

Liene Amantova-Salmane

**ES STRUKTŪRFONDU INVESTĪCIJU
LIETDERĪBAS NOVĒRTĒJUMS
IESAISTĪTO PUŠU TEORIJAS IETVAROS**

Promocijas darba kopsavilkums

**ASSESSMENT OF THE UTILITY OF
EU STRUCTURAL FUNDS INVESTMENTS WITHIN THE
FRAMEWORK OF STAKEHOLDERS THEORY**

Summary of the Doctoral Thesis





**RTU RĒZEKNES AKADEMIJA, VENTSPILS AUGSTSKOLA,
VIDZEMES AUGSTSKOLA**

**RTU REZEKNE ACADEMY, VIDZEME UNIVERSITY OF APPLIED
SCIENCES, VENTSPILS UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Liene Amantova-Salmane

Kopīgā doktora studiju programma “Ekonomika un uzņēmējdarbība”

Doctoral Student of the Joint Study Programme “Economics and Business”

**ES STRUKTŪRFONDU INVESTĪCIJU LIETDERĪBAS
NOVĒRTĒJUMS IESAISTĪTO PUŠU TEORIJAS IETVAROS**

**ASSESSMENT OF THE UTILITY OF EU STRUCTURAL
FUNDS INVESTMENTS WITHIN THE FRAMEWORK
OF STAKEHOLDER THEORY**

Promocijas darba kopsavilkums

zinātniskā doktora grāda iegūšanai sociālajā zinātnē,
ekonomikas un uzņēmējdarbības apakšnozarē

Summary of the Doctoral Thesis

RTU Izdevniecība / RTU Press

Rīga 2026

Amantova-Salmane, L. ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtējums iesaistīto pušu teorijas ietvaros. Promocijas darba kopsavilkums. – Rīga: RTU Izdevniecība, 2026. – 130 lpp.

Amantova-Salmane, L. Assessment of the Utility of EU Structural Funds Investments within the Framework of Stakeholders Theory. Summary of the Doctoral Thesis. – Riga: RTU Press, 2026. – 130 p.

Vāka attēls no *www.shutterstock.com*.

Cover picture from *www.shutterstock.com*.

<https://doi.org/10.7250/9789934372926>

ISBN 978-9934-37-292-6 (pdf)

INFORMĀCIJA

Promocijas darbs izstrādāts RTU Rēzeknes akadēmijā.

Doktora studiju programma – RTU Rēzeknes akadēmijas, Vidzemes Augstskolas un Ventspils Augstskolas kopīgā doktora studiju programma “Ekonomika un uzņēmējdarbība”.

Promocijas darba zinātniskā vadītāja – RTU Rēzeknes akadēmijas profesore *Dr. oec. Iveta Mietule*.

Promocijas darba zinātniskā aprobācija noslēguma posmā

- Apspriests un aprobēts kopīgās RTU Rēzeknes akadēmijas, Ventspils Augstskolas un Vidzemes Augstskolas doktora studiju programmas “Ekonomika un uzņēmējdarbība” padomes sēdē 2025. gada 3. oktobrī.
- Apspriests un aprobēts kopīgās RTU Rēzeknes akadēmijas, Ventspils Augstskolas un Vidzemes Augstskolas doktora studiju programmas “Ekonomika un uzņēmējdarbība” padomes sēdē 2025. gada 31. oktobrī.
- Apspriests un aprobēts kopīgās RTU Rēzeknes akadēmijas, Ventspils Augstskolas un Vidzemes Augstskolas doktora studiju programmas “Ekonomika un uzņēmējdarbība” nozares promocijas padomē 2025. gada 5. decembrī.
- Atzīts par pilnīgi sagatavotu un pieņemts kopīgās RTU Rēzeknes akadēmijas, Ventspils Augstskolas un Vidzemes Augstskolas doktora studiju programmas “Ekonomika un uzņēmējdarbība” nozares promocijas padomē 2026. gada 22. janvārī.

Oficiālie recenzenti

Profesore *Dr. oec. Agita Līviņa*, Vidzemes Augstskola, Latvija

Tenūrprofesore *Dr. habil. oec. Baiba Rivža*, Latvijas Biozinātņu un tehnoloģiju universitāte, Latvija

Profesore *Dr. oec. Rasa Subačiene*, Viļņas Universitāte, Lietuva

Promocijas darba aizstāvēšana notiks kopīgās RTU Rēzeknes akadēmijas, Ventspils Augstskolas un Vidzemes Augstskolas doktora studiju programmas “Ekonomika un uzņēmējdarbība” nozares promocijas padomes atklātā sēdē RTU Rēzeknes Akadēmijā 2026. gada 14. maijā plkst. 12 RTU Rēzeknes Akadēmijā (Rēzeknē, Atbrīvošanas alejā 115, 112. auditorijā).

RTU Rēzeknes akadēmijas, Ventspils Augstskolas un Vidzemes Augstskolas Ekonomikas un uzņēmējdarbības promocijas **padomes priekšsēdētāja** profesore *Dr. oec. Una Libkovska*

RTU Rēzeknes akadēmijas, Ventspils Augstskolas un Vidzemes Augstskolas Ekonomikas un uzņēmējdarbības promocijas **padomes sekretāre** *Mg. oec. Rēzija Rebeka Fīrgute*

Atsauksmes sūtīt promocijas padomes sekretārei Inženieru ielā 101, Ventspilī, LV-3601, tālr. 63629653, e-pasts: rezija.firgute@venta.lv.

INFORMATION

The Doctoral Thesis has been developed at RTU Rezekne Academy.

Doctoral Study Programme: Joint Doctoral Study Programme “Economics and Business” of RTU Rezekne Academy, Ventspils University of Applied Sciences, and Vidzeme University of Applied Sciences.

Supervisor of the Doctoral Thesis: Professor Dr. oec. **Iveta Mietule**, RTU Rezekne Academy.

Scientific approbation of the Doctoral Thesis at the final stage

- Discussed and approved by the Promotion Council of the joint RTU Rezekne Academy, Ventspils University of Applied Sciences, and Vidzeme University of Applied Sciences Doctoral Study Programme “Economics and Business” on 3 October 2025.
- Discussed and approved by the Promotion Council of the joint RTU Rezekne Academy, Ventspils University of Applied Sciences, and Vidzeme University of Applied Sciences Doctoral Study Programme “Economics and Business” on 31 October 2025.
- Discussed and approved by the Promotion Council of the joint RTU Rezekne Academy, Ventspils University of Applied Sciences, and Vidzeme University of Applied Sciences Doctoral Study Programme “Economics and Business” on 5 December 2025.
- Recognised as fully prepared and accepted by the Promotion Council of the joint RTU Rezekne Academy, Ventspils University of Applied Sciences, and Vidzeme University of Applied Sciences Doctoral Study Programme “Economics and Business” on 22 January 2026.

Official reviewers

1. Professor Dr. oec. **Agita Līviņa**, Vidzeme University of Applied Sciences, Latvia.
2. Tenured Professor Dr. habil. oec. **Baiba Rivža**, Latvian University of Biosciences and Technology.
3. Professor Dr. oec. **Rasa Subačiene**, Vilnius University, Lithuania.

The defence of the Doctoral Thesis will be held at the open meeting of the Promotion Council of the joint RTU Rezekne Academy, Ventspils University of Applied Sciences, and Vidzeme University of Applied Sciences Doctoral Study Programme “Economics and Business” at RTU Rezekne Academy on 14 May 2026 at 12:00, Room 112, Atbrīvošanas Aleja 115, Rezekne).

Head of the Promotion Council of the joint RTU Rezekne Academy, Ventspils University of Applied Sciences, and Vidzeme University of Applied Sciences Doctoral Study Programme “Economics and Business”: Professor Dr. oec. **Una Libkovska**

Secretary of the Promotion Council of the joint RTU Rezekne Academy, Ventspils University of Applied Sciences, and Vidzeme University of Applied Sciences Doctoral Study Programme “Economics and Business”: Mg. oec. **Rēzija Rebeka Firgute**

References shall be sent to the Secretary of the Promotion Council, Inženieru iela 101, Ventspils, LV-3601, phone: +37163629653, e-mail: rezija.firgute@venta.lv

SATURS / CONTENTS

| | |
|---|----|
| SAĪSINĀJUMU UN APZĪMĒJUMU SARAKSTS..... | 7 |
| BŪTISKĀKO LIETOTO JĒDZIENU SKAIDROJUMS | 8 |
| INFORMĀCIJA PAR PUBLIKĀCIJĀM UN ZINĀTNISKO DARBU/ INFORMATION ON RESEARCH PAPERS AND SCIENTIFIC WORK | 9 |
| IEVADS | 11 |
| STRUKTŪRA | 21 |
| 1. IESAISTĪTĀS PUSES..... | 22 |
| 1.1. Iesaistīto pušu teorija | 22 |
| 1.2. Iesaistīto pušu definējums..... | 25 |
| 1.3. Iesaistīto pušu klasifikācijas modeļi | 27 |
| 2. IESAISTĪTO PUŠU LĪDZDALĪBA..... | 29 |
| 2.1. Iesaistīto pušu līdzdalības nozīme..... | 29 |
| 2.2. Iesaistīto pušu līdzdalības mehānismi un pārvaldības pieejas..... | 31 |
| 2.3. Iesaistīto pušu līdzdalības modelis investīciju novērtēšanā | 32 |
| 3. ES KOHĒZIJAS POLITIKA UN INVESTĪCIJU PLĀNOŠANAS IETVARŠ | 34 |
| 3.1. ES kohēzijas politikas vēsture un nākotnes perspektīvas | 34 |
| 3.2. ES kohēzijas politikas īstenošanas dokumentu hierarhija | 35 |
| 3.3. ES kohēzijas politikas 2021. – 2027.gada plānošanas perioda finansēšanas avoti Latvijā | 36 |
| 3.4. ES kohēzijas politika un iesaistītās puses | 39 |
| 4. INVESTĪCIJU NOVĒRTĒŠANAS KONCEPTUĀLAIS UN METODOLOĢISKAIS IETVARŠ | 40 |
| 4.1. Investīciju novērtēšanas būtība un veidi | 40 |
| 4.2. Līdzdalības novērtēšana | 45 |
| 4.3. Lietderības novērtēšana | 46 |
| 4.4. Investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija | 48 |
| 5. ES STRUKTŪRFONDU INVESTĪCIJU LIETDERĪBAS NOVĒRTĒŠANA..... | 51 |
| 5.1. ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija un aprēķini..... | 51 |
| 5.2. ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas aprēķinu analīze | 53 |
| GALVENIE SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI..... | 57 |
| NOBEIGUMS | 61 |
| ABBREVIATIONS | 67 |
| EXPLANATION OF THE MOST IMPORTANT CONCEPTS USED | 68 |

| | |
|---|-----|
| INTRODUCTION..... | 69 |
| STRUCTURE..... | 79 |
| 1. STAKEHOLDERS | 80 |
| 1.1. Stakeholder theory | 80 |
| 1.2. Definition of stakeholders..... | 83 |
| 1.3. Stakeholder classification models..... | 85 |
| 2. STAKEHOLDER PARTICIPATION..... | 87 |
| 2.1. The importance of stakeholder participation..... | 87 |
| 2.2. Stakeholder participation mechanisms and governance approaches..... | 89 |
| 2.3. Stakeholder participation model in investment appraisal | 90 |
| 3. EU COHESION POLICY AND INVESTMENT PLANNING FRAMEWORK | 92 |
| 3.1. History and future perspectives of EU cohesion policy..... | 92 |
| 3.2. Hierarchy of EU cohesion policy implementing documents..... | 94 |
| 3.3. EU Cohesion Policy 2021–2027 financing sources in Latvia..... | 95 |
| 3.4. EU cohesion policy and stakeholders..... | 97 |
| 4. CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR INVESTMENT EVALUATION | 98 |
| 4.1. Nature and types of investment evaluation..... | 98 |
| 4.2. Participatory evaluation..... | 103 |
| 4.3. Utility evaluation..... | 104 |
| 4.4. Methodology of investment utility evaluation | 106 |
| 5. EU STRUCTURAL FUNDS INVESTMENT UTILITY EVALUATION..... | 109 |
| 5.1. Methodology and calculations of EU Structural Funds investment utility evaluation | 109 |
| 5.2. Analysis of EU Structural Funds investment utility evaluation calculations..... | 111 |
| MAIN SUGGESTIONS AND PROPOSALS | 114 |
| CONCLUSIONS | 119 |
| GALVENO IZMANTOTO LITERATŪRAS AVOTU SARAKSTS / MAIN REFERENCES..... | 125 |

SAĪSINĀJUMU UN APZĪMĒJUMU SARAKSTS

| | |
|----------|---|
| % | procenti |
| AHP | hierarhiju analīzes metode (<i>Analytic Hierarchy Process</i>) |
| ANO | Apvienoto Nāciju organizācija |
| ANP | analītiskā tīkla process (<i>Analytic Network Process</i>) |
| att. | attēls |
| b. g. | bez gada |
| CR | konsekvences rādītājs |
| CPR | (<i>Common Provisions Regulation</i>) Regula (ES) 2021/1060 ir Eiropas; Parlamenta un Padomes 2021. gada 24. jūnija regula, kas nosaka kopīgus noteikumus kohēzijas politikas fondiem 2021.–2027. gadam |
| DG REGIO | Eiropas Komisijas Ģenerāldirektorāts Reģionālajai un pilsētvides politikai |
| EJZAF | Eiropas Jūrlietu, zvejniecības un akvakultūras fonds |
| EK | Eiropas Komisija |
| ELFLA | Eiropas Lauksaimniecības fonds lauku attīstībai |
| ERAF | Eiropas Reģionālās attīstības fonds |
| ES | Eiropas Savienība |
| ESF | Eiropas Sociālais fonds |
| EUR | Eiro valūtas starptautiskais apzīmējums |
| EZF | Eiropas zivsaimniecības fonds |
| IKP | iekšzemes kopprodukts |
| ISO | Starptautiskā standartizācijas organizācija (<i>International Organization for Standardization</i>) |
| gs. | gadsimts |
| KF | Kohēzijas fonds |
| LR | Latvijas Republika |
| NVO | Nevalstiskā organizācija |
| Nr. | numurs |
| MVU | mazie un vidējie uzņēmumi |
| OECD | Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>) |
| pp | procentpunkti |
| SEMPRE | Sociālā spēcīnāšana lauku teritorijās (<i>Social Empowerment in Rural Areas</i>) |
| SIA | sabiedrība ar ierobežotu atbildību |
| t. i. | tas ir |
| TPF | Taisnīgās pārkārtošanās fonds |
| t. sk. | tajā skaitā |
| u. c. | un citi |

BŪTISKĀKO LIETOTO JĒDZIENU SKAIDROJUMS

| Jēdziens | Skaidrojums |
|-------------------------------|--|
| Taisnīgums | Normatīvs princips, kas nozīmē, ka lēmumi un novērtējumi tiek veikti, ņemot vērā visu iesaistīto pušu intereses, nodrošinot vienlīdzīgu attieksmi, iespēju pieejamību un skaidru pamatojumu kompromisiem. |
| Uzticamība | Novērtējuma rezultātu kvalitātes rādītājs, kas apliecina datu konsekvenci, metodoloģisko pamatotību un iespēju atkārtot rezultātus līdzīgos apstākļos. |
| Legitimitāte | Sociālā pieņemamība un atzīšana, ka novērtējuma process ir taisnīgs, iekļaujošs un balstīts sabiedrības interesēs; saistīts ar līdzdalības kvalitāti. |
| Caurspīdīgums | Informācijas, procesu un lēmumu pieejamība un izsekojamība visām iesaistītajām pusēm. |
| Reprezentatīvitate | Novērtējumā iesaistīto ekspertu vai pušu daudzveidība, kas nodrošina, ka tiek atspoguļoti dažādi skatījumi, intereses un konteksti. |
| Iesaistīšana | Procesa kvalitātes rādītājs, kas raksturo, cik aktīvi un jēgpilni novērtējumā iesaistītas dažādas iesaistītās puses. |
| Kontekstuālā atbilstība | Novērtējuma metodoloģijas un rezultātu piemērotība konkrētajam sociālajam, politiskajam vai institucionālajam kontekstam. |
| Atkārtojamība | Novērtējuma rezultātu stabilitāte, kas ļauj tos reproducēt līdzīgos apstākļos, izmantojot līdzīgas metodes un datus. |
| Normatīvā konsekvence | Novērtējuma saskaņotība ar noteiktām vērtībām, principiem vai politikas virzieniem; ietver ētiskos un ideoloģiskos aspektus. |
| Iekļaujoša lēmumu pieņemšana | Procesa kvalitātes rādītājs, kas raksturo, cik plaši un jēgpilni lēmumu pieņemšanā tiek iesaistītas dažādas sabiedrības grupas; ietver piekļuvi informācijai, iespēju izteikt viedokli un ietekmēt gala rezultātu. |
| Dažādu interešu līdzsvarošana | Princips, kas raksturo spēju novērtēšanas vai lēmumu pieņemšanas procesā sabalansēt dažādu iesaistīto pušu vajadzības, vērtības un mērķus, izvairoties no dominējošas perspektīvas. |
| Sociālā uzticība novērtējumam | Sabiedrības vai iesaistīto pušu pārliecība, ka novērtējuma rezultāti ir ticami, taisnīgi un balstīti kvalitatīvā procesā; ietver uzticību gan metodoloģijai, gan iesaistītajiem ekspertiem. |

INFORMĀCIJA PAR PUBLIKĀCIJĀM UN ZINĀTNISKO DARBU/ INFORMATION ON RESEARCH PAPERS AND SCIENTIFIC WORK

Pētījuma rezultāti publicēti zinātnisko izdevumu piecos rakstos, no tiem četri raksti ir indeksēti *SCOPUS* un *Web of Science* datubāzēs / The research results have been published in 5 scientific papers in journals, of which 4 were indexed by *SCOPUS* and *Web of Science*.

