M., Patton M. K., Bowman R. A. Working with evaluation stakeholders: rationale, step-by-step approach, and tools. *Evaluation and Program Planning*. 2011. Vol. 34, No. 1. P. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001>.
3. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1997. No. 1. P. 65-66.
4. Freeman E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston, 1984.
5. Jemimah Njuki, Susan Kaaria Colletah Chitsike and Pascal Sanginga. Participatory Monitoring and Evaluation for Stakeholder Engagement, Assessment of Project Impacts, and for Institutional and Community Learning and Change. Available at: http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/Njuki-rev.pdf (accessed June 30, 2026).
6. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22. No. 4. P. 853-886.
7. Newbould G., Luffman G. Successful Business Politics. Gower, London, 1989. P. 78.
8. Post J.E., Preston L., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, California, 2002. P. 320.
9. Preston L. Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: an International Review*. 2004. Vol. 11, No. 3. P. 151.
10. Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Postumus, H., Gubacek, K., Morris, J., Prell, K., Quinn, C.H., Stringer, L.K. Who is involved and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource manage-

ment. *Journal of Environmental Management*. 2009. Vol. 90. No. 5. P. 1933-1949. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>.

11. Гаценко Л. В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 156-160.

12. Єжелей Ю., Тягунова З. Етичні аспекти управління корпоративною соціальною відповідальністю: теорія зацікавлених сторін, соціальний контракт та інші релевантні теорії. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2025. № 2. С. 104-117.

13. Краснокутська Н. С., Ришкова Я. С. Теорія зацікавлених сторін: основні положення та сфери дослідження. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 96-104.

REFERENCES:

1. Bryson J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter: Stakeholder Identification and Analysis Techniques. *Public Management Review*. No. 6(1). P. 21-53. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>

2. Bryson J. M., Patton M. K., Bowman R. A. (2011). Working with evaluation stakeholders: rationale, step-by-step approach, and tools. *Evaluation and Program Planning*. Vol. 34. No. 1. P. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001>.

3. Donaldson T., Preston L. (1997). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. No. 1. P. 65-66.

4. Freeman E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

5. Jemimah Njuki, Susan Kaaria Colletah Chitsike and Pascal Sanginga. Participatory Monitoring and Evaluation for Stakeholder Engagement, Assessment of Project Impacts, and for Institutional and Community Learning and Change. Available at: http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/Njuki-rev.pdf (accessed June 30, 2026).

6. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. Vol. 22. No. 4. P. 853-886.

7. Newbould G., Luffman G. (1989). *Successful Business Politics*. Gower, London. P. 78.

8. Post J.E., Preston L., Sachs S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press, California. P. 320.

9. Preston L. (2004). Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: an International Review*. Vol. 11, No. 3. P. 151.

10. Reed M.S., Graves A., Dandy N., Postumus H., Gubacek K., Morri, J., Prell K., Quinn C.H., Stringer L.K. (2009). Who is involved and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*. Vol. 90. No. 5. P. 1933-1949. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>.

11. Hatsenko L. V. (2016). Teoriya zatsikavlenykh storin (steykholderiv): istoriya rozvytku ta problemni pytan-nya dlya podalshykh doslidzhen [Theory of stakeholders: history of development and problematic issues for further research]. *Vodnyy transport*. No. 1. P. 156-160.

12. Yezhelyy YU., Tyahunova Z. (2025). Etychni aspekty upravlinnya korporatyvnoyu sotsialnoyu vidpovidal-nistyu: teoriya zatsikavlenykh storin, sotsialnyy kontrakt ta inshi relevantni teoriyi [Ethical aspects of corporate social responsibility management: theory of stakeholders, social contract and other relevant theories]. *European scientific journal of economic and financial innovation*. No. 2. P. 104-117.

13. Krasnokutska N. S., Ryshkova YA. S. (2014). Teoriya zatsikavlenykh storin: osnovni polozhennya ta sfery doslidzhennya [Theory of stakeholders: basic provisions and areas of research]. *Ekonomichna stratehiya i perspek-tyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. No. 1. P. 96-104.

Дата надходження статті: 05.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 24.08.2026

Дата публікації статті: 15.09.2026