

**Європейська економічна інтеграція**

Лієне АМАНТОВА-САЛМАНЕ,
Івета МІЄТУЛЕ

**ОЦІНКА КОРИСНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ
СТРУКТУРНИХ ФОНДІВ ЄС У ЛАТВІЇ****Резюме**

Метою статті є розробка інтегрованої методології оцінювання корисності інвестицій структурних фондів Європейського Союзу, що поєднує теорію відносної корисності, підхід оцінювання, орієнтований на використання результатів, та метод аналітичної ієрархії, з урахуванням теорії зацікавлених сторін. Завдання дослідження охоплюють ідентифікацію та класифікацію зацікавлених сторін, визначення критеріїв та альтернатив, створення ієрархії домінування, проведення парних порівнянь та розрахунок остаточної оцінки корисності. Методологія базується на комбінованому підході: визначенні важливості зацікавлених сторін, розрахунку пріоритетів за методом аналітичної ієрархії та формули Варгаса для остаточного синтезу. Дані отримано в ході експертного опитування, де кожен експерт представляв кластер зацікавлених сторін. Результати показують, що в Латвії на період планування структурних фондів ЄС 2021–2027 рр. пріоритетними напрямками є «Більш соціальна та інклюзивна Європа» та «Більш зелена Європа», а «Фонд справедливого переходу» та «Європа, ближча до громадян» мають найнижчий пріоритет. Оригінальним внеском є розробка інтегрованої моделі оцінювання, яка поєд-

© Лієне Амантова-Салмане, Івета Мієтуле, 2025.

Амантова-Салмане Лієне, аспірантка, Центр економіки та управління, Академія Резекне Ризького технічного університету, Резекне, Латвія. ORCID: 0000-0003-2101-4922 Email: liene.amantova-salmane@rtu.lv
Мієтуле Івета, доктор економічних наук, професор, Центр економіки та управління, Академія Резекне Ризького технічного університету, Резекне, Латвія. ORCID: 0000-0001-7662-9866 Email: iveta.mietule@rtu.lv

нує метод аналітичної ієрархії з підходом відносної корисності та зважуванням зацікавлених сторін, забезпечуючи збалансований і практичний інструмент для підтримки прийняття рішень щодо інвестицій у межах політики згуртованості.

Ключові слова:

відносна ефективність; інвестиції; корисність; метод аналізу ієрархій (MAI); оцінка ефективності; політика згуртованості; сталий розвиток; структурні фонди ЄС; теорія зацікавлених сторін.

Класифікація за JEL: C44; H54; O22; Q01; R58.

2 рисунки, 4 таблиці, 36 джерел літератури.

Постановка проблеми

Інвестиції структурних фондів ЄС є важливим інструментом реалізації політики регіонального розвитку та згуртованості, що забезпечує значне фінансування для сприяння економічній, соціальній та екологічній стійкості. За програмний період 2021–2027 років політика згуртованості є найбільшою інвестиційною програмою ЄС із бюджетом у 392 млрд євро, що підкреслює необхідність ефективного та раціонального використання ресурсів (Molica & Santos, 2025). Однак, незважаючи на значні зусилля, роль оцінки в політиці згуртованості все ще обмежена переважно у зв'язку з вибором відповідних методів та інтеграцією інтересів зацікавлених сторін (Koudoumakis et al., 2022). У своїй праці Пеган і Лавек (Pegan & Loves, 2025) підкреслюють, що інвестиції структурних фондів ЄС – це не лише розподіл фінансів, а й механізм комунікації та участі, який забезпечує легітимність політики та довіру громадськості. Інтеграція зацікавлених сторін не може зводитися до формальних консультацій, адже надзвичайно важливо забезпечити відповідність інвестицій структурних фондів ЄС регіональним потребам та зменшити конфлікти між різними інтересами. Недостатній обсяг інформаційного потоку

може призвести до зменшення довіри громадськості та обмежити вплив політики, тому якість комунікації є критичним фактором для реалізації інвестицій структурних фондів ЄС. У програмному періоді 2021–2027 рр. політика згуртованості є більш складною, ніж раніше, оскільки необхідно інтегрувати цілі сталого розвитку, цифровізації та кліматичної нейтральності, що вимагає ширшої участі зацікавлених сторін. **Метою статті** є розробка інтегрованої методології оцінювання корисності інвестицій структурних фондів ЄС, що поєднує теорію відносної корисності, оцінку, орієнтовану на використання, та метод аналітичної ієрархії (MAI), з урахуванням теорії зацікавлених сторін. Методологія передбачає визначення вагового внеску зацікавлених сторін, створення ієрархії інвестиційних пріоритетів та розрахунок результуючої оцінки ефективності, що забезпечує багатовимірний погляд на корисність інвестицій та прозорість прийняття рішень.

Актуальність дослідження випливає з необхідності поліпшення якості оцінки ефективності інвестицій фондів ЄС, забезпечення прозорості, участі та сталого розвитку. Проблема полягає в тому, що наявні методи часто не враховують інтереси зацікавлених сторін і не забезпечують практичної оцінки ефективності в процесі прийняття рішень. Питання дослідження: Як інтегрувати теорію відносної ефективності та підхід оцінювання, орієнтований на використання результатів, з MAI для забезпечення збалансованої та практично застосовної оцінки інвестицій фондів ЄС в рамках теорії зацікавлених сторін? Теорія зацікавлених сторін передбачає визначення ваг, MAI – розрахунок альтернатив (інвестиційних пріоритетів), а остаточна оцінка ефективності отримується за допомогою формули Варгаса (Vargas, 2010).

Хоча політика згуртованості встановлює стратегічні цілі, головним завданням цього дослідження є оцінювання ефективності інвестицій структурних фондів ЄС, а не аналіз пріоритетів політики. Цілі політики (наприклад, «Більш зелена Європа», «Соціальна та інклюзивна Європа») використовуються в дослідженні як критерії оцінювання для демонстрації практичного застосування розробленої методології. Оригінальним внеском є розробка інтегрованої методології оцінювання, що забезпечує збалансований інструмент для оцінювання інвестицій у різних політичних контекстах.

Географічний фокус дослідження. Латвія була обрана тому, що вона є державою-членом ЄС, в якій інвестиції зі структурних фондів ЄС становлять значну частку державних інвестицій (European Commission, 2025). Ці інвестиції в Латвії мають стратегічне значення для забезпечення регіонального та сталого розвитку, оскільки вони впливають на модернізацію інфраструктури, сприяння інноваціям та трансформацію економіки. Реалізація інвестицій відображає виклики, типові для менших держав-членів: обмежені ресурси, висока залежність від фінансування ЄС та необхідність інтегрувати цілі сталого розвитку, цифровізації та кліматичної нейтральності. Ці фактори роблять Латвію релевантним об'єктом дослідження, результати якого можна адаптувати до інших країн із подібною структурою інвестицій.