1. Amantova-Salmane, L., & Mietule, I. (2025). Assessing the Utility of EU Structural Funds Investments in Latvia. *Journal of European Economy*, 24(4), 598–619. <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/enjee/article/view/1891>, [SCOPUS, ErihPlus data base].
2. Amantova-Salmane, L. (2025). Evaluation in an era of global challenges: A systemic approach to implementing the Sustainable Development Goals. *Applied Research in Studies and Practice*, 21 (1), 184–189. <https://ojs.panko.lt/index.php/ARSP/article/view/318> [EBSKO and Copernicus data base].
3. Amantova-Salmane, L. (2025). Stakeholders interaction in higher education. *Īzvalgos*, 2025(1), 119–127. https://www.utenos-kolegija.lt/upload/file_manager/Visuomenei/%C4%AE%C5%BEvalgos/2025-Nr1/12.%20L.%20Amantova-Salmane_STAKEHOLDERS%20INTERACTION%20IN%20HIGHER%20EDUCATION.pdf [Copernicus data base].
4. Amantova-Salmane, L. (2025). Stakeholders of Sustainable Regional Development According to the Quadruple Helix Model: A Case Study of Regional Industrial Parks. *In Research for Rural Development: 31st Annual International Scientific Conference Proceedings*. Jelgava: Latvia University of Life Sciences and Technologies. 581–588. https://rrd.lbtu.lv/sites/default/files/proceedings/files/LBTU_LatviaResRuralDev_31st_2025-581-588.pdf. [SCOPUS, Web of Science data base].
5. Mietule, I., Arbidane, I., Maksymova, I., Kulishov, V., & Amantova-Salmane, L. (2025). Strategic role of sustainable digitalization in driving the green transition. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8 (2), 817–836. <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080238>, [SCOPUS, Web of Science data base].
6. Amantova-Salmane, L. (2025). Building culture – Is it possible in EU-funded projects? *Environment. Technology. Resources. Proceedings of the 16th International Scientific and Practical Conference*, 1, 45–51. <https://doi.org/10.17770/etr2025vol1.8695>, [SCOPUS data base].
7. Amantova-Salmane, L. (2024). Stakeholder concerns and management principles in project management. *Journal of Regional Economic and Social Development*, 16, 21–32. <https://doi.org/10.17770/jresd2024vol16.8294>, [EBSCOhost Business Source Corporate Plus data base].

Other scientific publications / Citas zinātniskās publikācijas

1. Amantova-Salmane, L. (2018). A new paradigm of sustainable development dimensions. *Latgale National Economy Research*, 1 (10), 5. <https://doi.org/10.17770/lnr2018vol1.10.3456>.
2. Amantova-Salmane, L. (2017). Guiding principles: The role of science in the ethics of sustainable development. *Latgale National Economy Research*, 1 (9), 5. <https://doi.org/10.17770/lnr2017vol1.9.2454>.
6. Amantova-Salmane, L. (2015). Ethical aspects of sustainability. *Latgale National Economy Research*, 1 (7), 5. <https://doi.org/10.17770/lnr2015vol1.7.1176>.

7. Amantova-Salmane, L. (2011). Ethical aspects of regional economy. *Latgale National Economy Research*, 1 (3), 18. <https://doi.org/10.17770/Iner2011vol1.3.1803>.

Zinātnisko pētījumu rezultātus autore ir prezentējusi piecās starptautiskajās zinātniskajās konferencēs /The author has presented her research results in 5 international scientific conferences.

1. October 23–24, 2025. 13th annual international scientific conference Science and education in globalisation (SCEDU'2025). Panevėžio kolegija/State Higher Education institution, Panevėžio, Lithuania. Presentation “Evaluation in an Era of Global Challenges: a Systemic Approach to Implementing the Sustainable Development Goals”.
2. October 16–18, 2025. 53nd EBES The Eurasia Business and Economics Society Conference, Madrid, Spain. Presentation “Balancing numbers and values: an integrated framework for assessing sustainable investments”.
3. July 3–5, 2025. 52nd EBES The Eurasia Business and Economics Society Conference, Istanbul, Turkey. Presentation “Stakeholders of infrastructure development projects for business support: Fuzzy logic case study”.
4. June 19–20, 2025. Environment. Technology. Resources, Rezekne, Latvia. Presentation “Building culture – Is it possible in EU-funded projects?”.
5. May 14–16, 2025. 31st International Scientific Conference Research for Rural Development, Jelgava, Latvia. Presentation “Stakeholders of sustainable regional development according to the quadruple helix model: A case study of regional industrial parks”.

IEVADS

ES ir ekonomiska un politiska apvienība, kuras darbība balstās dalībvalstu līgumos un kopīgos mērķos. Latvija, pievienojoties ES 2004. gada 1. maijā, ieguva pieeju vienam no nozīmīgākajiem attīstības instrumentiem – ES budžetam, kas tiek īstenots daudzgadu finanšu ietvarā, kas 2021. līdz 2027. gada periodam veido vairāk nekā 1,8 triljonus EUR (*Council of the European Union*, 2020). ES kohēzijas politika ir lielākā pasaulē reģionālas attīstības programma ar budžetu 392 miljardi EUR 2021.–2027. gada plānošanas periodā (Eiropas Komisija, 2021). Atšķirībā no nacionālajiem budžetiem ES budžets ir ieguldījumu budžets, kura mērķis ir veicināt reģionālo kohēziju, ekonomikas izaugsmi un iedzīvotāju labklājību. ES budžeta līdzekļi Latvijā ir kļuvuši par vienu no galvenajiem finanšu avotiem, kas ļauj līdzfinansēt publiskās infrastruktūras, uzņēmējdarbības vides, izglītības, veselības aprūpes, sociālas un vides aizsardzības programmas. Kopējais naudas apjoms, kas ir pieejams Latvijai 2021.–2027. gada plānošanas periodā, ir aptuveni 4,5 miljardi EUR (LR Partnerības līgums, 2022), kas kopumā laika periodā no 2021. līdz 2027. gadam veidos aptuveni 40–50 % no publiskajām investīcijām Latvijā (laika periodā no 2014. līdz 2027. gadam – 35–45 %, atsevišķos gados sasniedzot 60 %) un vēsturiski nodrošinot 1–2 % IKP pieaugumu gadā (LR Finanšu ministrija, 2024). EK 2024. gada ziņojums par 2014.–2020. gada plānošanas perioda īstenoto investīciju izvērtējumiem apkopo dalībvalstu un EK veiktos novērtējumus, uzrādot konsekvenci – kohēzijas politikas izdevumi rada nozīmīgu fiskālo atdevi, jo daļa no investīcijām atgriežas budžetā nodokļu veidā, radot pozitīvu fiskālo multiplikatoru intervālā no 0,4–0,6 vidējā termiņā (10–15 gadi) (*European Commission*, 2024). Šo rezultātu interpretācija ir atbilstoša makroekonomiskajiem rezultātiem par nodokļu ieņēmumu dinamiku dalībvalstīs (*Crucitti et al.*, 2024), kur pieaug nodokļu ieņēmumi, lai gan kopbudžeta bilance var būt negatīva lielo kapitālieguldījumu dēļ (*Blanchard, Leandro & Zettelmeyer*, 2021).

ES reģioni ar augstu institucionālo kapacitāti un ciešāku sasaisti ar privātajām investīcijām un iesaistīto pušu līdzdalību rada augstāku fiskālo atdevi, nereti pārsniedzot 60 % no sākotnējām investīcijām vidējā termiņā. Savukārt reģioni ar zemāku administratīvo kapacitāti, sliktāku projektu īstenošanas disciplīnu un vājāku uzraudzību (projektu plānošana un īstenošana, iepirkumu vadība, uzraudzības un risku vadības mehānismi) biežāk sasniedz fiskālās atdeves līmeni 30–40 % robežās. Tas atspoguļojas projektu īstenošanas plānoto termiņu pārkāpumos, nepietiekamā sinerģijā ar privāto sektoru un zemāku nodokļu bāzes paplašināšanos (*Augusztin et al.*, 2025). Šie pētījumu rezultāti parāda, ka fiskālā multiplikatora lielums nav homogēns visā ES, bet ir cieši saistīts ar pārvaldības kvalitāti un absorbcijas spēju.

Tas nozīmē, ka fiskālās atdeves prognozes jāveido, ņemot vērā institucionālos faktorus, kas var būtiski mainīt nodokļu ieņēmumu dinamiku.

Tomēr pieejamie resursi ir ierobežoti, bet vajadzības – plašas un neierobežotas, tāpēc būtisks ir investīciju lietderības jautājums. Lietderība nozīmē ne tikai ekonomisko atdevi. Lietderības analīze palīdz nodrošināt to, ka ierobežotie resursi rada maksimālu pievienoto vērtību sabiedrībai ilgtermiņā – sociālo, vides un teritoriālo ietekmi, kas nodrošina ilgtspējīgu attīstību.

ES struktūrfondu¹ investīcijas ir galvenais instruments reģionālās attīstības un kohēzijas politikas īstenošanai, īpaši mazāk attīstītos reģionos. 2021.–2027. gada plānošanas periodā Kopīgo noteikumu regula 2021/1060 (*Regulation (EU) 2021/1060*, 2021) uzliek par pienākumu nodrošināt labāko līdzsvaru starp investīciju apmēru, īstenojamajām darbībām un sasniedzamajiem mērķiem un rezultātiem. Iepriekšējos plānošanas periodos uzsvars likts uz atbilstību (*compliance*) un iznākumu (*outputs*) sasniegšanu, savukārt aktuālais regulējums uzsver rezultātu (*outcomes*) un ietekmes (*impacts*) mērīšanu, tādējādi integrējot lietderības principu kā pārvaldības kritēriju un nodrošinot, ka ierobežotie resursi rada maksimālu vērtību sabiedrībai. Pētījumi liecina, ka pastāv disproporcija starp formālu atbilstību un lietderību. EK struktūrfondu un investīciju fondu programmu 2014.–2020. gada novērtējuma rezultātu apkopojums liecina, ka, neraugoties uz sistemātisku un visaptverošu novērtēšanu, dominē iznākumu (*outputs*), nevis rezultātu (*outcomes*) un ietekmes (*impacts*) mērīšana (*European Commission*, 2024). Turklāt pētījumu rezultāti liecina par nepietiekamu saikni starp novērtējumu rezultātiem un lēmumu pieņemšanas procesiem, kā arī uz iesaistīto pušu līdzdalības formalizāciju (*European Economic and Social Committee*, 2023). Pētījumi uzsver, ka šīs problēmas risināšanai nepieciešama strukturēta iesaistīto pušu integrācija arī lēmumu pieņemšanas procesos. Ir sasniegts augsts izpildes iznākumu (*outputs*) īpatsvars, bet tajā pašā laikā vērība rezultātu (*outcomes*) un ietekmes (*impacts*) ir ievērojami zemāka. 2014.–2020. gada plānošanas perioda investīcijas reģionos ar nepietiekamu pārvaldības kvalitāti un zemu absorbciju biežāk uzrāda augstus iznākumu (*outputs*) rādītājus, taču dod heterogēnu un salīdzinoši zemu gaidīto piensumu produktivitātei un konverģencei, salīdzinot ar reģioniem ar labākiem pārvaldības procesiem un iesaistīto pušu līdzdalību (*Crucitti et al.*, 2024; *Medeiros et al.*, 2024). Iesaistīto pušu līdzdalības kvalitāte ir būtisks faktors, kas nosaka pāreju no iznākumu (*output*) uz rezultātu (*outcomes*). Formāla, fragmentēta vai novēlota līdzdalība

¹ Ar jēdzienu ES struktūrfondi tiek saprasts arī Kohēzijas fonds, jo tas ir kohēzijas politikas instruments līdzās struktūrfondu un praksē bieži tiek aplūkots kopā ar tiem, jo darbojas tajā pašā regulatīvajā ietvarā (Kopīgo noteikumu regula).

palielina projektu īstenošanas kavējumu un fragmentācijas riskus (*Spilioti & Anastasiou, 2024; Bachtler et al., 2024*). Jo konsekvētāk iesaistīto pušu līdzdalības princips darbojas, jo lielāka sakarība starp programmām definētajiem iznākumu (*outputs*) un reāli mērāmu ietekmi (*impacts*) tautsaimniecībā. Iesaistīto pušu līdzdalība nav tikai normatīvs princips, bet būtisks mehānisms, kas nosaka investīciju transformāciju no fiziskiem iznākumu (*outputs*) uz ilgtermiņa rezultātiem (*outcomes*) un ietekmes (*impacts*) (*Bunea & Nørbech, 2025; Pegan & Lovec, 2025; Capello, Ciappei, & Lenzi, 2024; Spilioti & Anastasiou, 2024; Staehr & Urke, 2022*). Empīriskie pētījumu dati pierāda, ka reģioni ar augstu iesaistīto pušu līdzdalības kvalitāti sasniedz par 15–20 % augstāku investīciju absorbcijas līmeni un līdz 1–2 % lielāku IKP pieaugumu vidējā termiņā, salīdzinot ar reģioniem ar zemu līdzdalību (*Capello, Ciappei, & Lenzi, 2024; Crucitti et al., 2024*).

Plaša metaanalīze uzņēmējdarbības un inovāciju vadības literatūrā ($n = 1059$ pētījumi) parāda, ka kvalitatīva iesaistīto pušu līdzdalība ir statistiski nozīmīgi saistīta ar labākiem inovāciju rezultātiem un uzņēmumu veikspēju – līdzdalība stiprina gan inovāciju procesu, gan organizāciju stratēģiskās spējas (*Shams, Vrontis, Chaudhuri, Chavan, & Czinkota, 2020*). Iesaistīto pušu teorijā balstīta pieeja ES fondu projektu īstenošanā uzlabo MVU sniegumu, salīdzinot ar tradicionālo pieeju – projektu dalībnieki norāda 15 % gada apgrozījuma pieaugumu pēc projekta, 69 % uzņēmumu ieiet jaunos tirgos un 68 % uzlabo tirgus daļu. EK *Eurostars-3* izvērtējums parāda, ka programma būtiski uzlabo MVU inovāciju spēju, komercializācijas rādītājus, tirgus ieešanu un starptautisko sadarbību, un vairāk nekā 90 % projektu plāno turpināt sadarbību pēc finansējuma perioda. Iesaistīto pušu līdzdalība veicina inovāciju komercializāciju, tirgus paplašināšanos un konkurētspējas kāpumu, stiprinot sadarbības tīklus un paātrinot zināšanu pārnēsi. ES fondu investīcijas palielina ilgtermiņa veidošanos (84 % gadījumu) (*European Commission. Directorate-General for Research and Innovation, 2024*).

Iesaistīto pušu novērtēšanas un līdzdalības tehnikas ir integrējamās strukturētās lēmumu pieņemšanas metodēs, jo tas palīdz apvienot tehnisko analīzi ar iesaistīto pušu vērtībām. Šīs metodes (arī daudzkritēju lēmumu pieņemšana) nodrošina datu uzticamību, mazinot subjektivitāti un stiprinot saikni starp plānotajiem mērķiem un reāli sasniegtajiem rezultātiem (*Ko, Norton, & Daigger, 2025*). Šāda pieeja ir īpaši nozīmīga kompleksās politikas jomās, kur lēmumu kvalitāte ir atkarīga no dažādu iesaistīto pušu līdzdalības un savstarpējās uzticēšanās (*Malengreaux et al., 2024*). Šie pētījumi apliecina, ka iesaistīto pušu pieejas integrācija ir nozīmīga, lai novērtējuma rezultāti reāli ietekmētu lēmumu pieņemšanu. Vienlaikus partnerības princips, kas noteikts Kopīgo noteikumu regulā un detalizēts Eiropas partnerības rīcības

kodeksā, nosaka, ka novērtēšanā jānodrošina iesaistīto pušu līdzdalība (*Regulation (EU) 2021/1060*, 2021; *Commission Delegated Regulation (EU) No 240/2014*, 2014) un “Labāka regulējuma vadlīnijas” (*Better regulation guidelines*) (*European Commission*, 2021) uzsver, ka novērtēšanā jānodrošina iesaistīto pušu līdzdalība.

Iesaistīto pušu (uzņēmējdarbības sektors, valsts un reģionālās struktūras, sabiedriskās iestādes un zinātniskās institūcijas) līdzdalība būtiski ietekmē ES struktūrfondu investīciju lietderību. Empīriskie pētījumi apliecina, ka iesaistīto pušu līdzdalība var palielināt investīciju radīto ietekmi uz ekonomisko izaugsmi par 15–30 %. Trūkumi struktūrfondu pārvaldības procesā būtiski samazina IKP pieauguma efektu – pat par 0,5–1,0 %, radot ievērojamus zaudējumu izaugsmes potenciālā (*Marques & Pais*, 2023; *Aravena, Ferraro, & Martin*, 2024; *Szörfi, Farkas, & Varga*, 2023). Daudzlīmeņa pārvaldība, kas paredz lēmumu pieņemšanu vairākos līmeņos – no EK un dalībvalstu centrālajām iestādēm līdz vietējām pašvaldībām un nevalstiskajām organizācijām, ievērojot partnerības principu, – ir kritisks faktors, īpaši ņemot vērā iesaistīto pušu sinerģiju (*Marques & Pais*, 2023). Reāla uzņēmēju iesaiste uzlabo struktūrfondu investīciju mērķu sasniegšanu un nodrošina produktivitātes kāpumu (*Aravena et al.*, 2024). Uzņēmējdarbības sektora integrācija būtiski veicina ekonomikas attīstību un reģionālo kohēziju (*Isvetkova & Partridge*, 2025). Iesaistīto pušu līdzdalība palielina investīciju absorbcijas spēju un ilgtermiņā pastiprina darba tirgus un inovāciju attīstību (*Szörfi et al.*, 2023). Tādējādi iesaistīto pušu līdzdalība un tās kvalitāte ir nozīmīgs resurss, kas stiprina daudzlīmeņu sadarbību un iesaisti, kas ļauj maksimizēt ES struktūrfondu ietekmi uz ekonomisko izaugsmi, produktivitāti un uzņēmējdarbības attīstību.