Огляд літератури

Оцінка інвестицій – це системний процес, що дозволяє аналізувати ефективність, корисність та відповідність проєктів і програм поставленим цілям. Оцінка передбачає збір даних та їхній глибокий аналіз. Оскільки оцінка є безперервною діяльністю, вона сприяє набуттю нових знань та впровадженню інновацій (Grozdić & Demko-Rihter, 2023). Оцінка інвестиційних програм, зокрема політики згуртованості, протягом багатьох років була предметом наукового інтересу. У літературі можна знайти щонайменше 83 методи оцінювання (Bachtler et al., 2000). Політика згуртованості є основною інвестиційною політикою ЄС і найбільшою у світі програмою регіонального розвитку з бюджетом у розмірі 392 млрд євро на період 2021–2027 рр. Як її значний фінансовий обсяг, так і політична важливість привернули увагу науковців, які обговорюють її функціонування. Дослідження в цій галузі проводилися переважно з двостороннього погляду. Перша стосується соціально-економічного впливу. Другий, більш сучасний, досліджує здатність до поглинання виділених ресурсів (Molica & Santos, 2025). Незважаючи на значні зусилля держав-членів ЄС та регіонів, роль оцінки в політиці згуртованості все ще обмежена переважно через вибір відповідних методів оцінювання (European Commission, 2024; European Commission, 2025). Вибір методів оцінювання залежить від типу втручання та критеріїв оцінювання, що є специфічними для питань оцінювання (Capello et al., 2024). Найефективнішим способом є поєднання різних методів, оскільки складність втручання, партисипативний характер політики згуртованості та недоліки кожного методу вимагають їх спільного застосування (Koudoumakis et al., 2022).

Теорія корисності є основою економіки, особливо мікроекономіки, оскільки вона надає інструмент для аналізу поведінки та прийняття рішень. Спочатку економісти використовували теорію корисності для пояснення двох основних понять: поведінки споживчого попиту та обґрунтування і вдосконалення економічної політики (Takemura, 2019). Згідно з концепцією «Homo Economicus», корисність вважається невід’ємною характеристикою кожної людини (Munien & Telukdarie, 2025). Індивід розглядається як раціональний максимізатор корисності, який приймає рішення на основі особистої вигоди (Parada-Contzen & Parada-Daza, 2023). Поняття корисності в сучасній літературі інтерпретується як суб’єктивне і тісно пов’язане з індивідуальним благополуччям, а не тільки з матеріальними властивостями (Di Foggia et al., 2025). Історично в теорії корисності виокремлюють два основні підходи: (1) кардинальний – припускає, що корисність можна виміряти і виразити в конкретних одиницях («утилі»); (2) порядковий – розглядає корисність як суб’єктивне поняття, яке не можна виміряти безпосередньо, але можна порівняти між окремими особами (Mankiw, 2014). Традиційна теорія корисності передбачає існування раціональної особи – людини, яка може обробляти доступну інформацію і намагається максимізувати свою корисність, враховуючи бюджетні

обмеження. Корисність визначається як здатність задовольняти людські потреби і є психологічним поняттям (Akkaaya, 2021). На додаток до традиційних підходів, теорія відносної корисності пропонує перспективу, за якої корисність для індивіда залежить не тільки від особистого споживання, а й від порівняння зі споживанням інших осіб. Цей підхід підкреслює важливість соціального порівняння в процесі прийняття рішень та поведінці. Оцінка, орієнтована на використання, може застосовуватися до різних типів оцінок – формативних, підсумкових, оцінок процесу та впливу – і може використовуватися з різними методами дослідження та типами даних, з урахуванням учасників, спонсорів або інших зацікавлених сторін (Patton & Campbell-Patton, 2021). Цей підхід підкреслює, що успіх оцінки залежить від використання її результатів. Тому важливе значення мають раннє та активне залучення користувачів, реалістичні методи та постійна увага до того, як результати оцінювання можуть бути використані в процесі прийняття рішень та організаційного розвитку. Теорія відносної корисності доповнює класичний погляд, підкреслюючи важливість соціального порівняння в процесі прийняття рішень (Wang et al., 2015). Оцінка, орієнтована на використання, зосереджується на практичній застосовності, підкреслюючи, що успіх оцінки залежить від використання її результатів (Patton & Campbell-Patton, 2021). Такий підхід сприяє ранньому залученню зацікавлених сторін та прозорості рішень (Rey & Fortin, 2023).

Інтегруючи відносну корисність з оцінкою, орієнтованою на використання, можна поєднати кількісне порівняння з практичною застосовністю, забезпечуючи теоретичну валідність і результати, що відповідають потребам користувачів. Однак у літературі бракує моделей, які одночасно інтегрують ці підходи з багаторівневими методами підтримки прийняття рішень, такими як MAI.

Метод аналізу ієрархій широко використовується для підтримки прийняття рішень, оскільки він дозволяє структурувати складні питання в ієрархічній формі та проводити парні порівняння (Saaty, 2001). Інтегруючи MAI з теорією зацікавлених сторін, можна забезпечити, щоб результати оцінювання були як теоретично обґрунтованими, так і практично застосовними в різних політичних контекстах (Ananda & Herath, 2003; Mascena et al., 2021). Оцінка за участю зацікавлених сторін значно покращує ефективність діяльності інститутів, оскільки активна участь зацікавлених сторін сприяє прозорості та корисності рішень (Elhakim, 2025). Інтеграція з MAI дозволяє ефективно враховувати переваги зацікавлених сторін. Інтеграція MAI з урахуванням інтересів зацікавлених сторін була застосована в лісовому плануванні, наприклад у дослідженні з лісового планування MAI використано для врахування переваг зацікавлених сторін, що сприяло збалансованому прийняттю рішень між екологічними, економічними та соціальними аспектами (Raman et al., 2025). У плануванні енергетичного сектору розроблено основу для енергетичного планування, яка враховує інтереси різних зацікавлених сторін і сприяє сталому розвитку, шляхом інтеграції багаторівневого інструменту прийняття рішень з аналізом зацікавлених сторін (Mascena, Santos & Stocker, 2021). Поєднання MAI з теорією зацікавлених сторін може забезпечити прийняття рішень, враховуючи інтереси, пріоритети та цінності різних зацікавлених сторін.

Незважаючи на велику кількість літератури з питань MAI та аналізу зацікавлених сторін, у контексті інвестицій структурних фондів ЄС відсутній інтегрований підхід, що поєднує теорію відносної корисності, оцінку, орієнтовану на використання результатів, та MAI. Нова модель, яка запропонована в дослідженні, відображає збалансовану оцінку, поєднуючи теоретичне обґрунтування з практичною застосовністю у процесі прийняття рішень щодо політики згуртованості.

Методологія

Оцінка корисності є важливим інструментом для аналізу інвестиційних програм, оскільки вона забезпечує структуроване, прозоре та обґрунтоване прийняття рішень і дає можливість оцінити, наскільки інвестиції приносять значну користь суспільству. Така методологія дає змогу визначити пріоритетні напрямки інвестицій шляхом інтеграції точок зору зацікавлених сторін, що є важливим для прийняття політичних рішень. Оцінка корисності залучає зацікавлені сторони до процесу оцінювання на будь-якому етапі (Rey & Fortin, 2023). Оцінка, орієнтована на використання, зосереджується на практичній застосовності, відносна корисність – на порівнянні альтернатив (інвестиційних пріоритетів), а MAI забезпечує структурований розрахунок інвестиційних пріоритетів.