Pētījumi apliecina, ka iesaistīto pušu līdzdalība ievērojami mazina administratīvo slogu – sadarbības mehānismi samazina birokrātijas apjomu par 47 %, salīdzinot ar tradicionālajām administrēšanas praksēm, kas būtiski paātrina projektu īstenošanu, uzlabojot fondu absorbciju (*Marques & Pais*, 2023). Administratīvās kapacitātes uzlabošana un iesaistīto pušu līdzdalības pieeja ir stratēģiski svarīga, lai samazinātu birokrātisko slogu un palielinātu investīciju ietekmi tautsaimniecībā (*Bachtler et al.*, 2024). Efektīva līdzdalība samazina dokumentācijas prasības un paātrina lēmumu pieņemšanu par 20–30 % (*Tomkiv et al.*, 2019).

Iepriekšminēto apstākļu kopums aktualizē jautājumu par metodoloģiski pamatotu lietderības novērtēšanu un iesaistīto pušu uzticību iegūtajiem rezultātiem. Iesaistīto pušu teorijas un daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas metodes integrācija būtiski samazina izaicinājumus, kas saistīti ar līdzdalības formalizāciju. Strukturētu pieeju vērtēšanas dimensiju salāgošana, subjektīvu vērtējumu kvantificēšana, iesaistīto pušu prioritāšu sistematizēšana veido caurspīdīgu lēmumu pieņemšanas procesu, kas balstīts iesaistīto pušu līdzdalības

principos (Huang, 2023; SSH Centre, 2025; Basyte Ferrari & Ostlaender, 2025). Šāda pieeja ir piemērota ES struktūrfondu lietderības novērtēšanai vairāku iemeslu dēļ. Salīdzinot ar tradicionālajām pieejām, piemēram, izdevumu-ieguvumu analīzi, kas fokusējas uz monetizējamiem ieguvumiem, šī pieeja iekļauj tādas vērtības kā, piemēram, ilgtspēja, un ļauj integrēt iesaistīto pušu līdzdalību ne tikai konsultācijās, bet arī lēmumu pieņemšanā. Šāda pieeja mazina subjektivitāti, jo tiek izmantotas strukturētas metodes, kā arī veicina lēmumu pieņemšanas sasaisti ar novērtēšanas rezultātiem, sniedzot argumentētu pamatojumu investīciju prioritizēšanai. Šāda pieeja ir saskaņā ar ES nostādnēm, kas uzsver partnerības principa ievērošanu, sabiedrības iesaisti un rezultātos balstītu pārvaldību. Šajā kontekstā īpaši nozīmīga ir relatīvās un fokusa lietderības dimensiju integrācija. Relatīvā lietderība atspoguļo investīciju salīdzinošo vērtību dažādu kritēriju kontekstā, savukārt fokusa lietderība ļauj novērtēt atbilstību stratēģiskajiem mērķiem un prioritātēm. Daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas metožu integrācija ar iesaistīto pušu teoriju nodrošina strukturētu un caurspīdīgu investīciju lietderības novērtējumu, mazina subjektivitāti un stiprina politikas legimititāti. Šāda pieeja ļauj salāgot dažādas vērtēšanas dimensijas (ekonomiskās, sociālās, vides), kvantificēt subjektīvus vērtējumus un nodrošināt kompromisu. Daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas metode, apvienojot ar iesaistīto pušu pieeju, uzlabo lēmumu kvalitāti, veicina ilgtspējīgu attīstību un atbilst ES prasībām par rezultātos balstītu pārvaldību (Boix-Cots et al., 2025; Huang et al., 2025; Basyte Ferrari & Ostlaender, 2025). Lietderības, daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas un iesaistīto pušu teoriju apvienošana nodrošina līdzsvarotu skatījumu uz investīciju lietderību. Tādējādi šī pieeja gan uzlabo novērtēšanas kvalitāti, gan stiprina politikas efektivitāti un legimititāti.

Pētījuma **aktualitāte** izriet no vairākiem savstarpēji saistītiem faktoriem.

1. Ierobežoto resursu un plašo vajadzību pretruna – ir maksimāli lietderīgi jāinvestē ES budžeta līdzekļi, īpaši ilgtspējas un reģionālās kohēzijas kontekstā.
2. ES politikas paradigmas maiņas – lai nodrošinātu investīciju lietderību un sabiedrības vērtību radīšanu, ir jāpāriet no atbilstības uz rezultātu un ietekmes mērīšanu, kas prasa jaunu metožu izmantošanu.
3. ES normatīvais regulējums uzsver caurspīdīgas, rezultātos balstītas pārvaldības nodrošināšanu un iesaistīto pušu līdzdalību.
4. Iepriekš analizētie empīriskie pētījumi liecina par nepietiekamu sasaisti starp novērtējuma rezultātiem un lēmumu pieņemšanu, kā arī pastāv iesaistīto pušu līdzdalības formalizācija.

5. Teorētiskā un praktiskā nozīme – daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas metožu un iesaistīto pušu teorijas integrācija sniedz risinājumu, kas ļauj strukturēti un caurspīdīgi novērtēt.

Iesaistīto pušu teorētisko aspektu izpētē autore apkopojā un analizēja zinātniskās publikācijas par iesaistīto pušu jēdzienu, tā teorētiskajām dimensijām, klasifikācijas modeļiem un saistību ar stratēģisko pārvaldību un organizāciju sniegumu. Konceptuālo pamatu veido R. E. Frīmena (*R. E. Freeman*) (1984; 2010) klasiskie darbi, papildināti ar T. Donaldsona un L. Prestona (*T. Donaldson; L. E. Preston*) (1995), R. K. Mičela, B. R. Eigla un D. J. Vuda (*R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood*) (1997), T. J. Rovlija (*T. J. Rowley*) (1997), M. B. E. Klārksona (*M. B. E. Clarkson*) (1995), J. E. Posta, L. E. Prestona un S. Sačsa (*J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs*) (2002), kā arī T. M. Džounsa un A. C. Viksa (*T. M. Jones, A. C. Wicks*) (1999) teorijām. Izmantoti I. Fasena (*Y. Fassin*) (2009; 2012), A. C. Viksa un J. S. Harisona (*A. C. Wicks; J. S. Harrison*) (2013), F. Bridū un J. V. Stelhorsta (*F. Bridoux; J. W. Stoelhorst*) (2022), J. Kujalas u. c. (2022) un R. Mahadžana ar līdzautoriem (*R. Mahajan et al.*) (2023) pētījumi. Iesaistīto pušu līdzdalības lomas un procesus autore balstīja G. Rovja un L. Dž. Freveres (*G. Rowe; L. J. Frewer*) (2005), M. S. Rīda ar līdzautoriem (*M. S. Reed et al.*) (2009), J. L. Kreigtona (*J. L. Creighton*) (2005) un N. Džefrija (*N. Jeffery*) (2009) darbos. Starptautisko standartu ietvaru sniedz *OECD* ieteikumi par iekļaujošu līdzdalību un daudzlīmeņu pārvaldību (*OECD*, 2015), EK *Better Regulation* vadlīnijas (*European Commission*, 2021), kā arī *Association for Project Management* “10 atslēgas principi iesaistei” (2018). Izvērtēšanas metodoloģijai izmantoti J. B. Kazinsa un J. A. Šuināras (*J. B. Cousins; J. A. Chouinard*) (2012), D. M. Fettermana (*D. M. Fetterman*) (2001), P. Plotu un E. Plotu (*B. Plottu; E. Plottu*) (2011). ES kohēzijas politikas un struktūrfondu normatīvo stratēģisko ietvaru veido 2021.–2027. gada regulas – Regula (ES) 2021/1060 (*CPR*), Regula (ES) 2021/1058 (ERAF un KF), Regula (ES) 2021/1057 (ESF+), Regula (ES) 2021/1059 (*Interreg*), Regula (ES) 2021/1056 (TPF/JTF), Padomes Regula (ES, *Euratom*) 2020/2093 (*MFF*) un Komisijas Deleģētā regula 240/2014 par Eiropas partnerības kodeksu. Politikas saturisko aktualizāciju nodrošina *European Commission* (2021; 2024) ziņojumi, vēsturisko analīžu pamatā – Dž. Dudeka (*C. Dudek*) (2014), R. Leonarda (2006), M. Buti un M. Nava (2003). Investīciju novērtēšanas teorētiskos pamatus ietver E. Vedunga (*E. Vedung*) (1997), M. K. Patona (*M. Q. Patton*) (1997; 2021), P. H. Rosi, H. E. Frīmena un M. V. Lipsija (*P. H. Rossi; H. E. Freeman; M. W. Lipsey*) (2004), P. Dž. Gertlera u. c. (*P. J. Gertler et al.*) (2016). Daudzkritēriju lēmumu pieņemšanas un lietderības novērtēšanas integrācijai izmantoti T. L. Sātija (*T. L. Saaty*) (1980; 1990; *Saaty & Vargas*, 2012), V. Beltones un T. Dž. Stjuarta

(*V. Belton; T. J. Stewart*) (2002), R. L. Kīnija un H. Raifas (*R. L. Keeney; H. Raiffa*) (1976; 1992), metodoloģiski papildināti ar A. Vargasa, O. S. Vaidjas un S. Kumara (*O. S. Vaidya; S. Kumar*) (1990; 2006), *S. Moslem et al.* (2023). Lietderības jēdziena teorētiskajam pamatojumam – Dž. Bentema un Dž. S. Mila (*J. Bentham; J. S. Mill*) utilitārisms (1789/2007; 1863/2001), aktualizēts ar *N. Berg* un *G. Gigerenzer* (2022), *L. Keller* (2015), *M. Akkaya* (2021). Autore izstrādāja integrētu iesaistīto pušu teorijā balstītu pieeju ES struktūrfondu lietderības novērtēšanai, apvienojot relatīvo un fokusa lietderību. Metodoloģija balstīta P. Kudumakisa, G. Bocorisa un A. Protopapasa (*P. Koudoumakis; G. Botzoris; A. Protopapas*) (2022), F. Molika, A. M. Santosa un A. Kontē (*F. Molica; A. M. Santos; A. Conte*) (2024) pētījumos.

Pētījuma hipotēze. ES struktūrfondu investīciju lietderību iespējams novērtēt, izmantojot iesaistīto pušu teorijā balstītu integrētu novērtēšanas pieeju, kas apvieno relatīvās un fokusa lietderības aspektus.

Pētījuma mērķis. Izstrādāt un empīriski pārbaudīt ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģiju, kas balstīta iesaistīto pušu teorijā un integrētā relatīvās un fokusa lietderības ietvarā, nodrošinot tās praktisku piemērojamību lēmumu pieņemšanā.

Pētījuma mērķa sasniegšanai definēti šādi uzdevumi:

- 1) izpētīt iesaistīto pušu jēdziena un teorijas attīstību, klasifikācijas pieejas un līdzdalības stratēģijas ilgtspējīgas pārvaldības kontekstā;
- 2) analizēt iesaistīto pušu līdzdalības nozīmi ilgtspējīgas un sociāli atbildīgas pārvaldības nodrošināšanā;
- 3) izpētīt ES budžeta un kohēzijas politikas struktūru, budžeta plānošanas izaicinājumus un partnerības principu īstenošanu;
- 4) analizēt investīciju novērtēšanas teorētiskos pamatus, īpaši tos, kas koncentrējas uz lietderības jēdzienu un iesaistīto pušu līdzdalību;
- 5) izstrādāt integrētu ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodi, apvienojot iesaistīto pušu teoriju un relatīvās un fokusa lietderības pieejas;
- 6) veikt ES investīciju alternatīvu ekspertu vērtējumu, identificējot prioritārās investīciju stratēģijas, novērtējot metodoloģijas praktisko piemērojamību;
- 7) formulēt secinājumus un priekšlikumus ES struktūrfondu investīciju lietderības pilnveidošanai Latvijā.

Pētījuma objekts – ES struktūrfondu investīcijas Latvijā.

Pētījuma priekšmets – ES struktūrfondu lietderības novērtēšanas process, izmantojot iesaistīto pušu pieeju un *AHP* metodi.

Promocijas darba mērķa sasniegšanai izmantotas vispārpieņemtās ekonomikas un vadībzinātnes **pētījumu metodes**.

1. Vispārzinātniskās pētījuma metodes:

- a) monogrāfiskā jeb aprakstošā metode, lai sniegtu detalizētu priekšstatu par pētījuma tēmas teorētiskajiem aspektiem (lietderības jēdziens, lietderības mērīšanas ietvari, lietderības rādītāji, iesaistīto pušu teorija u. c.), pamatojoties uz plašu starptautiskās zinātniskās literatūras apskatu; ES struktūrfondu investīciju reglamentējošo normatīvo dokumentu izpēte detalizētam regulējuma raksturojumam;
- b) grafiskā metode, lai dinamikā un uzskatāmā veidā atspoguļotu raksturojošos rādītājus un novērtētu to ietekmējošos faktoros;
- c) analīzes un sintēzes metode, lai atsevišķus pētījuma tēmas teorētiskos un praktiskos aspektus apvienotu vienotās sistēmās, pētot to kopsakarības; ANO (Apvienoto Nāciju Organizācija), ES un nacionālo dokumentu izpētei, kritēriju un alternatīvu definēšanai;
- d) salīdzinošā metode, lai salīdzinātu dažādas iesaistītās puses, investīciju virzienus un kritērijus;
- e) klasifikācija un sistematizācija – iesaistīto pušu grupēšanai atbilstoši kritērijiem;
- f) modelēšana, konceptuālā ietvara izveidei lietderības novērtēšanai;
- g) indukcija un dedukcija, lai noteiktu vispārīgus secinājumus pēc teorijas un empīrisku datu iegūšanas; teorētisko pieņēmumu pārbaudīšanai praksē.

2. Statistisko pētījumu metodes izmantotas, lai analizētu ES struktūrfondu investīciju raksturojošos rādītājus, pētītu sakarības starp investīcijām un to lietderību:

- a) statistisko pētījumu metodes (aprakstošā statistika, absolūtie, relatīvie un vidējie lielumi).

3. Ekspertu aptaujas datu apstrādes metodes:

- a) ekspertu anketēšana (datu vākšana par kritērijiem, alternatīvām un iesaistīto pušu nozīmīgumu);
- b) *AHP* – ekspertu vērtējumu pāru salīdzinājumu analīzei, prioritāšu svaru aprēķināšanai;
- c) *Saaty* skala – kvantitatīvai ekspertu vērtējumu pārveidei salīdzināmo alternatīvu novērtēšanai;

- d) relatīvo svaru aprēķins – iesaistīto pušu ietekmes integrēšanai gala lietderības novērtējumā;
- e) *Microsoft Excel* aprēķinu rīki – datu apstrādei, vizualizācijai un gala rezultātu apkopošanai (t.sk. konsekvences pārbaudei).

Datu apstrādē, pētījuma datu analīzei un pētījuma rezultātu prezentācijai izmantota *Microsoft Excel* programma.

Pētījumā izmantoti šādi **informācijas avoti**: promocijas darba teorētisko un metodoloģisko bāzi pamatā veido starptautiskās zinātniskās publikācijas un pētījumi, jo Latvijā atbilstošu snieguma novērtēšanas pētījumu ir relatīvi maz. Darba galveno informatīvo datubāzi veido *Scopus, Taylor & Francis, Emerald, Sciencedirect, SpringerLink, EBSCOHost* u. c. publicētie zinātnieku pētījumi. Pētījuma praktiskajā daļā izmantoti ekspertu aptauju dati.

Pētījuma periods. Teorētiskie pētījumi aptver laika posmu no 20. gs. otrās puses līdz 21. gs. sākumam. Pētījuma praktiskajā daļā analīze veikta par 2021.–2027. gada plānošanas periodu.

Pētījuma ierobežojumi saistīti datu pieejamību, ekspertu vērtējumu subjektivitāti un atšķirīgu institucionālo kontekstu, kas var ietekmēt novērtējuma rezultātu interpretāciju. Pētījums saistīts ar ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanu Latvijas kontekstā, analizējot sociālos, ekonomiskos, vides un tehnoloģiskos aspektus. Netiek analizēti citi investīciju mehānismi vai citas finanšu institūcijas. Empīriskajā daļā izmantoti ekspertu vērtējumi, kas var ietvert subjektīvus faktorus, tomēr tie ataino dažādu pušu skatījumus.

Pētījuma ētika balstīta principos, kas nodrošina iesaistīto pušu viedokļu ievērošanu, iegūto datu konfidencialitāti un objektivitāti novērtēšanas procesā. Pētījums īstenots, ievērojot akadēmiskās godīguma un pētniecības ētikas principus.

Pētījuma zinātniskā novitāte

1. Pilnveidoti terminu “iesaistītā puse” un “lietderība” skaidrojumi latviešu valodas terminoloģijā.
2. Izstrādāts iesaistīto pušu līdzdalības modelis (procesa posmi, lomu sadalījums un datu iegūšanas mehānismi), kas sasaistīts ar investīciju novērtēšanas procesu sasaistot to ar investīciju novērtēšanas procesa soļiem.
3. Pirmo reizi Latvijā piedāvāta integrēta ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija, apvienojot iesaistīto pušu teoriju un relatīvās un fokusa lietderības pieejas un pierādīta tās praktiskā piemērojamība.