Методологія забезпечує структурований, повторюваний та науково обґрунтований підхід до оцінювання корисності інвестицій структурних фондів ЄС, інтегруючи точки зору зацікавлених сторін та багаторівневий аналіз пріоритетів. Вона застосовується як до попередніх, так і до наступних оцінок: попереднє застосування дозволяє прогнозувати інвестиційні пріоритети та визначати ризики, а наступний аналіз дає змогу визначити ефективність шляхом порівняння отриманих результатів із запланованими цілями. Методологію можна адаптовати до різних інвестиційних контекстів, що дозволяє змінювати коло зацікавлених сторін, критерії, інвестиційні пріоритети та ваги, зберігаючи структурований та повторюваний процес. Розроблена методологія забезпечує інтегрований підхід до оцінювання ефективності інвестицій структурних фондів ЄС, поєднуючи теорію зацікавлених сторін та теорію корисності з методом багатокритеріального аналізу. Вона передбачає чітке визначення етапів оцінювання та їх послідовності для забезпечення структурованого та повторюваного процесу. Водночас методологія зменшує ризики суб'єктивності та обмежень доступності даних за допомогою перевірок узгодженості та аналізу чутливості. Вона має обмеження: доступність даних, кількість експертів та суб'єктивність у парних порівняннях. Такі ризики зменшуються завдяки залученню декількох незалежних експертів та контролюванню узгодженості коефіцієнта узгодженості MAI (CR) ($CR \leq 0,10$). Резюме усіх обмежень методології та їх вирішення наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Обмеження методології оцінювання корисності інвестицій та їх вирішення

Обмеження	Опис	Вплив на методологію	Рішення
Доступність даних	Обмежена інформація про інвестиційні програми, зацікавлені сторони та стратегічні документи	Неповне визначення критеріїв або альтернатив	Використання офіційних документів ЄС та національних документів; регулярне оновлення наборів даних; документування якісних даних.
Адаптованість методології	Пристосування до нових пріоритетів вимагає додаткових ресурсів	Може перешкоджати повторюваності в майбутніх періодах	Використання цифрових інструментів (шаблони, калькулятор MAI)
Ризик суб'єктивності	Експертні оцінки в парних порівняннях можуть бути суб'єктивними	Може спричинити неточності у визначенні пріоритетів	Залучення декількох незалежних експертів; обґрунтування документів; контроль показників узгодженості ($CR \leq 0,10$)
Порівнянність критеріїв	Кількісні та якісні критерії, які важко порівняти	Ускладнює розрахунки MAI	Нормалізація кількісних даних; визначення шкали для якісних критеріїв; використання експертних дискусій.
Кількість та компетентність експертів	Недостатня кількість експертів або різноманітність їхніх знань	Впливає на об'єктивність та надійність порівнянь	Залучення експертів з різних галузей; визначення критеріїв відбору; виконання перевірки узгодженості MAI.

Джерело: складено авторами.

Автори розробили метод оцінювання корисності інвестицій структурних фондів ЄС відповідно до методології, наведеної в табл. 2.

Таблиця 2

Етапи методології оцінювання корисності структурних фондів ЄС

Етап	Зміст	Метод	Інструмент	Результат
1	Визначення стейкхолдерів	Теорія стейкхолдерів	Кластеризація стейкхолдерів	Визначені стейкхолдери
2	Визначення ваги зацікавлених сторін	<i>Виразність + A</i> аналіз	Опитування стейкхолдерів	Матриця вагомості стейкхолдерів
3	Вибір критеріїв	Цілі сталого розвитку ООН. Цілі політики згуртованості в Латвії на плановий період 2021–2027 років	Аналіз планових документів ООН та ЄС	Набір критеріїв
4	Визначення альтернатив	Інвестиції структурних фондів ЄС	Аналіз опису програми	Альтернативний набір
5	Створення структури критеріїв та альтернатив	Ієрархія домінування MAI	Візуалізація ієрархії	Домінуюча ієрархія (мета – критерії – альтернативи)
6	Порівняння пар	Альтернативна оцінка MAI за критеріями	Експертне опитування	Порівняльна таблиця пріоритетів
7	Розрахунок відносних альтернатив	Метод MAI (шкала Сааті)	Розрахунки в Microsoft Excel	Вагові коефіцієнти пріоритетності (для критеріїв та альтернатив)
8	Визначення остаточного рейтингу корисності	Формула Варгаса: вага MAI × вага зацікавленої сторони	Розрахунки в Microsoft Excel	Комплексна оцінка корисності
9	Підсумок та інтерпретація результатів	Рейтинг альтернатив на основі результатів MAI	Розрахунки та зображення в Microsoft Excel	Візуалізовані результати

Джерело: складено авторами.

Методологія охоплює дев'ять послідовних етапів. На першому етапі зацікавлені сторони визначаються за допомогою теорії зацікавлених сторін та кластерного підходу, щоб забезпечити репрезентативне уявлення про різні інтереси. Для забезпечення прозорості аналізу та зменшення складності, а також забезпечення представництва всіх зацікавлених сторін в інвестиціях Структурних фондів ЄС, у дослідженні використовується кластерний підхід, сформований на основі теорії зацікавлених сторін (Mitchell et al., 1997). Зацікавлені сторони згруповані в шість кластерів: установи, що беруть участь у системі фондів ЄС, міністерства, муніципалітети, громадські та галузеві організації, підприємці та академічні установи. Такий підхід забезпечує репрезентативність, легітимність та якість даних, що є важливим для оцінювання ефективності інвестицій Структурних фондів ЄС.

На другому етапі ваги зацікавлених сторін визначаються на основі аналізу важливості (Mitchell et al., 1997) та експертних оцінок. Для визначення ваг використовувалася модель важливості + А, яка доповнює класичний тривимірний підхід (влада, легітимність, терміновість) виміром ставлення, що дозволяє оцінити не лише структурний вплив, а й ставлення зацікавлених сторін до інвестицій. Експерти оцінювали кожен кластер за шкалою Лайкерта, але не оцінювали свій представлений кластер, щоб зменшити суб'єктивність.

На третьому етапі розроблена система критеріїв, що забезпечує багатовимірний підхід до оцінювання ефективності інвестицій Структурних фондів ЄС. Вибір критеріїв ґрунтувався на міжнародно визнаних рамках – Цілях сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (United Nations, 2015) та Стратегічних напрямках політики згуртованості Європейського Союзу на 2021–2027 роки (European Commission, 2024). У результаті застосування такого підходу обрані критерії відображають глобальні принципи сталого розвитку та пріоритети регіонального розвитку, зберігаючи узгодженість з теорією зацікавлених сторін. Обрані критерії охоплюють п'ять вимірів: економічну стійкість, соціальний вплив, вплив на довкілля, технологічну стійкість та управління з етичними аспектами. Економічна стійкість описує внесок інвестицій у зростання та конкурентоспроможність, соціальний вплив – інвестиції у добробут та включення суспільства, вплив на довкілля – досягнення кліматичних цілей та ефективність використання ресурсів, технологічна стійкість – сприяння інноваціям та цифровізації, а управління та етика – прозорість, якість та відповідність нормативам. Ці критерії є взаємонезалежними, вичерпними та порівнянними, що важливо для застосування методу MAI. Вибір критеріїв здійснений шляхом аналізу стратегічних документів ЄС та Організації Об'єднаних Націй (European Commission, 2024) та наукової літератури щодо оцінювання сталого розвитку. Щоб зменшити когнітивне навантаження на експертів при попарних порівняннях, 17 цілей ООН об'єднано в п'ять вимірів. У результаті створена структурована система критеріїв, яка слугує основою для формування ієрархії та подальших розрахунків.

На четвертому етапі визначено інвестиційні пріоритети, які є основою для оцінювання ефективності інвестицій коштів структурних фондів ЄС. Розробка інвестиційних пріоритетів базувалася на стратегічних документах політики згуртованості Європейського Союзу на 2021–2027 роки (European Commission, 2024), Угоді про партнерство Латвії з Європейським Союзом (European Commission, 2022) та Національному плані розвитку (Cross-Sectoral Coordination Centre, 2020). Такий підхід забезпечує узгодження обраних інвестиційних пріоритетів із регіональними пріоритетами та відображає поточні інвестиційні напрямки. Інвестиційні пріоритети сформульовані таким чином, щоби бути взаємовиключними, вичерпними та порівнянними, що важливо для застосування методу MAI. Обраний набір охоплює шість цілей політики згуртованості: Розумніша Європа, Зеленіша Європа, Більш зв'язана Європа, Більш соціальна та інклюзивна Європа, Європа ближча до громадян та Перехід до кліматичної нейтральності. Зміст кожного пріоритету інвестування відображає конкретний стратегічний напрямок – наприклад, Зеленіша Європа зосереджується на кліматичній нейтральності та охороні навколишнього середовища, а Перехід до кліматичної нейтральності спрямований на пом'якшення соціально-економічних наслідків у регіонах, які найбільше постраждали від переходу до низьковуглецевої економіки.

На п'ятому етапі створена ієрархічна структура, що забезпечує багаторівневий аналіз для оцінювання ефективності інвестицій ЄС у структурні фонди. На цьому етапі використовувався метод MAI, який є міжнародно визнаним підходом до прийняття рішень за багатьма критеріями. Ієрархія побудована на трьох рівнях (табл. 3).

Таблиця 3

Ієрархія домінування за методом MAI

Ієрархія домінування		
Рівень 1 (Об'єкти)	Рівень 2 (Критерії)	Рівень 3 (Альтернативи – Інвестиційні пріоритети)
Корисність інвестицій ЄС у структурні фонди	Економічна сталість	Більш SMART Європа
	Соціальний вплив	Більш зелена Європа
	Вплив на навколишнє середовище	Більш зв'язана Європа
	Технологічна сталість	Більш соціальна та інклюзивна Європа
	Управління та етика	Європа ближче до громадян Фонд справедливої трансформації

Джерело: складено авторами.

На шостому етапі проведено попарні порівняння. Метод аналізу ієрархій (MAI) дає змогу експертам оцінити рівень важливості кожного елемента, забезпечуючи структурований і кількісно інтерпретований процес прийняття рішень. Попарні порівняння є основою для обчислення векторів пріоритетів та перевірки узгодженості, що гарантує логічну послідовність оцінок.

Хоча в дослідженні використовується принцип, згідно з яким кожен експерт представляє певну групу зацікавлених сторін, це не означає, що результати можна звести до індивідуальної думки. Оцінки експертів були структуровані за допомогою MAI, що забезпечує контроль узгодженості та калібрування ваг і зменшує ризик суб'єктивності. Думка експерта інтерпретується як інституційна перспектива, що відображає інтереси конкретної групи, а не особисті уподобання. Рекомендації, отримані в результаті аналізу, не слід розглядати як автоматичну основу для політичних рішень, а радше як аналітичний інструмент, який допомагає визначити сфери, де потрібні обговорення та координація. Такий підхід відповідає принципам належного управління, оскільки він сприяє прозорості та участі, а не замінює рішення політиків. Метою дослідження є не визначення розподілу інвестицій, а надання багатовимірної перспективи, заснованої на структурованій методології та інтеграції теорії зацікавлених сторін.

У цьому дослідженні не використовувалася класична анкета. Збір даних базувався на підході MAI, де експерти заповнювали матриці попарних порівнянь. Такий підхід є основним принципом MAI та забезпечує послідовний розрахунок пріоритетів. Оскільки експерти виконували порівняння вручну, необроблені дані недоступні в цифровому форматі, а додаток не містить списку питань. Матриці, використані в дослідженні, були складені та проаналізовані за допомогою інструментів Excel. Збір експертних даних проведено у травні 2025 р. У цьому дослідженні кожен експерт є представником кластера зацікавлених сторін. 6 експертів відібрано на основі їхнього професійного досвіду, освіти та релевантності для конкретного стейкхолдера.

У цьому пілотному демонстраційному етапі використано цілеспрямований, стратифікований відбір ключових інформаторів з шести кластерів зацікавлених сторін, щоб забезпечити функціональне охоплення інтересів та отримати попарні порівняння зі суворим контролем узгодженості ($CR \leq 0,10$) у рамках MAI. Критерії включення: а) щонайменше 10 років досвіду роботи в кластері, б) роль у прийнятті рішень / аналітика (мандат, ресурсний або регуляторний вплив), в) готовність працювати відповідно до структурованого протоколу виявлення. Критерії виключення: а) конфлікт інтересів, б) $CR > 0,10$ після спроб корекції, в) неможливість задокументувати обґрунтування суджень. Набір учасників проводився з професійних реєстрів, галузевих рад та академічних установ. Рандомізація не застосовувалася в пілотному проєкті, оскільки метою була методологічна демонстрація, а не оцінка параметрів популяції. У повномасштабному етапі планується залучити 2–3 експертів до кожного кластера та використовувати стратифіковану випадкову вибірку з

попередньо визначеної структури кандидата (стратифікація: регіон / інституційний тип) для підвищення репрезентативності та зменшення упередженості відбору.

Репрезентативність експертної групи – обґрунтування дизайну пілотної демонстрації: кластери зацікавлених сторін представлені одним експертом. Метою цієї версії є методологічна демонстрація, в якій критично забезпечена логічна узгодженість ($CR \leq 0,10$). Розмір групи адекватний для методологічної демонстрації, оскільки: метою MAI є отримання порівнянь у структурований спосіб та перевірка узгодженості, а не оцінка частот популяцій. Порог CR Arar ($CR \leq 0,10$) – логічна узгодженість забезпечується як на індивідуальному, так і на агрегованому рівнях (Saaty & Vargas, 2001; 28. Scala et. al, 2016). Стратифіковане кластерне представництво забезпечує функціональне охоплення інтересів (установи, міністерства, муніципалітети, неурядові організації / промисловість, підприємці, академічні кола), що є більш актуальним у контексті MAI, ніж велика, але невизначена вибірка. Структуроване експертне опитування є очевидно важливішим, ніж механічне збільшення кількості учасників у відповідних контекстах (Hemming et al., 2018; O'Hagan, 2019). Агрегування групових MAI за допомогою геометричного середнього є рекомендованою практикою, яка зменшує вплив індивідуальних упереджень та підвищує прозорість. Такий підхід широко задокументовано в методологічних оглядах (Ishizaka & Labib, 2011).

У цьому дослідженні ми перетворюємо теоретичні рамки на вимірювані елементи та чітко демонструємо їхню інтеграцію в модель MAI. Значимість стейкхолдерів операціоналізується шляхом присвоєння трьох атрибутів – влади, легітимності та терміновості – кожному з них присвоюються задокументовані перевірені показники та оцінюються за шкалою MAI від 1 до 9; ці рейтинги враховуються для вибору кластерів та їх зважування в ієрархії (Mitchell et al., 1997). Оцінювання, орієнтоване на використання, впроваджено шляхом визначення основних користувачів, цільового використання та доказів використання процесу, що формує контекст рішення та допомагає уточнити набір критеріїв (Patton & Campbell-Patton, 2021). Мета MAI (пріоритизація інвестицій у згуртованість) розкладається на критерії та під критерії з чіткими операційними визначеннями та показниками. Попарні порівняння генерують локальні апріорні значення з перевіркою узгодженості ($CR \leq 0,10$) як на індивідуальному, так і на агрегованому рівнях (Scala et.al., 2016; Ishizaka & Labib, 2011). Це дослідження методологічно демонструє інтегрований підхід; тому в цій версії не виконується формальне моделювання змін складу панелей. забезпечується Контроль MAI CR та агрегація груп із геометричним середнім забезпечують стабільність. Мінімально-максимальний розкидний аналіз служить показником стійкості. Враховуючи, що необроблені дані не оцифровуються, у розширеній версії буде додано повний аналіз чутливості.