Tautsaimnieciskais nozīmīgums

1. Piedāvātā metodoloģija sniedz iespēju vispusīgi novērtēt ES investīciju lietderību, balstoties ne tikai finanšu rādītājos, bet arī sociālajos, vides un tehnoloģiskajos aspektos, tādējādi radot priekšnoteikumus sabalansētai un ilgtspējīgai tautsaimniecības attīstībai.
2. Izstrādātā pieeja palīdz identificēt lietderīgākās investīciju prioritātes, kas nodrošina plašāku sabiedrisko ieguvumu, veicina publisko līdzekļu caurspīdīgu pārvaldību un stiprina sabiedrības uzticību investīciju procesiem.
3. Izstrādātos secinājumus un priekšlikumus var izmantot Latvijas publiskās pārvaldes institūcijās, kas ir atbildīgas par ES struktūrfondu investīciju plānošanu, administrēšanu un uzraudzību.
4. Pētījuma rezultāti var kalpot kā instruments stratēģisko investīciju jomu noteikšanai, kas vislietderīgāk veicina Latvijas ilgtspējīgu attīstību.
5. Pētījuma rezultāti sekmē Latvijas tautsaimniecības konkurētspēju, jo parāda jomas, kurās ES investīcijas ir vislietderīgākās.

Promocijas darba aizstāvamās tēzes

1. Iesaistīto pušu teorētisko aspektu integrācija investīciju novērtēšanas procesā uzlabo kritēriju izvēles kvalitāti un nodrošina lielāku atbilstību stratēģiskajiem mērķiem.
2. Iesaistīto pušu teorijas integrēšana ES struktūrfondu lietderības novērtēšanā nodrošina kritērijiem atbilstošu izvērtējumu.
3. Līdzdalības principu integrācija, izmantojot strukturētu daudzkritēriju metodi, uzlabo novērtējuma caurspīdīgumu un leģitimitāti, kas teorētiski tiek saistīts ar sabiedrības uzticības veicināšanu par investīciju lēmumiem.
4. Integrētā lietderības novērtēšanas metode, apvienojot relatīvās un fokusa pieejas, sniedz iespēju analizēt alternatīvas un pielāgot rezultātus dažādu iesaistīto pušu vajadzībām.

Problēmas aktualitāte, normatīvais ietvars un teorētiskie pamati liecina par integrētas ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas nepieciešamību. Pētījuma definītie uzdevumi un hipotēze strukturē turpmāko analīzi, kurā teorētiskā bāze sasaistīta ar empīriskiem datiem un izstrādātās metodoloģijas pilotēšanu. Šāda secība nodrošina pētījuma mērķa izpēti dziļumu un praktisko nozīmīgumu, veidojot pamatu secinājumu un priekšlikumu izstrādei.

STRUKTŪRA

Pirmajā nodaļā aprakstīta iesaistīto pušu teorijas attīstība, definīcijas un klasifikācijas modeļi, uzsverot to lomu stratēģiskajā vadībā un ilgtspējīgā attīstībā. Aplūkoti normatīvie, instrumentālie un aprakstošie aspekti, kā arī starptautiskie standarti un mūsdienu tendences, kas integrē ētikas un ilgtspējas dimensijas lēmumu pieņemšanā.

Otrajā nodaļā analizēta iesaistīto pušu līdzdalības nozīme, apskatot teorētiskos pamatus un starptautiskos standartus, kā arī praktiskie līdzdalības procesi un modeļi. Nodaļā piedāvāts autores izstrādāts piecu posmu līdzdalības modelis, kas sasaistīts ar investīciju novērtēšanas ciklu. Uzsverta līdzdalības loma stratēģiskajā vadībā, sociālās kohēzijas veicināšanā un inovāciju attīstībā, kā arī identificēti galvenie principi, šķēršļi un risinājumi efektīvai līdzdalības nodrošināšanai.

Trešajā nodaļā analizēta ES kohēzijas politika kā galvenais mehānisms reģionālās attīstības un ekonomiskās konverģences veicināšanai. Aplūkota politikas vēsturiskā attīstība, dokumentu hierarhija un plānošanas sistēma un finansēšanas avoti – struktūrfondi, nozaru fondi, Kohēzijas fonds un Taisnīgās pārkārtošanās fonds. Uzsverta partnerības principa nozīme un iesaistīto pušu loma politikas īstenošanā, kas nodrošina caurspīdīgumu, ilgtspēju un sabiedrības uzticību.

Ceturtajā nodaļā apskatīta investīciju novērtēšanas būtība, veidi un teorētiskie pamati, uzsverot novērtēšanas lomu lēmumu pieņemšanā un ilgtspējīgas attīstības nodrošināšanā. Nodaļā analizēti novērtēšanas paņēmieni, to lietojums publiskajā un ES kohēzijas politikā. Autore piedāvā integrētu pieeju, apvienojot relatīvās lietderības un fokusa novērtēšanas metodes, lai nodrošinātu elastīgu, uz lietotāju vajadzībām orientētu un pierādījumos balstītu investīciju novērtēšanu. Autore izstrādājusi investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģiju, kas balstīta iesaistīto pušu teorijā un daudzkritēriju analizē, nodrošinot strukturētu, atkārtojamu un pielāgojamu procesu dažādos pārvaldības līmeņos. Metodoloģija ir saskaņota ar ES prasībām un piemērojama gan *ex ante*, gan *ex post* novērtējumos.

Piektajā nodaļā pilotēta investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija, izvērtējot ES 2021.–2027. plānošanās perioda struktūrfondu investīciju lietderību Latvijā. Praktiskā lietošana veikta, balstoties izstrādātajā metodoloģijā, kuras pamatā ir iesaistīto pušu teorijas, lietderības teorijas un *AHP* metodes sintēze. Tiek aprakstīti visi novērtēšanas posmi – no iesaistīto pušu identifikācijas līdz gala lietderības aprēķinam. Ekspertu skatījumu daudzveidība tiek interpretēta kā vērtīgs resurss līdzsvarotai politikas veidošanai, uzsverot metodoloģijas atkārtojamību, pielāgojamību un nozīmi sabiedrības uzticības veicināšanā.

1. IESAISTĪTĀS PUSES

1.1. Iesaistīto pušu teorija

Iesaistīto pušu teorijas izmantošana nozares literatūrā tika ieviesta Stenfordas pētniecības institūtā (*Stanford Research Institute*), kas 1963. gadā nostiprināja šo terminu, lai vispārinātu un paplašinātu uzskatu par akcionāriem kā vienīgo grupu, pret kuru vadībai vajadzētu izturēties jutīgi (*Jongbloed et al.*, 2008). Šajā perspektīvā R. E. Frīmens (*R. Edward Freeman*) argumentēja, ka uzņēmējdarbības organizācijām vajadzētu rūpēties par citu iesaistīto pušu interesēm, pieņemot stratēģiskus lēmumus. R. E. Frīmens ierobežoto iesaistīto pušu koncepciju, kas bija saistīta tikai ar akcionāriem, paplašināja, argumentējot, ka ir iesaistītas arī citas puses, ieskaitot klientus, darbiniekus, piegādātājus, valdības iestādes, konkurentus, patērētāju aizstāvjus, vides aizstāvjus, īpašo interešu grupas un medijus. R. E. Frīmens norādīja, ka pirms viņa darba stratēģiskā plānošanas literatūrā gandrīz nemaz neanalizēja iesaistītās puses, un, ja tas tika veikts, tad tika apskatītas tikai likumīgās un draudzīgās iesaistītās puses, jo, piemēram, konkurenti netika analizēti. R. E. Frīmens uzskata, ka iekšējās pārmaiņas ietver īpašniekus, klientus, darbiniekus un piegādātājus. Savukārt ārējās pārmaiņās ietver jaunu grupu, notikumu un jautājumu rašanos, ko nevar viegli saprast esošā modeļa vai teorijas ietvaros (*Freeman*, 1984). R. E. Frīmens ieviesa jaunu stratēģiskās vadības teoriju, kuras mērķis ir dažādām organizācijas grupām un indivīdiem piešķirt īpašu lomu, lai gūtu panākumus uzņēmējdarbībā. Teorija pierāda, ka uzņēmumi ir iekļauti divvirzienu attiecību tīklā ar vairākiem ārējiem dalībniekiem. Attiecību pārvaldību jāveic ne tikai reāllaikā, bet jāizstrādā arī šādu attiecību nākotnes modeļi (*Freeman*, 1984).

Iesaistīto pušu teorijas galvenie pieņēmumi, kā to strukturē T. M. Džouns (*Thomas M. Jones*) un E. K. Viks (*Andrew C. Wicks*) (*Jones & Wicks* 1999), R. T. Seividžs (*Robert T. Savage*) (*Savage*, 2004) un R. Fillips (*Robert Phillips*) (*Phillips*, 2010), ietver:

- organizācijas attiecības ar daudzām grupām – iesaistīto pušu teorija apgalvo, ka organizācijas mijiedarbojas ar dažādām grupām, ko R. E. Frīmens (*Freeman*, 1984) nosauca par iesaistītajām pusēm, un šīs grupas var ietekmēt organizāciju vai tikt ietekmētas;
- uzmanība attiecībām – teorija koncentrējas uz attiecībām, pētot gan procesus, gan rezultātus gan organizācijas, gan tās iesaistīto pušu labā;
- iesaistīto pušu interešu intrinziskā vērtība – visu likumīgo iesaistīto pušu intereses ir intrinziska (pašmotivējoša) vērtība, un nevienas konkrētas puses interešu kopums nedrīkst dominēt pār citām; šī perspektīva ir saskaņā ar B. L. Klarksona (*Bradford L.*

Clarkson) (Clarkson, 1995), T. Donaldsona (Thomas Donaldson) un L. E. Prestona (Lee E. Preston) (Donaldson, Preston, 1995) idejām;

- uzmanības fokuss uz vadības lēmumu pieņemšanu – iesaistīto pušu teorija pievērš uzmanību organizāciju vadības lēmumu pieņemšanas procesiem;
- iesaistīto pušu ietekmes identificēšana – teorijas mērķis ir identificēt, kā interesētās puses cenšas ietekmēt organizāciju lēmumu pieņemšanas procesus, lai tie būtu saskaņā ar viņu vajadzībām un prioritātēm.

Mūsdienu iesaistīto pušu teorijas attīstības virzieni saistīti ar stratēģisko vadību, ilgtspēju un ētiskajiem aspektiem, kur būtiska nozīme ir arī jaunākajām tendencēm – mākslīgajam intelektam un lielajiem datiem. Florensa Bridū (*Florence Bridoux*) un Johans M. Stūlhorts (*Johan M. Stoelhorst*) analizē iesaistīto pušu pieejas pavērsieni (*stakeholder turn*) – iesaistīto pušu teorijas pieeja stratēģiskajā vadībā tiek integrēta kā pamats vērtības radīšanai, kas vienlaikus ir saistīta gan ar ekonomiskajiem, gan morāles aspektiem. Mūsdienu organizācijas darbojas sarežģītā un intensīvā informācijas vidē, kur lieli dati kļūst par būtisku resursu iesaistīto pušu vadībai. Iesaistīto pušu teorija, kas tradicionāli balstās kvalitatīvā attiecību analizē, tiek papildināta ar lielajiem datiem, kas ļauj analizēt iesaistīto pušu izturēšanos un ietekmi uz organizācijas stratēģiju. Mākslīgais intelekts un lieli dati var tikt izmantoti iesaistīto pušu vajadzību prognozēšanai, dažādu potenciālo konfliktu identificēšanai un ilgtspējīgu risinājumu izstrādāšanai. Balstoties datu analizē, šāda pieeja ļauj ne tikai reaģēt uz iesaistīto pušu prasībām, bet arī proaktīvi attīstīt attiecības (*Tripathi, 2024*).

S. Valentinovs (*Sergey Valentinov*) analizē iesaistīto pušu teoriju un uzsver, ka iesaistīto pušu sadarbība var palīdzēt pārvarēt ilgtspējas epistemiskos izaicinājumus, jo zināšanas ir izklaidētas starp dažādām pusēm (*Valentinov, 2023*). M. T. Cīglera (*Marianne Thejls Ziegler*) analizē intuīcijas nozīmi iesaistīto pušu teorijas attīstībā, uzverot, ka vērtību sistēmas, kas sakņojas individuālajā un institucionālajā identitātē, ir nozīmīgas lēmumu pieņemšanas procesā (*Ziegler, 2025*). Iesaistīto pušu teorija ir viens no būtiskākajiem pamatiem ilgtspējīgas attīstības un stratēģiskās vadības praksē (*Alfirević et al., 2023*). Līna Lankoski (*Leena Lankoski*) un Kreigs Smits (*Craig Smith*) pievērš uzmanību digitālajiem aspektiem, uzsverot, ka iesaistīto pušu attiecības digitālajā laikmetā kļūst par svarīgu elementu, kas nosaka organizāciju spēju respektēt un noturēt uzticamību (*Lankoski & Smith, 2025*). Iesaistīto pušu teorija tiek interpretēta kā integrēta pieeja, kas apvieno biznesa mērķus ar vērtību balstītu lēmumu pieņemšanu, stiprinot ilgtspējīgu pārvaldību (*Valentinov & Roth, 2024*). Turklāt tiek uzsvērts, ka iesaistīto pušu pārvaldība ietver mehānismus, kas palīdz risināt kolektīvas rīcības problēmas un nodrošina taisnīgu vērtības sadali starp dažādām pusēm (*Parmar, 2023*). Pastāv iesaistīto

pušu attiecības ietvars aprites ekonomikas kontekstā, kas atspoguļo iesaistīto pušu attiecību dinamiku, daudzveidību un to nozīmi ilgspējīgu vērtību radīšanā. Autori izstrādājuši četras savstarpēji papildinošas pieejas: iesaistīto pušu attiecības tiek veidotas kā divvirzienu sadarbība; šīs attiecības balstās atklātā un kvalitatīvā informācijas apmaiņā; iesaistītās puses ir aktīvi pārmaiņu virzītāji; pastāv savstarpēja atkarība starp organizāciju, vidi un iesaistītajām pusēm (Civera, 2025). Līdzdalība būtiski uzlabo finanšu rezultātus, mazinot finanšu ierobežojumus un palielinot uzņēmuma elastību (Ly Ho et al., 2024). Empīriskie dati apliecina, ka iesaistīto pušu līdzdalība var palielināt uzņēmuma izaugsmi par 10–30 %, uzlabojot apgrozījumu, peļņu un reputāciju (Schrijvers & Vogelaar, 2025).

Jāsecina, ka jaunākie pētījumi liecina, ka iesaistīto pušu teorija attīstās divos galvenajos virzienos – teorētiskajā, pārejot no statistikas atskaitēm uz procesuāli orientētu un sistēmisku skatījumu uz attiecībām ar iesaistītajām pusēm, un praktiskajā, piedāvājot instrumentus un metodoloģijas, kas palīdz realizēt iesaistīto pušu teorijas principus, vienlaikus saglabājot ilgspēju un stratēģisku konkurētspēju. Šie virzieni tiek papildināti ar tehnoloģiskām inovācijām, kur mākslīgais intelekts un lielle dati kļūst par būtiskiem resursiem iesaistīto pušu attiecību vadībā, prognozēšanā un konfliktu risināšanā. Iesaistīto pušu teorija iekļauj morālo dimensiju un ir dinamiska, daudzslāņaina pieeja, kas ir pamats ilgspējīgas vērtības radīšanai un lēmumu pieņemšanas kvalitātes uzlabošanai. Iesaistīto pušu teorijas evolūcijas analīzes rezultātā var apgalvot, ka iesaistīto pušu teorija tiek aplūkota kā neatkarīga vadības teorija, saskaņā ar kuru iesaistīto pušu attiecību kopums ir jādefinē, jāanalizē un jāpārvalda. Iesaistīto pušu teorija ir viena no organizācijas stratēģiskās vadības jomām, saskaņā ar kuru iesaistītās puses ietekmē ne tikai pašreizējo darbību, bet arī organizācijas ilgtermiņa mērķus. Iesaistīto pušu ietekme ir jāņem vērā ne tikai stratēģiskās plānošanas procesā, bet arī efektīvās operatīvās darbības veikšanai. Pētot zinātniskos darbus, kas saistīti ar iesaistīto pušu teorijas un stratēģiskās vadības koncepciju izstrādi, autore nonāca pie secinājuma, ka nepieciešams noteikt iesaistīto pušu teorijas ideju integrācijas pakāpi citās stratēģiskās vadības koncepcijās. Iesaistīto pušu teorijas īpatnība ir tā, ka to var izmantot kā praktisku instrumentu daudzām citām vadības teorijām, piemēram, stratēģiskās vadības teorijā, jo iesaistīto pušu teorija ir cieši saistīta ar vadības procesiem un to rezultātiem. Iesaistīto pušu teorija pievēršas arī tās lietojumam biznesa sociālās atbildības jēdziena kontekstā no ētikas un sabiedrisko vērtību, kā arī uzņēmējdarbības atbildības pret sabiedrību viedokļa.

1.2. Iesaistīto pušu definējums

Termins “iesaistītā persona” pirmo reizi minēts vadības literatūrā starptautiskā memorandā Stenfordas pētniecības institūtā (*Stanford Research Institute*) 1963. gadā (*Bowen, 1953*). Stenfordas pētniecības institūtā (*Stanford Research Institute*) (1963) tika identificētas iesaistītās puses kā grupas, bez kuru atbalsta organizācija pārstātu darboties, piedāvājot uz stratēģiju vērstu perspektīvu (*Miles, 2017*). 1983. gadā R. E. Frīmens (*R. Edward Freeman*) un D. L. Rīds (*David L. Reed*) iesaistītās puses definēja kā jebkuras identificējamās grupas vai indivīdus, no kuriem ir atkarīga organizācijas turpmākā izdzīvošana (*Freeman & Reed, 1983*). Kopš pagājušā gadsimta 80. gadu vidus iesaistīto pušu jēdziens ir ieguvis nozīmīgu vietu zinātniskajā literatūrā, un iesaistīto pušu teorija ir guvusi popularitāti, jo ir saistīta ar plašu vadības disciplīnu klāstu.

Pēdējās desmitgadēs definējumā ir pievienojušies jauni akcenti. Iesaistītās puses ir indivīdi, grupas vai organizācijas, kas ietekmē vai tiek ietekmēti no organizācijas darbības. Šī definīcija tiek papildināta ar iesaistīto pušu attiecību mērķiem, aktivitātēm un ietekmi (*Kujala et. al., 2022*). Iesaistītās puses ir aktīvi līdzdalībnieki, kuru intereses ir jāintegrē organizācijas stratēģijā, lai nodrošinātu sociāli atbildīgu un ilgtspējīgu attīstību, uzsverot iesaistītās puses kā partnerus vērtības radīšanā (*Awa, Etim, & Ogbonda, 2024*). Iesaistītās puses ir iekšējie un ārējie spriedzes pārvaldītāji. Iesaistītās puses vienlaikus ir inovāciju virzītāji un ierobežotāji (*Venugopal & Donnelly, 2024*). Iesaistītās puses ir vairāku sektoru dalībnieki, kas sadarbojas principu vadītās partnerībās, lai sasniegtu ANO noteiktos ilgtspējīgas attīstības mērķus. Šī definīcija balstās hibrīdā pārvaldībā, kurā iesaistīts publiskais, privātais, nevalstiskais un akadēmiskais sektors, veidojot kopīgu rīcības platformu ilgtspējīgas attīstības veicināšanai (*Abord-Hugon Nonet et. al., 2022*). Starptautisko zinātnisko attiecību (*International Scientific Relations, ISR*) ietvaros iesaistītās puses ir tās, kurām piemīt spēja veidot un iesaistīties attiecībās, kas ir starptautiski nozīmīgas. Šādas puses var būt gan valsts pārvaldes iestādes, gan nevalstiskās organizācijas. Galvenais nosacījums ir tas, ka tās spēj ietekmēt zinātnes, tehnoloģiju un inovāciju attīstību starptautiskā mērogā (*Del Canto Viterale, 2021*). Iesaistītā puse ir tā, kas ir ieinteresēta pētījumā. Iesaiste ir būtiska, lai uzlabotu pētījuma nozīmību un kvalitāti (*Boaz et. al., 2021*). Iesaistītās puses ir personas, grupas vai organizācijas, kas darbojas interešu sistēmas ietvaros, kas saistīta ar to, vai ir spēja ietekmēt projektu, vai tās ietekmē projekts, vai tās ir ieinteresētas projektā (*Arpin, Likhacheva & Bretagnolle, 2024*). Iesaistītās puses ir galvenie organizācijas dalībnieki – akcionāri, darbinieki, piegādātāji, labuma guvēji, klienti), kuriem ir dalības tiesības un atbildība un kuri mijiedarbojas ar organizāciju, lai veicinātu vērtības radīšanu, to sadali un interešu īstenošanu (*Bacq & Aguilera, 2022*).

Šī pētījuma ietvaros autore lieto jēdzienu “iesaistītās puses”, uzskatot, ka ne vienmēr iesaistītās puses ir arī ieinteresētas tās darbībā, kā arī to ietekmes iespējas un intereses ir ļoti atšķirīgas. Papildus izpētot vārdu “ieinteresēt” un “iesaistīt” nozīmi, autore secina, ka tie ir atšķirīgi. “Ieinteresēt” nozīmē: (1.) izraisīt (kāda) interesi (par ko); (1.1.) izraisīt ar savu saturu, īpašībām u. tml. (kāda) interesi (par sevi); (2.) panākt, būt par cēloni, ka kļūst ieinteresēts (Terminu un svešvārdu skaidrojošā vārdnīca (*n. d.*)). Savukārt “iesaistīt” nozīmē: (1.) panākt, būt par cēloni, ka (kāds) sāk piedalīties (piemēram, darbā, pasākumā, organizācijā); (1.1.) iekļaut (Terminu un svešvārdu skaidrojošā vārdnīca (*n. d.*)).

Literatūrā latviešu valodā jēdziens “iesaistītā puse” ir maz apskatīts un pētīts. Lai gan visbiežāk sastopams tieši jēdziens “iesaistītās puses”, tiek lietoti arī citi apzīmējumi, piemēram, “iesaistītās personas”, “ieinteresētas puses”, “ietekmes puses”, “steikholderi” vai “aktori”. “Iesaistītās puses” latviešu valodā biežāk tiek lietots apzīmējot, piemēram, konfliktā, incidentā vai kādā citā procesā iesaistītās personas.

Ieguldījumu jēdziena “iesaistītās puses” skaidrošanā latviešu valodā ir sniegušas Anna Stepčenko un Laura Jaunromāne (2019) savā pētījumā “Iesaistītās puses sociālo pakalpojumu organizāciju personāla un pakalpojumu galalietotāju spēcīnāšanā. Teorētisks ieskats un *SEMPRE* (*Social Empowerment in Rural Areas*; sociālā spēcīnāšana lauku teritorijās) projekta empīrisku datu analīze”, skaidrojot, ka iesaistītās puses (autore savā pētījumā kā sinonīmu lieto arī jēdzienu “iesaistītās puses”) ir visu to – dažkārt ļoti plašo – grupu, institūciju un arī indivīdu kopumu, tai skaitā lobiju, kas kaut kādā mērā ir iesaistīts, iesaistījies un/vai ieinteresēts notikumu vai kāda procesa gaitā, lai to ietekmētu sev vēlamā virzienā. Iesaistīto pušu mērķis var būt arī iegūt zināšanas par to, kā dažādi masu vai grupu ietekmēšanas līdzekļi ietekmē grupu apziņu, uzvedību un rīcību (Stepčenko & Jaunromāne, 2019).

Izpētot pieejamos avotus latviešu valodā, autore secina, ka nepastāv vienota iesaistīto pušu definīcija. Autore piedāvā definēt iesaistītās puses kā fizisku vai juridisku personu vai šādu personu apvienību, kas ietekmē vai var tikt ietekmēta ar organizācijas plānotajām, īstenotajām vai neīstenotajām darbībām. Latviešu valodā bieži tiek lietoti termini “fiziska” vai “juridiska persona”, tādēļ tas skaidri iezīmē definīcijas subjektus. Iesaistītās puses var tikt ietekmētas vai tās var ietekmēt gan kādas organizācijas plānotās darbības, piemēram, paziņojums par plānotajām investīcijām vēja ģeneratoru parka izbūvē pie apdzīvotas vietas, gan arī darbības, kas netiek īstenotas, piemēram, bezdarbība, kas rada noteiktas sekas iesaistītajām pusēm. Šis definējums ir piemērots arī projektu vadībā, definējot ES struktūrfondu investīciju projektu iesaistītās puses.

Terminoloģijas problēmas galvenokārt ir radušās tāpēc, ka angļu valodas termina “*stakeholder*” semantiskās atšķirības padara tulkojumu ne vienmēr precīzu vai viegli lietojamu. Vienlaikus standartu, piemēram, *ISO 9001*, *ISO 26000*, un dažādu politikas dokumentu paskaidrojumi raksturo, ka termins tiek institucionalizēts un ir saistīts ar kvalitātes nodrošināšanu, dažādām vadības sistēmām un ilgtspējas principiem. Līdz ar to var rezumēt, ka iesaistīto pušu definējums latviešu valodā ir tieši atkarīga no konteksta. Tas var mainīties atkarībā no nozares, dokumenta veida un pētījuma mērķa. Tomēr vienojošais elements ir izpratne par to, ka iesaistītās puses ir jebkuras fiziskas vai juridiskas personas vai to apvienības, kas tieši vai netieši ietekmē organizācijas darbību vai kuras ietekmē organizācijas procesi, lēmumi vai bezdarbība. Šāda pieeja sniedz plašu praktisku lietojumu projektu vadībā, kas piemērojama arī ES struktūrfondu investīciju un citu publisko politiku kontekstā.

1.3. Iesaistīto pušu klasifikācijas modeļi

Lielākā daļa pētījumu iesaistīto pušu jomā ir saistīta ar iesaistīto pušu klasifikāciju un to uzvedību. Šī tendence ir saistīta ar to, ka lielā iesaistīto pušu skaita dēļ vissvarīgākās un nozīmīgākās iesaistītās puses var identificēt tikai skaidri noteiktā darbības jomā. Pretējā gadījumā, piemēram, pētot lielu skaitu, kādai no iesaistītajām pusēm var tikt pievērsta nepietiekama uzmanība. Autore pēta iesaistīto pušu līdzdalības procesu kopumā, pieņemot, ka svarīgi ir visi posmi, kas saistīti ar iesaistīto pušu lomu. Iesaistītās puses ir svarīgi klasificēt un pārvaldīt, lai organizācija sasniegtu definētos rezultātus un mērķus.

Iesaistīto pušu teorijas pastāvēšanas laikā ir izveidots liels iesaistīto pušu klasifikācijas modeļu skaits, kas ļauj formalizēt pieejas prioritāšu noteikšanai, stratēģijas izvēlei un mijiedarbībai. Modeļa izvēle tiek noteikta ar sarežģītības līmeni un mērogu. Jāatzīmē, ka daži modeļi papildina cits citu un tos var lietot kopā. Sākotnēji iesaistīto pušu identificēšanai un prioritāšu noteikšanai tika izmantota A. L. Mendelova (*Aubrey L. Mendelow*) varas un interešu matrica, kas nozīmē, ka kā iesaistītās puses tika identificētas tikai tās, kas spēj ietekmēt un kas ir ieinteresētas rezultātos (*Mendelow*, 1991). Šī pieeja ļauj noteikt, kurām iesaistītajām pusēm ir nepieciešama aktīva iesaistīšana, kurām jābūt informētām un kurām pietiek ar minimālu uzraudzību. Detalizētākai pieeja – “*Saliency*” teorija, kas balstās trīs atribūtos – varā, leģitimitātē un prasību steidzamībā (*Mitchell, Agle, & Wood*, 1997). Turpmākie pētījumi par iesaistīto pušu mijiedarbības modelēšanu balstīti tīkla teorijā, izmantojot T. Dž. Roulija (*Thomas J. Rowley*) piedāvāto pieeju, kas uzsver strukturālo pozīciju, savienojamību un tīkla blīvumu kā faktoros, kas rada spiedienu uz organizāciju (*Rowley*, 1997). Lai prognozētu, kā iesaistītās puses var ietekmēt lēmumu pieņemšanu, Džefs Frūmans (*Jeff Frooman*) izveidoja resursu atkarības modeli, kas sistematizē un īsteno ietekmes stratēģijas, resursu saglabāšanu un

resursu izmantošanas kontroli (Frooman, 1999). M. Sciarelli (Marco Sciarelli) un M. Tani (Massimo Tani) izveidots tīkla pieejas ietvars ļauj analizēt iesaistīto pušu attiecības dažādos līmeņos – no diadiskām līdz holistiskai tīkla perspektīvai, kas ir īpaši piemērota vairāku iesaistīto pušu pārvaldībai (Sciarelli & Tani, 2013). Jaunākie iesaistīto pušu klasifikācijas ietvari koncentrējas uz vērtības radīšanas un sadales loģiku (Bacq & Aguilera, 2022), attiecību kvalitātes dimensijām (Mainardes, Alves, & Raposo, 2022), kā arī līdzdalības stratēģijām ētikas un ilgtspējības kontekstā. Būtisks jautājums attiecībā uz iesaistīto pušu klasifikāciju un vadības metožu noteikšanu ir tas, ka bieži šī klasifikācija ir formāla vai netiek veikta vispār. Citu saistīto problēmu un iespējamo risinājumu apkopojums redzams 1.3.1. tabulā.

1.3.1. tabula

Iespējamie risinājumi, kas saistīti ar iesaistīto pušu vadību (autores veidots)

| Problēma | Iespējamais risinājums |
|---|---|
| Vāja izpratne par iesaistīto pušu gaidām/interesēm | Plašāka komunikācija ar iesaistītajām pusēm, lietojot dažādas tehnikas (prāta vētra (“ <i>brainstorming</i> ”); prāta rakstīšana (“ <i>brainwriting</i> ” – metode 6-3-5 u. c.)), kā arī sagatavojot sistēmas prototipu |
| Nepareiza komunikācijas ar iesaistītajām pusēm rezultātu interpretācija | Sarunu protokolēšana, lai pēc tam var atkārtoti pārliecināties, par ko panākta vienošanās |
| Jēdzienu, piemēram, “organizācija”, “amats” un “loma” izmantošana bez izpratnes | Aiz šiem abstraktajiem jēdzieniem stāv konkrēti cilvēki ar ne vienmēr skaidri izteiktām gaidām, slēptām bailēm utt. Tādēļ liela uzmanība ir jāpievērš atbilstošai mijiedarbības stratēģijai, izmantojot noteiktas sociālās prasmes un uzvedības modeļus |
| Neizpratne, kam tieši jāpievērš uzmanība | Jāizpēta iesaistīto pušu dažādus klasifikācijas modeļus un jāizvēlas atbilstošākais konkrētai situācijai un pieejamajai informācijai |
| Iesaistīto pušu morālais statuss netiek ņemts vērā | Iekļaut iesaistīto pušu klasifikācijā ētiskos kritērijus (piemēram, morālo pienākumu, kultūras saikni, vēsturisko atbildību) |
| Iesaistītās puses tiek iesaistītas tikai formāli, bez reālas ietekmes | Īstenot līdzdalības līmeņu analīzi (informēšana, konsultēšana, līdz lēmumu pieņemšana), lai nodrošinātu jēgpilnu iesaisti |
| Ilgspējas aspekti netiek integrēti iesaistīto pušu vadībā | Identificēt iesaistītās puses, kas pārstāv vides, sociālās un ekonomiskās ilgtspējas intereses, un nodrošināt viņu aktīvu iesaisti stratēģiskajā plānošanā |
| Iesaistīto pušu attiecību kvalitāte netiek analizēta | Izmantot attiecību kvalitātes dimensijas (nozīmīgums, savstarpējā ietekme, iesaistes intensitāte), lai novērtētu un uzlabotu sadarbību |

Iesaistīto pušu klasifikācija ir neatņemams rīks, kas sniedz iespēju strukturēti vadīt un analizēt saistības starp organizāciju un tās ārējo vidi. Mūsdienu pieejas vēsta par teorētisku progresu, jo klasiskie atribūti – vara, leģitimitāte un steidzamība – tiek papildināti ar citām

nozīmīgām dimensijām – ar attiecību kvalitātes, ētiskiem apsvērumiem un ilgtspējīgas attīstības principiem. Autore uzskata, ka iesaistīto pušu teorijas aspektu izpratne ir svarīgs priekšnosacījums sekmīgai projektu īstenošanai un investīciju lietderīguma novērtēšanai. Pamatojoties uz darba 1. nodaļā veiktās starptautiskās zinātniskās literatūras izpēti, autore izstrādāja ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas teorētisko ietvaru.

2. IESAISTĪTO PUŠU LĪDZDALĪBA

2.1. Iesaistīto pušu līdzdalības nozīme

Iesaistīto pušu līdzdalība ir nozīmīga ilgtspējīgas attīstības un ētiskas pārvaldības komponente. Mūsdienų pieejas akcentē, ka līdzdalības pamatā ir informācijas apmaiņa, lēmumu pieņemšana un attiecību kvalitāte, kas iekļauj uzticību un iekļaušanu. Līdzdalības procesi, kas balstīti informācijas piekļuves, pilnvarošanas, vienlīdzīgas partnerības un atklātības principos, nodrošina organizācijas darbības efektivitāti, sabiedrības uzticību un sociālo leģitimitāti. Jaunākie veiktie pētījumi apliecina, ka iesaistīto pušu līdzdalība ir nozīmīgs instruments stratēģiskajā vadībā, līdztekus veicinot sociālo kohēziju. Integrējot līdzdalību kā sistēmisku un adaptīvu procesu, var apvienot dažādas zināšanas, intereses un vērtības. Tas kalpo par pamatu ilgtermiņa ietekmei un inovācijām. Tādējādi var secināt, ka līdzdalība ir būtisks organizācijas funkcionēšanas elements.

Septiņi iesaistīto pušu līdzdalības principi tika izstrādāti četrās konferencēs, ko no 1993. līdz 1998. gadam rīkoja “Klārksona Biznesa ētikas centrs” (*Clarkson Centre for Business Ethics*). Šie septiņi principi ir nosaukti ievērojamā iesaistīto personu pārvaldības pētnieka Maksa Klārksona (*Max Clarkson*) (1922.–1998.) vārdā.

M. Klārksona (Clarkson, 1995) iesaistīto pušu līdzdalības principi

1. princips. Vadītājiem ir jāatzīst un aktīvi jāuzrauga visu likumīgo iesaistīto personu intereses, un tās ir pienācīgi jāņem vērā lēmumu pieņemšanā un citās darbībās.
2. princips. Vadītājiem jāuzklausa un atklāti jākomunicē ar iesaistītajām pusēm par viņu interesēm un ieguldījumu, kā arī par riskiem, ko viņi uzņemas saistībā ar iesaistīšanos.
3. princips. Vadītājiem ir jāpieņem procesi un uzvedības veidi, kas ir jutīgi pret katras iesaistītās puses interesēm un iespējām.
4. princips. Vadītājiem jāatzīst iesaistīto pušu centienu un atlīdzības savstarpējā atkarība un jācenšas panākt korporatīvās darbības ieguvumu un sloga taisnīgu sadali starp tām, ņemot vērā attiecīgos riskus un ievainojamību.
5. princips. Vadītājiem jāsadarbojas ar citām struktūrām – gan valsts, gan privātām, lai nodrošinātu to, ka riski un kaitējums, kas rodas korporatīvās darbības rezultātā, tiek

samazināti līdz minimumam un, ja no tiem nav iespējams izvairīties, tiek atbilstoši kompensēti.