З огляду на те, що метод MAI базується на попарних порівняннях, виражених з точки зору експертів, кожен експерт має забезпечувати раніше ви-

значені кластери стейкхолдерів. Його думка інтерпретується не як індивідуальна, а як погляд на позицію конкретного стейкхолдера. Експерти порівнювали критерії на другому рівні ієрархії мети, а також на третьому рівні інвестиційних пріоритетів щодо кожного критерію. Для порівняння використовувалася шкала Сааті (1 – 9) (Saaty, 2001), де 1 означає однакову важливість, а 9 – дуже високу перевагу важливості. Розраховані вектори пріоритетів були нормалізовані таким чином, щоб їх сума дорівнювала 1, що є обов'язковою умовою коректності синтезу MAI. Було розраховано коефіцієнт узгодженості (CR), який не повинен перевищувати 0,10, щоб оцінки вважалися узгодженими. Якщо CR перевищував допустиму межу, експерти повторно переглядали свої оцінки. Метод передбачає дотримання логічної узгодженості та показує, наскільки узгодженими були оцінки, надані експертами.

CR розраховується за формулою:

$$CR = \frac{CI}{RI}, \text{ де } CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (1)$$

де: λ_{\max} – найбільше власне значення матриці;

n – кількість елементів, що порівнюються;

RI – Випадковий Індекс, який залежить від розміру матриці.

Значення CR менше 0,10 вказує на логічну узгодженість в експертних оцінках. У деяких випадках може бути допущено до 0,20, але не більше. Якщо CR перевищує ці межі, експерти повинні повторити порівняння або провести групове обговорення для усунення суперечностей (Saaty & Vargas, 2001). Автор робить висновок, що оцінки залучених експертів адекватно узгоджені, оскільки коефіцієнт узгодженості в експертних анкетах відповідає цьому критерію.

На сьомому етапі інвестиційні пріоритети розраховані за допомогою методу MAI. Результати експертних попарних порівнянь дозволили визначити важливість кожної інвестиції щодо певного критерію.

На восьмому етапі для кожного інвестиційного пріоритету розраховано комбіновану оцінку корисності, інтегруючи результати MAI з важливістю залучених сторін. Такий підхід гарантує, що остаточне рішення відображає не лише ієрархічний аналіз, а й реальний вплив інтересів, що є важливим у контексті інвестицій Структурних фондів ЄС. Розрахунок базувався на формулі Варгаса (Vargas, 2010), яка рекомендується в багаторівневих оцінках, де необхідно поєднувати думки різних сторін з аналітичними вагами. Крім того, проаналізовано діапазони (Min–Max) та середні значення, які відображають стійкість рішення та поляризацію поглядів між кластерами.

На дев'ятому етапі проведено інтерпретацію остаточних рейтингів корисності на основі нормалізованих результатів, розрахованих на восьмому етапі. Інтерпретація ґрунтувалася на принципі остаточного синтезу MAI, який

забезпечує, що рішення відображає як ієрархічний аналіз, так і важливість залучених сторін. Аналіз включав ранжування інвестиційних пріоритетів, перевірку діапазонів (Min–Max) та оцінку розсіювання думок, що дає змогу визначити стабільність рішення та потенційні області чутливості.

На цьому пілотному демонстраційному етапі розробленої методології проведено описове тестування дисперсії (Min/Max/AVER) та суворий контроль узгодженості ($CR \leq 0,10$) на індивідуальному та агрегованому рівнях, що є основною вимогою якості в рамках MAI (Duleba & Blahota, 2025). Враховуючи цілеспрямований, стратифікований дизайн панелі з ключовими інформаторами ($n = 6$), повні батареї чутливості не були впроваджені на цьому етапі, оскільки основною метою пілотного проєкту була методологічна демонстрація та тестування життєздатності процесу.

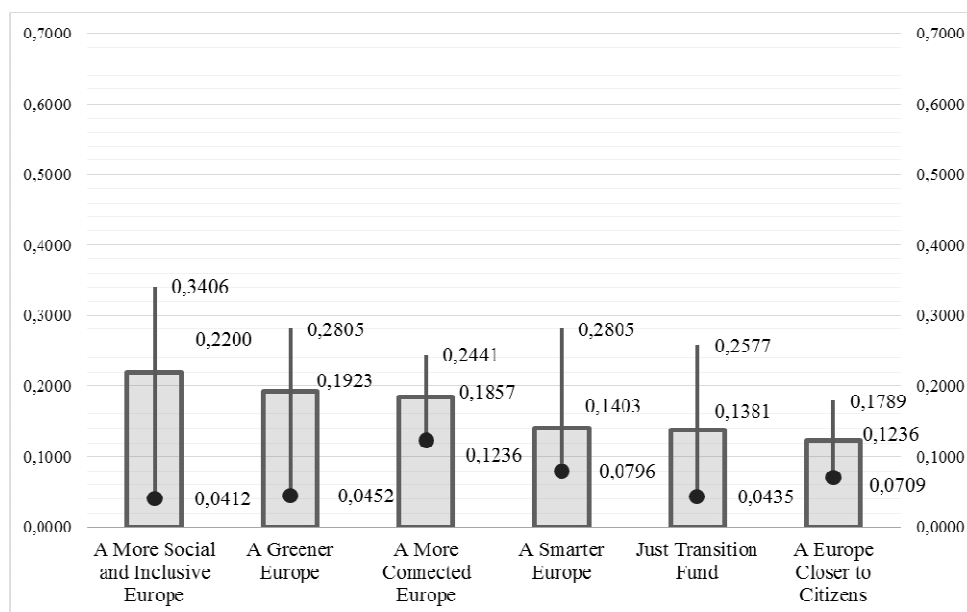
Розроблена методологія оцінювання корисності заходів відповідає вимогам ЄС, оскільки вона включає основні принципи вимог і може бути використана для оцінювання інвестицій у контексті програм згуртованості ЄС та інших інвестиційних програм на різних рівнях. Участь зацікавлених сторін викладена в нормативних актах ЄС, таких як Керівні принципи ЄС щодо кращого регулювання (European Commission, 2021), які наголошують на необхідності забезпечення участі зацікавлених сторін та прийняття рішень на основі доказів, що забезпечується шляхом збору та обробки структурованих даних.

Результати дослідження

На рис. 1 показано остаточні результати розрахунків, отримані шляхом поєднання MAI з важливістю залучених сторін. Відображено відносну корисність напрямків інвестицій у згуртованість ЄС з урахуванням критеріїв сталості та експертних оцінок. Найвищі значення вказують на інвестиції, визначені в дослідженні як найбільш стратегічно важливі, а найнижчі – на інвестиції з відносно нижчим пріоритетом. Результати слугують основою для стратегічних рекомендацій, зокрема щодо перерозподілу ресурсів, щоби підвищити корисність інвестицій. Результати слугують інструментом, який допомагає особам, що приймають рішення, визначити інвестиційні напрямки з найбільшим потенційним впливом на корисність (рис. 1). Розмах варіації (мінімальне та максимальне значення), показаний на рисунку, відображає неоднорідність поглядів експертів. Інвестиційні пріоритети з високим середнім значенням та вузьким діапазоном, зокрема Соціальна та інклюзивна Європа (0,2200), свідчать про консенсус серед експертів. Натомість, інвестиційні пріоритети з нижчими значеннями та широким розкидом, зокрема Перехід до кліматичної нейтральності (0,1381), вказують на стратегічну неоднозначність або довгострокову перспективу, яка ще не повністю інтегрована в процес прийняття рішень. Такий аналіз важливий, оскільки він визначає області з високою невизначеністю, де потрібні додаткові уточнення або посилення участі.

Рисунок 1

Діапазон рейтингів інвестиційних пріоритетів,
що показує мінімальні, середні та максимальні значення



Джерело: складено авторами.