6. princips. Vadītājiem pilnībā jāizvairās no darbībām, kas varētu apdraudēt cilvēktiesības (piemēram, tiesības uz dzīvību) vai radīt riskus, kas, ja tos skaidri saprot, būtu acīmredzami nepieņemami attiecīgajām iesaistītajām pusēm.
7. princips. Vadītājiem jāatzīst iespējamie konflikti starp: (a) vadītājiem kā korporatīvo interešu pārstāvjiem; (b) vadītājiem kā visu iesaistīto pušu pārstāvjiem, un jārisina šādi konflikti, izmantojot atklātu saziņu, ja nepieciešams, iesaistot trešās puses.

Iesaistīto pušu līdzdalība ir vairāk nekā tikai to uzklauššana, lai gan tas arī ir ļoti svarīgi, bet galvenais ir sadarbības veidošana, lai sasniegtu savstarpēji saskaņotus rezultātus. Viens no ietekmīgākajiem un novērtētākajiem iesaistīto pušu līdzdalības standartiem ir AA1000 Iesaistīto pušu iesaistīšanas standarts (2015) (*AA1000 Stakeholder Engagement Standard*), ko sagatavojusi *AccountAbility* (globāls konsultāciju un standartu izveides uzņēmums) kā kvalitatīvas iesaistes etalonu. Standarts nodrošina vienkāršu, atbilstošu un praktisku sistēmu, lai īstenotu kvalitatīvu iesaistīto personu iesaisti.

Aktīva līdzdalība ir saistīta ar piederības sajūtu (*Ray Kim & Morris, 2014*). Iesaistīšanās ir saistīta ar uzvedību – kā cilvēki, pildot darba pienākumus, atklāj savu personību (*Kahn, 1990*). Personīgos lēmumus nosaka pats indivīds, nevis organizācija, kas, iespējams, vēlas indivīda iesaisti. Ņemot vērā to, ka indivīdi paši izlemj, vai un kad viņi vēlas iesaistīties, viņu radītā adaptīvā uzvedība ir apzināti vērsta uz tādu rezultātu sniegšanu, kas ir tieši saistīti ar katra indivīda rīcību. Pastāv trīs iesaistīšanās veidi: (a) kognitīvā; (b) emocionālā; (c) uzvedības iesaistīšanās (*Shuck & Wollard, 2010*). Iesaistīšanās attiecas uz indivīda vērtību un iesaistīšanās pakāpi, pildot savu lomu (*Saks, 2006*).

No investīciju kvalitātes viedokļa līdzdalība veicina “sabiedriskā licence” (“*social license to operate*”) nostiprināšanu, jo lēmumi tiek balstīti uzticamās attiecībās un atklātā dialogā, nevis tikai formālām konsultācijām (*Kujala et al., 2022*). Kvalitatīva līdzdalība palielina lēmumu leģitimitāti, jo iespējams sasniegt labākus rezultātus un samazināt konfliktus; integrēt plašāku zināšanu bāzi; īstenot demokrātijas un atbildīgas pārvaldības principus; ievērot atbilstošās prasības.

Mūsdienu iesaistīto pušu līdzdalības pētniecība ir paplašinājusi klasiskos principus, pievēršoties stratēģiskajiem, morālajiem un pragmatiskajiem komponentiem, kas nosaka līdzdalības ietekmi un kvalitāti. J. Kujala (*Juha Kujala*) ar līdzautoriem (2022) piedāvā visaptverošu iesaistīto pušu iesaistes definīciju, kas ietver aktivitātes, mērķus un rezultātus. Autori savus secinājumus pamato ar 90 publikāciju analīzi. Šajā kontekstā iesaistīto pušu

iesaiste ir ne tikai instruments lēmumu kvalitātes uzlabošanai, bet arī par sociālo attiecību veidošanas mehānisms. Līdztekus jāuzsver, ka autori analizē arī tā saukto iesaistes “tumšo puši” – formālu vai manipulatīvu līdzdalību, neefektīvu iesaisti, kas var mazināt uzticību un leģitimitāti (Kujala et al., 2022). *Géraldine Abord-Hugon Nonet* ar līdzautoriem (*Abord-Hugon Nonet et al., 2022*) analizē multiiesaistīto pušu līdzdalību, sasaistot analīzi ar ilgtspējīgas attīstības mērķiem un uzsverot, ka to sasniegšana nav iespējama bez principos balstītas pārvaldības, kurā iesaistītas publiskās iesaistītās puses. Autori norāda, ka ir jādarbojas vismaz trīs savienojumiem starp iesaistītajām pusēm: starpsektoru sadarbība; stratēģiska mērķu saskaņošana; kopīga izpratne par problēmām (*Abord-Hugon Nonet et al., 2022*). Līdzdalības procesi, kas balstīti tādos skaidros principos kā piekļuve informācijai, pilnvarošana, vienlīdzīga partnerību un atklātība, veicina ne tikai pašas organizācijas efektivitāti, bet arī nodrošina sociālo leģitimitāti. Jaunākie pētījumi apliecina, ka iesaistīto pušu līdzdalība ir būtisks instruments ne tikai stratēģiskajā vadībā, bet arī ētiskai atbildībai, kas veicina ilgtspējīgu attīstību un sociālo kohēziju. Ilgtspējīgas attīstības pamatnostādņu un ētikas apvienojums iesaistīto pušu līdzdalībā nodrošina bāzi sistēmiskām izmaiņām, kurās organizācijas var reaģēt uz sabiedrības vajadzībām un proaktīvi veidot kopīgu nākotni.

2.2. Iesaistīto pušu līdzdalības mehānismi un pārvaldības pieejas

Iesaistīto pušu līdzdalības mehānismi un projektu vadības ietvars ir saistīti ar praktisko investīciju izvērtēšanu. ES struktūrfondu investīcijas galvenokārt tiek īstenotas projektu formā, kur iesaistīto pušu līdzdalība ir kritiski svarīga visos projektu īstenošanas posmos – no plānošanas līdz uzraudzībai. Normatīvie standarti (*ISO 26000, AA1000SES, OECD* vadlīnijas) nodrošina principus, kas veido caurspīdīgu un ilgtspējīgu lēmumu pieņemšanu. Projektu vadības ietvars piedāvā instrumentus šo principu praktiskai īstenošanai. Šī sasaiste ir būtiska empīriskajā pētījumā, kur analizēta ES struktūrfondu lietderība, jo tā ir tieši atkarīga no projektu kvalitātes, iesaistīto pušu līdzdalības un pārvaldības pieejām. Investīciju lietderības izvērtēšanai līdzdalības mehānismi un projektu vadības pieejas darbojas sinerģijā.

Mūsdienu pētījumi apliecina, ka strukturēta un kvalitatīva iesaistes prakse būtiski ietekmē lēmumu pieņemšanas leģitimitāti un projekta iznākus. Starptautiskie empīriskie pētījumi norāda, ka vairāk nekā divas trešdaļas projektu saskaras ar neveiksmēm, ja iesaiste ir fragmentēta vai formāla (*Lim, 2020; Cohen, 2019*). Turpretī līdzdalības modeļi, kas ietver analīzi, plānošanu, īstenošanu un novērtēšanu, veicina sociālo taisnīgumu, caurspīdību, inovāciju un ilgtspēju (*Jovanović, Petrović & Stanković, 2023*). Turklāt *OECD* un ES daudzlīmeņu pārvaldības ietvari rāda, ka līdzdalība nav tikai konsultāciju instruments, bet

strukturēts lēmumu kvalitātes un sabiedriskās uzticības mehānisms (*Mordan et al., 2020; Kujala et al., 2022*).

Iesaistīto pušu līdzdalība investīciju izvērtējumā darbojas kā zinātniski pamatots kvalitātes nodrošināšanas ietvars, kas vieno datu triangulāciju, kritēriju validāciju un sociālās leģitimitātes veidošanu lēmumu pieņemšanā. Praksē tas nozīmē, ka pirms investīciju lēmuma pieņemšanas projekta mērķi, kritēriji un svarīguma (svaru) sadalījums tiek testēti, izmantojot daudzveidīgu interešu prizmu, tādējādi mazinot vienpusīgus pieņemumus un palielinot izvērtējuma iekšējo un ārējo derīgumu. Šī pieeja ir saskaņā ar *ISO 26000* Vadlīnijām par sociālo atbildību (*Guidance on Social Responsibility*), kas uzsver iesaistīto pušu lēmumu nozīmi, un *AA1000SES* standartu (*Stakeholder Engagement Standard*) – iekļaušanu, būtiskumu un atsaucību. Savukārt *OECD* līdzdalības vadlīnijas parāda, ka strukturēta iesaiste padara lēmumus izprotamus, caurspīdīgus un līdz ar to sabiedrībai pieņemamākus.

2.3. Iesaistīto pušu līdzdalības modelis investīciju novērtēšanā

Autore piedāvā iesaistīto pušu līdzdalības procesu iedalīt piecos posmos. Process ir tieši piemērojams programmu/projektu vadībā (2.3.1. att.).



2.3.1. att. Iesaistīto pušu iesaistīšanas procesa posmi (autores veidots).

1. solis. Identificēšana. Pirmais solis, lai efektīvi sadarbotos ar iesaistītajām pusēm, ir noteikt, kas tās ir (*Akhmouch & Clavreul, 2016*). Lai atbilstoši identificētu iesaistītās puses, ir skaidri jānosaka gan organizācijas mērķi, gan problēma, kas ir jāatrisina.

2. solis. Grupēšana. Skat. 1.4. nodaļu “Iesaistīto pušu klasifikācijas modeļi”. Pēc iesaistīto pušu saraksta sagatavošanas, tās ir jāiedala kategorijās atbilstoši noteiktiem kritērijiem un tam, ko tās sagaida (iesaistīto pušu kartēšana).

3. solis. Komunicēšana. Nākamais iesaistīšanās posms ietver komunikāciju ar iesaistītajām pusēm, sākot ar iepazīšanos, ja pirms tam komunikācija nav bijusi. Komunikācijas ar iesaistītajām pusēm panākumi lielā mērā ir atkarīgi no spējas saskaņot organizācijas intereses un mērķus ar iesaistītajām pusēm.

4. solis. Uzticēšanās un partnerības veidošana. Nākamais iesaistīto pušu iesaistīšanas solis ir uzticības un partnerības veidošanas process. Šajā procesā jāņem vērā dažādi aspekti, piemēram, attiecību nevienlīdzība, dažādu iesaistīto pušu atšķirīgās pilnvaras, valodas un kultūras barjeras utt. Liela nozīme šajā procesā ir vēlmei izprast citu viedokli (*Jeffery, 2009*). Uzticības veidošanā izšķiroša nozīme ir organizācijas interešu un mērķu pareiza saskaņošana ar iesaistītajām pusēm. Uzticēšanās ir daudzdimensionāla un sarežģīta parādība (*Mordan et al., 2020*).

5. solis. Uzraudzība. Iesaistīto pušu iesaistīšanas pēdējais posms ir uzraudzība, kas iekļauj arī novērtēšanu un dokumentēšanu. Attiecību kvalitāte ar iesaistītajām pusēm laika gaitā var mainīties, tāpēc ir svarīgi regulāri pārskatīt attiecību stāvokli un apmierinātības līmeni.

Iesaistīto pušu līdzdalības posmu sasaiste ar investīciju novērtēšanas procesu redzama 2.3.1. tabulā.

2.3.1. tabula

Iesaistīto pušu līdzdalības posmu sasaistes ar investīciju novērtēšanas procesu (autoreš veidots)

| Līdzdalības posms | Sasaistītais novērtēšanas procesa posms |
|--|---|
| 1. Identificēšana | Problēmas definēšana, mērķu noteikšana |
| 2. Grupēšana | Kritēriju izstrāde, iesaistīto pušu kartēšana |
| 3. Komunikācija | Datu vākšana, validācija, konsultācijas |
| 4. Uzticēšanās un partnerības veidošana | Rezultātu interpretācija, ieteikumu izstrāde |
| 5. Uzraudzība | Ietekmes novērtēšana, atgriezeniskā saite, uzlabojumi |

Līdzdalības modelis ļauj sasaistīt līdzdalības procesu ar novērtēšanas ciklu, nodrošinot gan sistēmisku skatījumu, gan praktisku lietojamību. Piedāvātais modelis veicina adaptīvu, iekļaujošu un pierādījumos balstītu investīciju novērtēšanu, kas atbilst mūsdienu pārvaldības un ilgtspējas principiem. Izstrādātais līdzdalības posmu modelis ir teorētiski pamatots un praktiski lietojams investīciju novērtēšanas kontekstā. Tas tieši atbilst pētījuma uzdevumam – izstrādāt iesaistīto pušu līdzdalības modeli, sasaistot to ar novērtēšanas procesa posmiem, – un veido būtisku daļu no pētījuma zinātniskās novitātes, kurā uzsvērtā lomu sadalījuma un datu iegūšanas mehānismu sasaiste ar investīciju novērtēšanas posmiem.

3. ES KOHĒZIJAS POLITIKA UN INVESTĪCIJU PLĀNOŠANAS IETVARŠ

3.1. ES kohēzijas politikas vēsture un nākotnes perspektīvas

Budžeta plānošana ir galvenais politikas izstrādes un atbildības pīlārs jebkurā valstī vai reģionā. ES kontekstā ar tās unikālo institūciju sistēmu un attiecībām starp dažādiem pārvaldes līmeņiem tradicionāli liela uzmanība tiek pievērsta budžeta veidošanas darbības aspektiem, t. i., iesaistītajām pusēm demonstrējot, ka ES resursi tiek lietderīgi izmantoti rezultātu sasniegšanai un to, ka, rezultāti ir izdevīgi iedzīvotājiem. ES stratēģiskie un darbības mērķi ir noteikti vairākos papildinošos ietvaros, kas rada iespējamās problēmas saskaņotības un komunikācijas jomā. Mūsdienu ES reģionālās attīstības teoriju un koncepciju pamatā ir “vietas pieeja”, kas radusies, sagatavojoties kohēzijas politikas reformai, ko iedibināja EK, iesākot kohēzijas politikas reformas 2009. gadā. Šo pieeju veidoja akadēmiķu un praktiķu grupa, ko vadīja profesors Fabricio Barca (*Fabricio Barca*) (plašāk pazīstams kā “Barca ziņojums”) (*Aprans*, 2014). ES kohēzijas politikas vēsturiskā attīstība un nākotnes perspektīvu apkopojums dots 3.1.1. tabulā.

3.1.1. tabula

ES kohēzijas politikas vēsturiskā attīstība un nākotnes perspektīvas (autores veidots, pamatojoties *Hunter*, 2023)

| Periods | ES konteksts | Politika |
|-----------|--|--|
| 1989–1993 | Budžeta krīze, vienotā tirgus programma, ES 9-12 | Kopīgi mērķi un principi dažādiem fondiem, daudzgadu budžets |
| 1994–1999 | Ekonomikas un monetārās savienības sagatavošana, Māstrihtas līgums ² , ES 12-15 | Kohēzijas fonds |
| 2000–2006 | <i>Agenda 2000</i> ³ , ES 15-25 | Efektivitāte, decentralizācija, koncentrācija, “audita eksplozija” ⁴ |
| 2007–2013 | Lisabonas stratēģija ⁵ , ES 25-28, finanšu krīze | Saskaņošana ar plašāku ES stratēģiju, pamatojoties uz pierādījumiem, akadēmiskās debates |

² Māstrihtas līgums jeb 1992. gada 7. februāra Līgums par Eiropas Savienību ir līgums, ar kuru uz Eiropas Kopienas pamata tika nodibināta Eiropas Savienība, liekot pamatus tās koordinētai ārpolitikai, aizsardzībai, vienotai valūtai un ekonomikai.

³ *Agenda 2000* bija Eiropas Savienības rīcības programma, kuras galvenie mērķi bija reformēt Kopējo lauksaimniecības politiku un reģionālo politiku un izveidot jaunu finanšu ietvaru 2000.–2006. gadam, ņemot vērā tobrīd gaidāmo Eiropas Savienības paplašināšanos Austrumu virzienā.

⁴ “Audita eksplozijas” teorija – audita un ar to saistītās uzraudzības prakses pieaugums, kas saistīts ar valsts pārvaldes reformu procesiem (*Power*, 1994); <https://demos.co.uk/wp-content/uploads/files/theauditexplosion.pdf>.