Примітка: A More Social and Inclusive Europe – Більш соціальна та інклюзивна Європа; A Greener Europe – Більш зелена Європа; A More Connected Europe – Більш пов'язана Європа; A Smarter Europe – Розумніша Європа; Just Transition Fund – Фонд справедливого переходу; A Europe Closer to Citizens – Європа ближча до громадян.

Мінімальне значення (min) позначає найнижчу знайдену оцінку, яка характеризує мінімальну важливість, надану пріоритету, а максимальне значення (max) вказує на найвищу оцінку або межу, де пріоритет цінується найбільше. Різниця між цими межами (діапазон) та її співвідношення до середньої оцінки дають кількісний опис неоднорідності оцінок: чим більший діапазон та відносне співвідношення, тим більш виражена різниця між оцінювачами; менше співвідношення сигналізує про відносно рівномірний розподіл оцінок.

У табл. 4 підсумовано загальні рейтинги та рекомендовані експертами напрямки інвестицій. Результати підкреслюють, що перевагу варто надавати інвестиційним пріоритетам з найбільшою корисністю (Соціальна та інклюзивна Європа, Більш зелена Європа), а напрямки з меншим пріоритетом потребують додаткового стратегічного аналізу або оптимізації ресурсів.

Таблиця 4

Загальний рейтинг та рекомендований напрямок інвестування

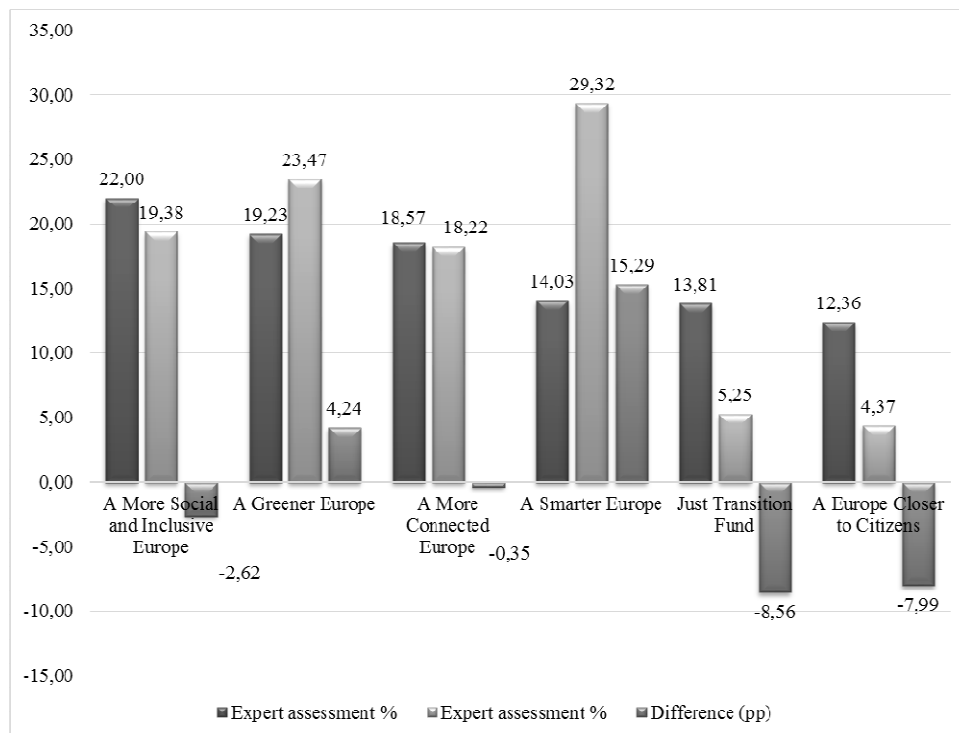
Альтернатива	Рейтинг	Фокусування на інвестиціях	Висновок щодо пріоритету
Більш соціальна та інклюзивна Європа	0,2200	Рівні можливості та доступ до освіти, охорони здоров'я та ринку праці, справедливі умови праці, соціальний захист та інклюзія.	Найвищий пріоритет – забезпечує найвищу корисність за всіма критеріями.
Зеленіша Європа	0,1923	Кліматична нейтральність, адаптація до зміни клімату та захист довкілля.	Високий пріоритет – значний вплив у соціальних та управлінських аспектах; необхідні покращення в екологічній та технологічній сферах.
Більш пов'язана Європа	0,1857	Безпечний, сталий та доступний розвиток транспорту.	Середній пріоритет – зосереджений на економіці, середній вплив за іншими критеріями.
Розумніша Європа	0,1403	Інноваційна та розумна економічна трансформація – дослідження та розвиток навичок, підтримка підприємництва, цифровізація та цифрові зв'язки.	Низький пріоритет – менший загальний вплив; може доповнювати інші альтернативи.
Фонд справедливо-го переходу	0,1381	Інвестиції для пом'якшення соціальних та екологічних наслідків у найбільш постраждалих регіонах.	Низький пріоритет – найменш впливовий, але збалансований; може доповнювати інші альтернативи.
Європа, ближча до громадян	0,1236	Сталий та збалансований регіональний розвиток.	Найнижчий пріоритет – вимагає додаткового стратегічного аналізу або покращення ресурсів.

Джерело: складено авторами.

Крім того, проведено порівняння інвестиційних пріоритетів, встановлених експертами, з фактичним розподілом структурних фондів ЄС у Латвії у плановому періоді 2021–2027 рр. (рис. 2).

Рисунок 2

Інвестиційні пріоритети експертів та фактичне фінансування
(відсотки від загального обсягу асигнувань Структурних фондів ЄС)



Джерело: складено авторами.

Примітка: A More Social and Inclusive Europe – Більш соціальна та інклюзивна Європа; A Greener Europe – Більш зелена Європа; A More Connected Europe – Більш пов'язана Європа; A Smarter Europe – Розумніша Європа; Just Transition Fund – Фонд справедливого переходу; A Europe Closer to Citizens – Європа ближча до громадян; Expert assessment % – Оцінка експертів %; Expert assessment % – Оцінка експертів %; Difference (pp) – Різниця (п. п.)

Аналіз виявляє суттєві розбіжності – наприклад, «Розумніша Європа» значно перефінансована (+15,29 в.п.), а «Фонд справедливого переходу» та «Європа, ближча до громадян», недофінансовані, що може поставити під загрозу досягнення цілей щодо клімату та регіональної згуртованості. Ці результати підкреслюють необхідність перегляду розподілу фінансування для зменшення перефінансування інвестиційних пріоритетів з високою концентрацією ресурсів та забезпечення більшої підтримки недофінансованих пріоритетів.

Обговорення

Загалом результати дослідження демонструють переваги інтегрованого підходу – поєднання MAI з важливістю зацікавлених сторін забезпечує участь усіх зацікавлених сторін у визначенні пріоритетів, що сприяє прозору прийняттю рішень на основі даних.