⁵ Lisabonas stratēģija, pazīstama arī kā Lisabonas process vai Lisabonas dienaskārtība, ir Eiropas Savienības ilgtermiņa attīstības plāns, kā arī tā īstenošanas process. Lisabonas stratēģiju pieņēma Eiropas Komisija savā sesijā Lisabonā 2000. gadā.

| | | |
|------------------|--|--|
| 2014–2020 | Eiropa 2020 ⁶ , ekonomiskā krīze, Eiropas Semestris ⁷ , migrācijas krīze | Vietā balstīta pieeja, nosacītība (<i>ex ante</i> , makroekonomiskā) |
| 2021–2027 | <i>Brexit</i> , Baltā grāmata (<i>White paper</i>) ⁸ , pandēmija, tiesiskums, Nākamās paaudzes ES (<i>Next Generation EU</i>) ⁹ , karš Ukrainā | Orientācija uz rezultātiem, vienkāršošana, diferencēšana, princips “nenodarīt būtisku kaitējumu” Taisnīgas pārkārtošanās fonds (<i>Just Transition Fund</i>) ¹⁰ |
| 2028–2034 | Iekšējā un ārējā drošība, ES paplašināšanās, klimata jautājumi, zaļais kurss, klimata bēgļi, nenoteiktība | Novatoriska ES teritoriālo fondu arhitektūra |

Pēc 2027. gada ES kohēzijas politikai jāapvieno konverģences mērķi un konkurētspēja, vienlaikus saglabājot uz konkrētu vietu un partnerību orientētu, institucionālo kapacitāti stiprinošu un veiktspējā balstītu pieeju (*Rodriguez-Pose*, 2025). Atvēršanās un noturības mehānisma pieredze sniedz mācības kohēzijas politikas vienkāršošanai, sasaistot investīcijas ar reformām un skaidrāku rezultātu orientāciju, taču tieša modeļa pārņemšana jāveic apdomīgi, ņemot vērā atšķirīgos pārvaldības mehānismus un absorbcijas dinamiku (*Polverari*, 2025).

3.2. ES kohēzijas politikas īstenošanas dokumentu hierarhija

Sabiedrības līdzdalība politikas veidošanā paaugstina plānošanas procesa kvalitāti un plānošanas rezultātu atbilstību sabiedrības vajadzībām un interesēm. Politikas veidošanā līdzdarbojas gan formālas un neformālas organizācijas, gan arī atsevišķi indivīdi. Lai gan nacionālā, reģionālā un vietējā līmenī līdzdalības kārtība var atšķirties, interesenti var līdzdarboties jebkurā politikas veidošanas stadijā. Sabiedrība līdzdarbojas problēmu konstatēšanā un politikas alternatīvu noteikšanā, attīstības plānošanas dokumentu izstrādē, politikas ieviešanā, uzraudzībā un novērtēšanā, kā arī gadījumos, kad ir nepieciešams plānošanas dokumentu aktualizēt. Sabiedrības līdzdalība var izpausties dažādos veidos – dalība

⁶ Vispārējā politiska stratēģiju, kas ir balstīta ilgtermiņa redzējumā, apstiprināta 2010. gadā. Tās mērķis ir palīdzēt Eiropai atveseļoties no krīzes un pārveidot to par gudru, ilgtspējīgu un integrējošu ekonomiku ar augstu nodarbinātības līmeni, ražīgumu un sociālo kohēziju un stiprināt ES nozīmi pasaules mēroga pārvaldībā.

⁷ ES Eiropas semestris tika izveidots 2010. gadā kā ikgadējs ekonomikas un fiskālās politikas koordinācijas cikls. Tas nodrošina ES sociāli ekonomiskās pārvaldības procesu centrālo sistēmu.

⁸ Baltās grāmatas mērķis ir sākt debates ar sabiedrību, iesaistītajām personām, Eiropas Parlamentu un Padomi, lai panāktu politisku vienprātību.

⁹ Nākamās paaudzes ES ir Eiropas Komisijas ekonomikas atvēršanās programma, lai palīdzētu ES dalībvalstīm atgūties no Covid-19 pandēmijas. To dažreiz sauc par *NextGenerationEU* un *Next Gen EU*, un to sauc arī par Eiropas Savienības atvēršanās instrumentu.

¹⁰ Taisnīgas pārkārtošanās fonds ir finanšu instruments kohēzijas politikas jomā, kura mērķis ir sniegt atbalstu teritorijām, kas saskaras ar lielām sociālekonomiskām grūtībām saistībā ar pārkārtošanos uz klimatneitralitāti. Taisnīgas pārkārtošanās fonds palīdzēs īstenot Eiropas zaļo kursu, kura mērķis ir līdz 2050. gadam panākt ES klimatneitralitāti.

publiskajā apspriešanā, sabiedriskajā apspriedē, formālās un neformālās darba grupās, konsultatīvajās padomēs un citos forumos, nosūtot viedokli pa pastu vai e-pastu. Sabiedrības līdzdalību organizē saskaņā ar Ministru kabineta 2009. gada 25. augusta noteikumiem Nr. 970 “Sabiedrības līdzdalības kārtība attīstības plānošanas procesā” (Politikas veidošanas rokasgrāmata, 2016). ES kohēzijas politikas dokumentu hierarhija organizē plānošanas sistēmu dažādos pārvaldības līmeņos (3.2.1. tab.)

3.2.1. tabula

ES kohēzijas politikas īstenošanas dokumentu hierarhija (2021.–2027. plānošanas perioda piemērs) (autores veidots)

| Termiņš | Līmenis | | | |
|-----------------------|--|---|--|---|
| | ES | Nacionālais | Reģionālais | Vietējais |
| Ilgtērmiņa | Līgums par ES darbību (Lisabonas līgums, kas grozīja šo līgumu) | Latvijas ilgtermiņa attīstības stratēģija | Plānošanas reģiona attīstības stratēģija | Pašvaldības attīstības stratēģija |
| Vidēja termiņa | Ar Eiropas Komisijas lēmumu apstiprināta ES kohēzijas politikas programma 2021.–2027. gadam” | Latvijas Nacionālais attīstības plāns 2021.–2027. gadam | Plānošanas reģiona attīstības programma | Pašvaldības attīstības stratēģija programma |
| Īstermiņa | | Likums “Eiropas Savienības fondu 2021.–2027. gada plānošanas perioda vadības likums” | | Investīciju plāns |
| Cits | | Saskaņā ar likumu “Eiropas Savienības fondu 2021.–2027. gada plānošanas perioda vadības likums” izdotie Ministru kabineta noteikumi | Teritorijas plānojums | Teritorijas plānojums |

Dokumentu hierarhija ir strukturēta atbilstoši termiņam un pārvaldības līmenim. Šāda pieeja ļauj nodrošināt kohēzijas politikas elastību, atbildību un atbilstību ES stratēģiskajiem mērķiem un nacionālajām un vietējām attīstības prioritātēm. Sabiedrības līdzdalība ir būtisks faktors politikas kvalitātes un leģitimitātes stiprināšanā. Līdzdalība izpaužas dažādos veidos – formālos un neformālos.

3.3. ES kohēzijas politikas 2021.–2027. gada plānošanas perioda finansēšanas avoti

Latvijā

2021.–2027. gadā ES investīcijas Latvijā tiks novirzītas sešiem galvenajiem mērķiem, kas definēti Eiropas līmenī.

1. Viedāka Eiropa – inovatīvas un viedas ekonomiskās pārmaiņas – pētniecības un prasmju attīstīšana, atbalsts uzņēmējdarbībai, digitalizācijai un digitālajiem savienojumiem.
2. Zaļāka Eiropa – klimatneitralitāte, pielāgošanās klimata pārmaiņām un vides aizsardzība.
3. Ciešāk savienota Eiropa – droša, ilgtspējīga un pieejama transporta attīstība.
4. Sociāla un iekļaujoša Eiropa – vienlīdzīgas iespējas un piekļuve izglītībai, veselības aprūpei un darba tirgum, taisnīgi darba nosacījumi, sociālā aizsardzība un iekļaušana.
5. Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa – ilgtspējīga un līdzsvarota reģionu attīstība.
6. Pāreja uz klimatneitralitāti – ieguldījumus sociālo un vides seku mazināšanai visvairāk skartajos reģionos (Centrālā finanšu un līgumu aģentūra, 2022).

Fondi ir daļa no ES kohēzijas politikas, bet atšķiras to mērogs un mērķi. Pārējie kritēriji, atbilstoši kuriem ir salīdzināti fondi, apkopoti 3.3.1. tabulā.

ES struktūrfondi, nozaru fondi, KF un TPF: salīdzinājums (autore veidots)

| | Fonds | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|---|--|---|---|
| | Struktūrfondi | | Nozaru fondi | | Kohēzijas fonds (KF) | Taisnīgās pārkārtošanās fonds (TPF) |
| | Eiropas reģionālas attīstības fonds (ERAF) | Eiropas sociālais fonds (ESF+) | Eiropas Lauksaimniecības fonds lauku attīstībai (ELFLA) | Eiropas Jūrlietu, zvejniecības un akvakultūras fonds (EJZAF) | | |
| Tips | Struktūrfonds | Struktūrfonds | Nozares fonds – lauksaimniecība | Nozares fonds – zivsaimniecība | Kohēzijas politikas fonds | Nozares fonds – kohēzijas politika |
| Galvenais mērķis | Reģionālā attīstība, ekonomiskā kohēzija, inovācijas | Nodarbinātība, izglītība, sociālā iekļaušana | Lauku ekonomika, lauksaimniecība, bioloģiskā daudzveidība | Ilgspējīga zivsaimniecība, akvakultūras, piekrastes kopienas | Ekonomiskā konverģence, vides aizsardzība, transporta sistēmas attīstība, ūdensapgādes sistēmas attīstība | Klimetneitralitāte, zaļā ekonomika, fosilo resursu atkarības mazināšana |
| Mērķa reģioni | Visas ES dalībvalstis, bet prioritāri mazāk attīstītie reģioni | Visas ES dalībvalstis, bet prioritāri mazāk attīstītie reģioni | Visas ES dalībvalstis – lauku reģioni | Visas ES dalībvalstis – piekrastes teritorijas | ES dalībvalstis, kuri iekšzemes kopprodukts ir zem 90 % no ES vidējā | Reģioni ar lielu atkarību no fosilā kurināmā |
| Prioritārās jomas | Reģionu attīstība, infrastruktūra, uzņēmējdarbības attīstība | Darba tirgus, iekļaušana, izglītība | Ilgspējīga lauku un lauksaimniecības attīstība, klimata pārmaiņu mazināšana | Ilgspējīga zvejniecība, bioloģiskā daudzveidība | Liela mēroga transporta un vides projekti | Zaļās tehnoloģijas, ekonomikas dažādošana |
| Galvenie finansējuma saņēmēji | Valsts un pašvaldības iestādes, uzņēmumi, NVO sektors | Valsts un pašvaldības iestādes, darba devēji, NVO | Lauksaimnieki, lauku uzņēmēji, lauku kopienas | Zvejnieki, akvakultūras uzņēmēji, piekrastes kopienas | Valsts un pašvaldības (arī to kapitālsabiedrības) | Pašvaldības |
| Periods | 2021–2027 | 2021–2027 | 2021–2027 | 2021–2027 | 2021–2027 | 2021–2027 |

Šāda daudzveidīgai finanšu arhitektūrai ir jāļauj reaģēt uz reģionālajiem izaicinājumiem, vienlaikus nodrošinot saskaņotību ar ES stratēģiskajiem mērķiem un nacionālajām attīstības prioritātēm.

3.4. ES kohēzijas politika un iesaistītās puses

ES kohēzijas politiku (saukta arī par Reģionālo politiku) pārvalda Eiropas Komisijas Ģenerāldirektorāts Reģionālajai un pilsētvides politikai (*DG REGIO*), un tā ietver plašu politiku un programmu klāstu ar mērķi stiprināt ES ekonomisko, sociālo un teritoriālo solidaritāti. Saskaņā ar ES daudzgadu finanšu budžetu šī politika tiek pārskatīta katru septiņus gadus.

2021.–2027. gada Kohēzijas politikas finansējums ir 4,5 miljardi EUR – nedaudz vairāk par vienu trešdaļu no kopējā ES daudzgadu budžeta, kas ir nedaudz vairāk kā 1 triljons EUR (*Hunter, A., 2023*). Politikas finansējuma lielākā daļa tiek investēta, izmantojot kopīgu pārvaldības modeli starp *DG REGIO* un ES 27 dalībvalstu programmu vadības iestādēm (valsts un reģionālā līmenī atkarībā no valstu pārvaldes struktūrām). Finansējumu galvenokārt nodrošina Eiropas Reģionālā attīstības fonds (ERAF), Eiropas Sociālais fonds (ESF) un Kohēzijas fonds (KF), atbalstot ES teritorijas, lai īstenotu Kohēzijas trīs pīlārus – teritoriālo, sociālo un ekonomisko kohēziju.

Komisijas Deleģētā regula Nr. 240/2014 (2014. gada 7. janvāris) “Par Eiropas rīcības kodeksu partnerības jomā Eiropas struktūrfondu un investīciju fondu ietvaros” (ar šo regulu tiek izveidots Eiropas rīcības kodekss partnerībai saistībā ar partnerības nolīgumiem un programmām, ko atbalsta Eiropas strukturālie un investīciju fondi) paredz, ka izvēlētajiem partneriem ir jāatbilst atbilstošāko iesaistīto pušu pārstāvjiem. Iepriekš minētajā dokumentā ir noteikts pienākums dalībvalstīm laikus, jēgpilni un pārredzami apspriesties ar attiecīgajiem partneriem:

- attiecīgie partneri tiek identificēti savlaicīgi;
- partneri tiek iesaistīti plānošanā pietiekami agri;
- partneri var laikus pievienoties procesam ar informāciju, lai varētu sniegt savu ieguldījumu;
- partneriem var piedāvāt atlīdzību (arī tehnisko) kapacitātes palielināšanai;
- ievade tiek pienācīgi ņemta vērā, un līdzstrādniekiem tiek sniegti norādījumi un atsauksmes (*Bankwatch, 2023*).

Lēmumu pieņemšana bez iesaistīto pušu iesaistes var izraisīt konfrontācijas, strīdus, traucējumus, boikotu, neuzticību un sabiedrības neapmierinātību (*Rowe & Frewer, 2005*). Pētniecības tēma par to, kā ES iedzīvotāji uztver tās darbības un īstenoto reģionālo politiku, ir tikai

salīdzinoši nesen aktualizēta. Joprojām pastāv zināšanu trūkums attiecībā uz pilsoņu priekšstatiem par ES reģionālo dimensiju un kohēzijas politikas lomu tās veidošanā (*Dąbrowski et al., 2020*).

ES kohēzijas politika ir finanšu mehānisms, kas veicina pilsonisko līdzdalību, ilgtspējīgu attīstību un integrētu politikas īstenošanu. Lai sasniegtu kohēzijas mērķus, nepieciešama sadarbība ar pilsonisko sabiedrību un pastāvīga uzraudzība, atgriezeniskā saite, kas nodrošina politikas efektivitāti un sabiedrības uzticību.

4. INVESTĪCIJU NOVĒRTĒŠANAS KONCEPTUĀLAIS UN METODOLOĢISKAIS IETVARIS

4.1. Investīciju novērtēšanas būtība un veidi

Veicot novērtējumu, ir svarīgi saprast tā veikšanai nepieciešamo darbību kopumu un to secību. Novērtēšanas algoritms ir atkarīgs no vairākiem faktoriem. Pirmkārt, tas ir atkarīgs no vērtēšanas objekta. Atkarībā no objekta novērtējums var būt statisks (piemēram, tiek novērtēts konkrētas sistēmas stāvoklis) un dinamisks (tiek novērtēts process). Otrkārt, vērtēšanas algoritms ir atkarīgs no vērtētājam uzticētajiem uzdevumiem. Pēc tam, kad novērtēšanas uzdevuma devējs nolemj veikt vērtēšanu, ir jāformulē jautājumi, uz kuriem vērtēšanas laikā ir jāsaņem atbildes. Treškārt, algoritms ir atkarīgs no novērtēšanas nosacījumiem, piemēram, novērtēšanas periods, teritoriālā izklaidētība. Ceturtkārt, algoritms ir atkarīgs no izmantotajiem vērtēšanas instrumentiem un metodēm. Ņemot vērā to, ka novērtēšanas instrumenti un metodes ir ļoti ir daudzveidīgas, konkrēts metožu un procedūru kopums, ko vērtētājs izmanto, veicot noteiktu novērtējumu, veidojas atkarībā no novērtējuma pasūtītāja formulētajiem un saskaņošanas ar vērtētāju noskaidrotajiem mērķiem un uzdevumiem.

Novērtēšana ir zinātniska metode darbības programmu novērtēšanai, lai iegūtu objektīvus un pamatotus mērījumus par programmas īstenošanas rezultātiem. Novērtēšanas pētījumos tiek analizētas vēlamās izmaiņas, līdzekļi, ar kuriem šīs izmaiņas ir jāievieš, un pazīmes, pēc kurām šādas izmaiņas var atpazīt (*Suchman, 1968*). Novērtēšana ir noderīgas informācijas noteikšanas, iegūšanas un nodrošināšanas process lēmumu alternatīvu vērtēšanai (*Stufflebeam, 1973*). Vēlākās vērtēšanas definīcijas konsekventi atspoguļo plašāku pieeju, lielāku uzsvāru liekot uz dažādiem ieguvumiem. Nevajadzētu novērtēt tikai programmas rezultātus, bet arī noteikt veidus, kā uzlabot programmas veikspēju (*Wholey, et al., 1994*).

Amerikas Novērtēšanas asociācija (*American Evaluation Association*) (2014) definē novērtēšanu kā sistemātisku procesu, lai noteiktu nopelnus, vērtību vai nozīmi (*American*

Evaluation Association, (n. d.)). Novērtēšanas process attiecas un liecina par individuālām un grupu izmaiņām domāšanā un uzvedībā, iesaistīto pušu procedūrās un kultūrā, kā arī mācīšanos, kas notiek šī procesa laikā (*Patton, 2016*). Amerikas Novērtēšanas asociācijas pamatprincipi vērtētājiem akcentē (*American Evaluation Association, (n. d.)*) kompetenci – novērtētājiem jānodrošina iesaistītajām pusēm kompetentu sniegumu.