Результати цього дослідження, засновані на комплексному підході, відповідають тенденціям, виявленим у нещодавніх дослідженнях щодо оцінювання політики згуртованості ЄС та структурних фондів. Оцінкам часто бракує методологічної прозорості та порівнянності, що обмежує їхню корисність у прийнятті рішень. Автори зазначають, що для того, щоб оцінка стала реальним інструментом, необхідно більш чітко визначати цілі та підхід, заснований на даних (Aguinis et al., 2020). Розроблена інтегрована методологія пропонує структурований ієрархічний аналіз, який зменшує ризик суб'єктивності шляхом інтеграції ваг зацікавлених сторін з розрахунками MAI. Подібний підхід, що поєднує багатовимірні критерії із залученням зацікавлених сторін, рекомендують Состар та ін. (2025). Вони проаналізували вплив інвестицій ЄС на місцевий розвиток і дійшли висновку, що інтеграція точок зору зацікавлених сторін значно покращує релевантність проєктів регіональним потребам та підвищує довіру громадськості. На відміну від інших багаторівневих моделей підтримки рішень, MAI все ще вважається одним з найефективніших методів визначення інвестиційних пріоритетів завдяки своїй здатності забезпечувати узгодженість та прозорість (Scatamayo-Barrios et. al., 2023). Розроблена методологія доповнює літературу, пропонуючи інтегровану модель, яка поєднує MAI з теорією відносної корисності та оцінкою, орієнтованою на використання, забезпечуючи кількісне порівняння та практичну застосовність у плануванні політики. Інтеграція ваг у методологію забезпечує збалансоване уявлення про важливість різних зацікавлених сторін, але це не механізм, який усуває ризик помилки. Розподіл ваг відображає пропорції влади та інтересів, але не виключає суб'єктивності в експертних оцінках та не компенсує обмеження даних. Такий аспект є важливим, оскільки використання вагових коефіцієнтів може створити ілюзію об'єктивності, якщо не буде здійснено додатковий методологічний контроль (Aguinis et al., 2020). Розроблена методологія враховує ці обмеження шляхом інтеграції тесту на коефіцієнт узгодженості ($CR \leq 0,10$), який є міжнародно визнаним інструментом у застосуванні MAI для забезпечення логічної узгодженості в експертних оцінках (Saaty & Vargas, 2001). Цей механізм гарантує, що висновки дослідження ґрунтуються на структурованому та перевіреному ієрархічному аналізі, а не лише на призначенні ваг. Інтеграція ваг у цьому контексті є доповненням, яке покращує прозорість та участь у прийнятті рішень, а не єдиним засобом точності. Інтеграція ваг сприяє легітимності політики та суспільній довірі, оскільки точки зору зацікавлених сторін систематично включаються до аналізу, що

відповідає принципам належного управління (Šostar et al., 2025). Таким чином, методологія є достатньо надійною, щоб зменшити ризики та забезпечити практичне застосування.

Обмеження та узагальнення. З огляду на обмеження кластерної презентації, результати слід інтерпретувати з обережністю. Ми позиціонуємо цю роботу як методологічну демонстрацію інтегрованого підходу MAI та зацікавлених сторін, а не як узагальнювальну оцінку інвестицій Латвії за 2021–2027 роки.

Практичне впровадження

На основі результатів дослідження та досвіду пілотного впровадження методології розроблено рекомендації як аналітичний інструмент для узгодження інвестиційних пріоритетів. Ці рекомендації не слід розглядати як автоматичну основу для прийняття рішень, а радше як структуровану підтримку для обговорень між зацікавленими сторонами, сприяючи прозорості та участі.

Для забезпечення більш ефективного використання ресурсів та сталого розвитку на рівні політики та інвестицій необхідно внести кілька покращень. По-перше, розподіл фінансування слід оптимізувати шляхом перегляду пропорцій інвестицій, щоб зменшити надмірну концентрацію коштів у певних альтернативах та збільшити підтримку недостатньо фінансованих пріоритетів, особливо у сферах кліматичної нейтральності та регіонального розвитку. По-друге, слід запровадити механізм регулярної гармонізації пріоритетів на основі методології MAI та калібрування ваг зацікавлених сторін, що забезпечить гнучку адаптацію до змін у політиці. По-третє, інтеграція аналізу чутливості є важливою для оцінки стабільності рішень та підтримки збалансованого охоплення аспектів сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Також слід посилити практику залучення, забезпечуючи активну участь зацікавлених сторін не лише у плануванні, а й на етапах впровадження та моніторингу. Методологічні вдосконалення охоплюють розробку цифрового інструменту для розрахунків MAI, який автоматично контролює коефіцієнт узгодженості (CR), генерує ієрархії та візуалізує результати. Доцільно запровадити механізм ротації експертів для забезпечення постійної доступності та різноманітності, а також регулярне калібрування шкал, наприклад, посеред етапу планування або у разі значних змін у політиці. Варто встановити мінімальні критерії якості залучення, щоб уникнути формальної участі та сприяти змістовному обговоренню. Загальнодоступна платформа з ієрархічними моделями, розподілом ваг, показниками CR та обґрунтуванням рішень, зокрема спрощеною мовою, підвищила би прозорість. Крім того, слід забезпечити ав-

томатичний аналіз чутливості, щоб продемонструвати надійність результатів у разі коливань ваг.

Емпіричний аналіз ілюструє, як структурована методологія може допомогти визначити інвестиційні пріоритети з більшою корисністю. Результати аналізу показують, що програми «Соціальна та інклюзивна Європа» та «Зеленіша Європа» отримують найвищі відносні рейтинги, тоді як програми «Перехід до кліматичної нейтральності» та «Європа, ближча до громадян», недофінансуються, що може створювати ризики для досягнення цілей сталого розвитку. Ці дані не призначені для нормативного розподілу інвестицій, а радше для аналітичної основи для обговорень, які допомагають політикам оцінити відповідність наявних стратегій принципам сталого розвитку.

Висновки

Дослідження показує, що стратегічні пріоритети Структурних фондів ЄС не є однозначно порівнянними – кожна альтернатива пропонує різний внесок у виміри сталого розвитку, тому оцінка корисності на основі підходу теорії зацікавлених сторін дозволяє визначити найбільш корисні пріоритети та виявити, де потрібна додаткова увага, координація або коригування політики. Ці висновки підтверджують, що інтеграція теорії зацікавлених сторін у процеси оцінки забезпечує аналітичну глибину, сприяє демократичному, прозорому та заснованому на суспільних інтересах управлінню інвестиціями. На основі аналізу експертних оцінок можна зробити висновок, що оцінка корисності Структурних фондів ЄС на основі теорії зацікавлених сторін демонструє багатовимірний погляд на важливість стратегічних пріоритетів. Розподіл оцінок між альтернативами та критеріями виявляє інституційне різноманіття та різне розуміння складових сталого розвитку – економіки, соціального забезпечення, навколишнього середовища, технологій та управління.

Розподіл експертних оцінок свідчить про інституційне різноманіття та важливість застосування теорії зацікавлених сторін. Такий багатовимірний підхід надає можливість визначити як найкорисніші інвестиційні пріоритети, так і сфери, де потрібне додаткове обговорення. Це підвищує ефективність інвестицій фондів ЄС та довіру громадськості до процесу прийняття рішень.

З огляду на розмір експертної панелі, обмеження вибірки та поточний стан публікації даних отримані результати слід розглядати як методологічну розробку щодо інтегрованого підходу, заснованого на методі аналізу ієрархій і врахуванні заінтересованих сторін, до оцінювання загального впливу інвестицій політики згуртованості Латвії у 2021–2027 рр.

Список використаної літератури

- Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: a behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 421–438. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1053>
- Akkaya, M. (2021). Utility: Theories and models. In B.A. Mercangöz (Eds.), *Applying Particle Swarm Optimization. International Series in Operations Research & Management Science* (Vol. 306, pp. 3–14). Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70281-6_1
- Ananda, J., & Herath, G. (2003). The use of Analytic Hierarchy Process to incorporate stakeholder preferences into regional forest planning. *Forest Policy and Economics*, 5(1), 13–26. [https://doi.org/10.1016/S1389-9341\(02\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S1389-9341(02)00043-6)
- Bachtler, J., Polverari, L., Taylor, S., Ashcroft, B., & Swales, K. (2000). Methodologies used in the evaluation of the effectiveness of European structural funds: A comparative assessment. *European Policies Research Centre*. <https://pureportal.strath.ac.uk/en/publications/methodologies-used-in-the-evaluation-of-the-effectiveness-of-euro>
- Capello, R., Ciappei, S., & Lenzi, C. (2024). EU Cohesion Policies and interregional inequalities in disruptive times. *European Urban and Regional Studies*, 32(2), 124–145. <https://doi.org/10.1177/09697764241284416>
- Ccatamayo-Barrios, J.-H., Huamán-Romani, Y.-L., Seminario-Morales, M.-V., Flores-Castillo, M.-M., Gutiérrez-Gómez, E., Carrillo-De la cruz, L.-K., de la Cruz-Girón, K.-A. (2023). Comparative analysis of AHP and TOPSIS multicriteria decision-making methods for mining method selection. *Mathematical Modelling of Engineering Problems*, 10(5), 1665–1674. <https://doi.org/10.18280/mmep.100516>
- Cross-Sectoral Coordination Centre. (2020). *National Development Plan of Latvia for 2021–2027*. <https://www.mk.gov.lv/en/media/15165/download>
- Di Foggia, G., Arrigo, U., & Beccarello, M. (2025). Evolution and theoretical implications of the utility concept. *Economies*, 13(10), Article 283. <https://doi.org/10.3390/economies13100283>
- Duleba, S., & Blahota, I. (2025). Optimizing stakeholder weights in group AHP for consensus creation, a contribution to the MAMCA methodology. *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-025-06943-8>
- Elhakim, A. (2025). The effectiveness of using participatory evaluation in enhancing institutional performance: A case study from the United Arab Emirates. *Frontiers in Education*, 10, Article 1596743. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1596743>

- European Commission. (2021). *Better Regulation Guidelines* (Commission Staff Working Document). https://commission.europa.eu/system/files/2021-11/swd2021_305_en.pdf
- European Commission. (2022). *Partnership Agreement with Latvia 2021–2027*. Partnership Agreements on EU funds 2021–2027. https://commission.europa.eu/publications/partnership-agreement-latvia-2021-2027_en
- European Commission. (2024). *Evaluations*. Directorate-General for EU regional and urban policy. https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/evaluations_en
- European Commission. (2025) *Study to support the mid-term evaluation of cohesion policy programmes 2021–2027 financed by the ERDF, Cohesion Fund and JTF* (Final report). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2776/0575914>
- Grozdić, V., & Demko- Rihter, J. (2023). Economic evaluation of investment projects: Determining the key factors for final investment decision. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 21(1), 45–70. [https://doi.org/10.4335/21.1.45-70\(2023\)](https://doi.org/10.4335/21.1.45-70(2023))
- Hemming, V., Burgman, M. A., Hanea, A. M., McBride, M. F., & Wintle, B. C. (2018). A practical guide to structured expert elicitation using the IDEA protocol. *Methods in Ecology and Evolution*, 9(1), 169–180. <https://doi.org/10.1111/2041-210X.12857>
- Ishizaka, A., & Labib, A. (2011). Review of the main developments in the analytic hierarchy process. *Expert Systems with Applications*, 38(11), 14336–14345. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.143>
- Koudoumakis, P., Botzoris, G., & Protopapas, A. (2022). Cohesion policy evaluation: Guidelines for selection of appropriate methods. *Regional Science Policy & Practice*, 14(5), 1062–1085. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12524>
- Mankiw, N. G. (2021). *Principles of economics* (9th ed.). Cengage Learning
- Mascena, K. M. C., Santos, F. V., & Stocker, F. (2021). Prioritizing stakeholders in project management: Application of the multicriteria hierarchy analysis method – AHP. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), Article e195. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.195>
- 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*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Molica, F., & Santos, A. M. (2025). Mapping uncharted territory: Research gaps in EU cohesion policy from a policy- making perspective. *Regional Studies, Regional Science*, 12(1), 517–531. <https://doi.org/10.1080/21681376.2025.2514503>

- Munien, I., & Telukdarie, A. (2025). Updating neoclassical economics with contemporary conceptions of homo economicus: A bibliometric analysis. *Quality & Quantity*, 59(2), 1123–1151. <https://doi.org/10.1007/s11135-024-02007-4>
- O'Hagan, A. (2019). Expert knowledge elicitation: Subjective but scientific. *The American Statistician*, 73(1), 69–81. <https://doi.org/10.1080/00031305.2018.1518265>
- Parada- Contzen, M., & Parada- Daza, J. R. (2023). On the weighting of homo economicus and homo virtus in human behaviour. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 664. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02142-7>
- Patton, M. Q., & Campbell- Patton, C. E. (2021). *Utilization- focused evaluation* (5th ed.). SAGE Publications.
- Pegan, A., & Lovec, M. (2025). Public communication and strategic planning: The case of EU cohesion policy. *Journal of European Integration*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/07036337.2025.2537360>
- Raman, A., Altalbawy, F. M. A., Ali, A., Vora, T., Alkhayyat, A., Yogi, K. S., Sa- paev, I. B., Dhaliwal, A. S., Singh, A., & Shafieezadeh, M. M. (2025). En- hancing net zero decarbonization strategies: A comparative analysis with the analytic hierarchy process. *International Journal of Low-Carbon Tech- nologies*, 20, 508–518. <https://doi.org/10.1093/ijlct/ctaf023>
- Rey, L., & Fortin, A. (2023). Participatory evaluation, deliberation and democracy. In F. Varone, S. Jacob, & P. Bundi (Eds.) *Handbook of public policy evalua- tion* (pp. 132–153). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800884892.00017>
- Saaty, T. L. (2001). Fundamentals of the analytic hierarchy process. In D.L. Schmoldt, J. Kangas, G.A. Mendoza & M. Pesonen (Eds.) *The analytic hi- erarchy process in natural resource and environmental decision making* (1st ed.; pp. 15–35). Springer Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-015-9799-9_2
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2001). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process* (1st ed.). Springer New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1665-1>
- Scala, N. M., Rajgopal, J., Vargas, L. G., & Needy, K. L. (2016). Group decision making with dispersion in the analytic hierarchy process. *Group Decision and Negotiation*, 25(2), 355–372. <https://doi.org/10.1007/s10726-015-9445-7>
- Šostar, M., Pandas, A., & Candor, A. (2025). The impact of EU projects on sus- tainable local development: A stakeholder perspective (Conference paper). In S. Kot, B. Khalid, A. ul Haque (Eds.) *New Challenges of the Global Economy for Business Management. EEEU 2024. Springer Proceedings in*

Business and Economics (pp. 775–790). Springer, Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-96-4116-1_49

- Takemura, K. (2019). Psychophysics and sociophysics – Historical and future perspective on decision research. *Journal of Japan Society of Kansei Engineering*, 17(3), 122–129. https://doi.org/10.5057/kansei.17.3_122
- Vargas, R. V. (2010). Using the analytic hierarchy process (AHP) to select and prioritize projects in a portfolio (Conference paper). In *PMI Global Congress 2010 – North America*. Washington, DC. <https://www.pmi.org/learning/library/analytic-hierarchy-process-prioritize-projects-6608>
- Wang, Y., Wang, L., & Keller, L. R. (2015). Discounting over subjective time: Subjective time perception helps explain multiple discounted utility anomalies. *International Journal of Research in Marketing*, 32(4), 445–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.08.006>

Отримано: 28 жовтня 2025 р.

Рецензовано: 21 листопада 2025 р.

Рекомендовано до друку: 11 грудня 2025 р.