R. L. Hogans (*Robert L. Hogan*) savā pētījumā ir iedalījusi novērtēšanas attīstību laika periodos.

1. Reformu laikmets (1792.–1900.). Pirmā dokumentētā formāla vērtēšanas izmantošana notika 1792. gadā, kad Viljams Farišs (*William Farish*) izmantoja kvantitatīvo atzīmi, lai novērtētu studentu sniegumu (*Hoskins, 1968*).
2. Efektivitātes un testēšanas laikmets (1900.–1930.). Fredrika V. Teilora (*Frederick Winslow Taylor*) izstrādātā zinātniskās vadības teorija veicina domu, ka ir “viens pareizais veids” (*Blake & Moseley, 2011*).
3. Taileriešu laikmets (1930.–1945.). Ralfs Tailers (*Ralph Tyler*), kuru dēvē par izglītības vērtēšanas tēvu, sniedza ievērojamu ieguldījumu vērtēšanā. Viņš veica astoņu gadu pētījumu (1932.–1940.), kurā atklāja, ka apmācības mērķus var precizēt, izsakot tos noteiktā izteiksmē, un šie mērķi var kalpot par pamatu novērtēšanai.
4. Nevainības laikmets (1946.–1957.). Sabiedrība piedzīvoja izaugsmes periodu. Šī optimisma dēļ neliela uzmanība tika pievērsta atbildībai par valsts līdzekļiem, kas izlietoti dažādiem mērķiem.
5. Attīstības laikmets (1958.–1972.). Pagājušā gadsimta 60. gadu sākumā svarīgs faktors vērtēšanas attīstībā bija kritēriju balstītas pārbaudes rašanās.
6. Profesionalizācijas laikmets (1973.–1983.). 70. gados vērtēšana attīstījās kā profesija.
7. Paplašināšanās un integrācijas laikmets (1983.–2007.). Tika samazināts finansējums novērtēšanai, un uzsvars tika likts uz izmaksu samazināšanu (*Hogan, 2007*).

Autore piedāvā turpināt šo analīzi, to papildinot ar diviem laika periodiem.

8. Mērķorientēts un uz lietošanu vērstas novērtēšanas laikmets (2008.–2020). Šajā laikā ir attīstījušās dažādas novērtēšanas pieejas, kas izteikti orientētas uz mērķiem, vadību, patērētāju un zināšanām.
9. Datu un tehnoloģiju laikmets (2021.–mūsdienas). Šajā periodā novērtēšanā arvien vairāk tiek izmantotas jaunās tehnoloģijas, lielle dati, mākslīgais intelekts un mašīnmācīšanās. Digitālo rīku attīstība ļauj veikt automatizētu datu analīzi,

personalizētus novērtēšanas procesus un uzlabot lēmumu pieņemšanu, balstoties z pierādījumos.

Investīciju novērtēšanas kritēriju pieeju apkopojums un salīdzinājums dots 4.1.1. tabulā.

4.1.1. tabula

Investīciju novērtēšanas kritēriju salīdzinājums (autore veidots)

| Kritērijs | Galvenais jautājums | Attīstības vēsture | Pielietojums | Nozīmīgākie autori |
|---|--|---|--|---|
| <i>Efektivitāte (Efficiency)</i> | Cik optimāli tiek izmantoti resursi, lai sasniegtu rezultātus? | Attīstījies ekonomikas teorijā kopš 19. gs. | Izmantots izmaksu efektivitātes analīzēs, budžeta plānošanā. | <i>Taylor</i> , 1881; <i>Pareto</i> , 1906 |
| <i>Lietderība (Effectiveness)</i> | Vai mērķu sasniegšanai tiek veiktas atbilstošas darbības? | Attīstījās vadības teorijā 19. gs. vidū. | Organizāciju vadībā vai stratēģiskajā plānošanā. | <i>Drucker</i> , 1963 |
| <i>Izmaksu un ieguvumu attiecība (Cost-Benefit Ratio)</i> | Kāds ir izmaksu salīdzinājums ar sasniegtajiem rezultātiem? | Sākotnēji attīstīts sabiedriskās politikas un ekonomikas izvērtējumos 19. gs. beigās. | Ekonomiskajā izvērtēšanā, publiskajā pārvaldībā un investīciju lēmumos. | <i>Dupuit</i> , 1844; <i>Marshall</i> , 1890; <i>Clark</i> , 1930; <i>Eckstein</i> , 1958; <i>Boardman</i> , <i>Greenberg</i> , <i>Vining & Weimer</i> , 2006, 2018 |
| <i>Atdeve (Return on Investment)</i> | Kāds ir finansiālais un sociālais ieguvums attiecībā pret ieguldītajiem resursiem? | Attīstījies finanšu jomā 20. gs. sākumā līdz ar kapitāla budžetēšanas modeļiem. | Investīciju analīzē, finanšu un sabiedriskās politikas lēmumu pieņemšanā. | <i>Brown</i> , 1920; <i>Drucker</i> , 1950; <i>Fama</i> , 1970; <i>Schoemaker</i> , 2011 |
| <i>Lietderība (Utility)</i> | Cik labi investīcija atbilst lietotāju vajadzībām? | Koncepts attīstījies sabiedriskās politikas izvērtēšanā 20. gs. vidū. | Lietots, lai novērtētu, vai politikas pasākumi un projekti dod vēlamu rezultātu lietotājiem. | <i>Bernoulli</i> , 1738; <i>Bentham</i> , 1789; <i>Mill</i> , 1863; <i>Jevons</i> , 1871; <i>Pareto</i> , 1906; <i>Neumann & Morgenstern</i> , 1944; <i>Thaler</i> , 2000; <i>Camerer</i> , 2011; <i>Trautmann</i> , 2014; <i>Cassar</i> , 2017 |
| <i>Ietekme (Impact)</i> | Kādas ir ilgtermiņa pārmaiņas, ko | Attīstījies sociālekonomiskajās analīzēs kopš | Izmantots politikas efektu mērīšanā un stratēģiskajā plānošanā. | <i>Keynes</i> , 1936; <i>Capra</i> , 1995; <i>Case & Deaton</i> , 2015 |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | rada investīcijas? | 20. gs. 70. gadiem. | | |
| <i>Ilgspēja (Sustainability)</i> | Cik ilglaicīgi ir ieguldījumu rezultāti un to ietekme uz vidi, ekonomiku un sabiedrību? | Koncepts radies 20. gs. 80. gados līdz ar ilgtspējīgas attīstības mērķiem. | Ilgspējīgas attīstības un klimata politikas izvērtējumos. | <i>Carlowitz</i> , 1713; <i>Brundtland</i> , 1987, <i>Stiglitz</i> , 2010; Apvienoto Nāciju Organizācija (ANO) Ilgtspējīgas attīstības mērķi, 2015 |
| <i>Atbilstība mērķiem (Relevance)</i> | Cik lielā mērā investīcija atbilst politikas un stratēģiskajiem mērķiem? | Attīstījies valsts pārvaldē 20. gs. otrajā pusē. | Izmantots ES fondu un valsts politiku izvērtējumos. | <i>Kusek et al.</i> , 2015 Eiropas Komisija, 2015, 2021 |
| <i>Papildinātība (Additionality)</i> | Vai investīcija rada papildu efektus, kas nenotiktu bez tām? | Attīstījies inovāciju un valsts atbalsta politikās kopš 20. gs. 90. gadiem. | Izmantota ES fondu un publiskā finansējuma izvērtējumos. | Eiropas Komisija, 2008; <i>OECD</i> , 2010; <i>Georghiou et al.</i> , 2002; <i>Bénéfice et al.</i> , 2017 |
| <i>Iekļaujošums (Inclusiveness)</i> | Cik plaši un vienlīdzīgi dažādas sabiedrības grupas iegūst no investīcijas? | Attīstījies līdz ar cilvēkkapitāla un ilgtspējīgas attīstības teorijām. | Sociālās politikas un reģionālās attīstības izvērtējumos. | <i>Sen</i> , 1999; Apvienotās Nācijas, 2006; Pasaules Banka, 2013; <i>OECD</i> , 2020; Eiropas Komisija, 2019 |
| <i>Reproducējamība (Scalability)</i> | Vai programmu var veiksmīgi atkārtot un pielāgot citos reģionos vai nozarēs? | Attīstījies inovāciju difūzijas teorijā 20. gs. beigās. | Inovāciju un politikas pilotprojektu izvērtēšanā. | <i>Rogers</i> , 1995; <i>Christensen</i> , 1997; <i>Zeng</i> , 2010; <i>Sharma et al.</i> , 2017; <i>OECD</i> , 2019 |
| <i>Novatoriskums (Innovativeness)</i> | Cik lielā mērā investīcija veicina jaunu tehnoloģiju, metožu vai pieeju attīstību? | Attīstījies inovāciju ekonomikā un tehnoloģiju attīstības modeļos. | Izmantots inovāciju politikā un konkurētspējas izvērtējumos. | <i>Schumpeter</i> , 1942; <i>Tushman & O'Reilly</i> , 1996; <i>OECD</i> , 2005, 2010 |
| <i>Izmaksu un ieguvumu analīze (Cost-Benefit Analysis)</i> | Vai investīcija sniedz lielāku ieguvumu nekā izmaksas? | Attīstījies 19.–20. gs. mijā ekonomikas un sabiedriskās politikas kontekstā. | Izmantota ES fondu izvērtējumos, infrastruktūras projektos, klimata politikas analizē. | <i>Dupuit</i> , 1844; <i>Boardman et al.</i> , 2006, 2018; <i>EIB</i> , 2023; <i>OECD</i> , 2022 |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| <i>Rezultātos balstīta budžetēšana (Performance-Based Budgeting)</i> | Vai budžeta izlietojums ir saistīts ar konkrētu rezultātu sasniegšanu? | Attīstījusies 20. gs. otrajā pusē publiskās pārvaldības reformu kontekstā. | Izmantota valsts budžeta plānošanā, ES fondu izlietojuma izvērtējumos. | <i>European Parliament, 2024; OECD, 2018</i> |
| <i>Labāka regulējuma instrumentu komplekts (Better Regulation Toolbox)</i> | Vai politikas un investīciju izvērtēšana tiek veikta sistēmiski, balstoties pierādījumos un visaptverošā ietekmes analizē? | Attīstīts Eiropas Komisijā kopš 2015. gada, aktualizēts 2021. gadā. | Izmantots ES politikas cikla visos posmos – ietekmes novērtēšanā, izvērtēšanā, konsultācijās, ilgtspējas un digitālās transformācijas kontekstā. | <i>European Commission, 2021</i> |

Kohēzijas politika ir galvenā ES ieguldījumu politika un pasaulē lielākā reģionālās attīstības programma, tās budžets 2021.–2027. gada periodā ir 4,5 miljardu eiro. Gan ievērojamais finanšu apmērs, gan politiskā nozīme ir piesaistījusi ievērojamu akadēmisko interesi, kas apspriež tās darbību. Pētījumi šajā jomā galvenokārt veikti no divām perspektīvām. Pirmā pēta sociāli ekonomisko ietekmi. Otrā, kas parādījusies nesēnāk, pēta spēju absorbēt piešķirtos resursus (*Molica, Santos, & Conte, 2024*).

Atveseļošanas un noturības mehānisms, kas ir pieejams ES dalībvalstīm, lai mazinātu *Covid-19* pandēmijas sekas, ir balstīts snieguma pieejā, kas varētu būt saistoša arī kohēzijas politikas īstenošanai pēc 2027. gada. Tas noteikti pozitīvi ietekmēs diskusijas par to, kā stiprināt nākotnes kohēzijas politikas orientāciju uz rezultātu. Neskatoties uz būtiskām atšķirībām, kohēzijas politikas uzraudzības sistēmai būtu jāseko Atveseļošanas un noturības mehānisma īstenošanas politikai, kurā par galveno tiek izvirzīts sasniegtais rezultāts, kas tiek finansēts no fonda.

Investīciju novērtēšana ir sistemātisks process, kas ļauj analizēt projektu un programmu efektivitāti, lietderību un atbilstību definētajiem mērķiem. Novērtēšana ietver informācijas vākšanu un tās padziļinātu analīzi. Novērtēšana, kas ir nepārtraukta darbība, nodrošina jaunu zināšanu apguvi un sekmē inovāciju ieviešanu. Ņemot vērā pieaugošo izpratni par sociālajiem, vides un ekonomiskajiem izaicinājumiem, var prognozēt, ka nākotnē novērtēšana koncentrēsies uz ilgtspējību un ētiku. Tiks attīstītas metodes, kas palīdz novērtēt ilgtermiņa ietekmi uz sabiedrību un vidi, t. i., var prognozēt, ka nākotnē attīstīsies ilgtspējas un sociālās atbildības laukums.

4.2. Līdzdalības novērtēšana

Novērtēšana nav tikai tas, kas jāveic programmas/projekta realizācijas beigās, lai izlemtu, vai īstenotais ir atbilstošs, vai nē. Novērtēšanai jau no paša sākuma ir jābūt jebkuras programmas/projekta neatņemamai sastāvdaļai. Novērtējuma plānošanā un īstenošanā sistemātiski ir jāiesaista iesaistīto pušu pārstāvji. Šo pieeju dēvē par līdzdalības novērtēšanu (*Participatory evaluation*). Līdzdalības novērtēšanā aktīvi tiek iesaistītas galvenās iesaistītās puses, jo īpaši paredzamie ieguvēji no programmas/projekta.

Lai gan termins “līdzdalības novērtēšana” tiek samērā plaši izmantots, vēl nav vispāriņemtas definīcijas. “Līdzdalības novērtēšana” ir termins, kas tiek lietots ļoti brīvi, lai aprakstītu dažādus līdzdalības līmeņus, veidus un kontrolētu pētniecības procesu (*McAllister & Vernooy, 1999*). Šo terminu bieži lieto, aizvietojot ar “iesaistīto pušu novērtējums” (*Fitzpatrick, Sanders & Worthen, 2004*). Vairāki autori ieteikuši diferencēt vērtēšanas pieejas iesaistīto pušu līdzdalībai (*Miller & Campbell, 2006; Patton, 1997, 2005; Scriven, 1997, 2005; Sechrest, 1997; Stufflebeam, 1994*), un daudzi ir definējuši un identificējuši līdzības un atšķirības starp šīm pieejām (*Fetterman, 2001; Fetterman, Deitz, & Gesundheit, 2010; Fetterman, Kaftarian un Wandersman, 1996; Fetterman & Wandersman, 2005, 2007; Rodríguez-Campos & Rincones; O'Sullivan, 2004; Shulha, 2010*) (*Fetterman, Rodríguez-Campos & Goldfarb O'Sullivan, 2016*).

Līdzdalības novērtēšana palīdz iesaistītajām pusēm iegūt pārlicību par to, ka viņu intereses tiek uzklautas un ievērotas (*Fetterman, 2001*). Raksturīgākās atšķirības no citiem novērtēšanas veidiem ir iesaistīto pušu pārstāvju obligāta līdzdalība novērtēšanā un vēlme padarīt novērtējumu pēc iespējas noderīgāku. Līdzdalības novērtējums atšķiras no citām pieejām ar to, ka tajā visas iesaistītās puses tiek uzskatītas par potenciālajiem partneriem un pieļauj dažādas iesaistīto pušu pārstāvju iesaistes novērtēšanā.

Autore iesaka veikt līdzdalības novērtēšanu, kurā iesaistīto pušu pārstāvji ir iesaistīti kā novērtēšanas grupas locekļi, ciktāl viņi spēj un vēlas veikt šīs funkcijas. Šāda novērtējuma plānošana un īstenošana ir detalizēti aprakstīta Ritas O'Salivanas (*Rita Goldfarb O'Sullivan*) un Lilianas Rodriguesas-Kamposas (*Liliana Rodríguez-Campos*) (*O'Sullivan, 2012; Rodríguez-Campos & Rincones-Gómez, 2012*) darbos.

Līdzdalības novērtēšana ir pieeja, kas novērtēšanas procesā aktīvi iesaista svarīgākās iesaistītās puses. Šāda veida novērtēšana atšķiras no tradicionālās, jo ietver iesaistīto pušu iesaistīšanos novērtēšanas plānošanā, datu vākšanā un analizē, kā arī darbību noteikšanā, kas pamatotas ar novērtējuma rezultātiem. Šāda novērtēšana pārstāv “augšupēju pieeju”, kuras

dalībnieki tiek uzskatīti par līdzvērtīgiem partneriem. Līdzdalības novērtēšanā tiek ņemta vērā gan iekšējā, gan ārējā perspektīva, jo tā notiek dabiskā sociālā vidē. Šāda novērtēšanas forma ir attīstījies sociālajā, izglītības un veselības aprūpes jomā un pēdējās divās desmitgadēs ir starptautiski izplatīta. Līdzdalības novērtēšana veicina aktīvu iesaistīto pušu dalību, uzlabo novērtējuma kvalitāti, izmantojamību praksē un inovāciju ieviešanu. Tā ir elastīga pieeja, kas spēj pielāgoties situācijai, iesaistīto pušu gatavībai un resursiem, vienlaikus nodrošinot ētisku un sociāli atbildīgu novērtējumu.

4.3. Lietderības novērtēšana

Lietderības teorija ir ekonomikas pamats, īpaši mikroekonomikā, kas ir uzvedības un lēmumu pieņemšanas analīzes atslēga. Sākotnēji ekonomisti izmantoja lietderības teoriju, lai skaidrotu divus galvenos jēdzienus – pieprasījuma uzvedību, ekonomiskās politikas pamatojumu un tās uzlabošanu. Saskaņā ar *Homo Economicus* koncepciju lietderība tiek uzskatīta par katra indivīda raksturīgu īpašību. Ekonomisti, tāpat kā psihologi, ir cieši saistīti ar indivīdu uzvedību un sadarbojas, lai izstrādātu uzvedības modeļus ekonomiskās lēmumu pieņemšanas procesā. Cilvēka dzīve pāriet, pieņemot lēmumus. Katru dienu tiek pieņemti daudzi un dažādi lēmumi. Daži no tiem ir mirklīgi un spontāni, kā arī emociju rezultāts. Citi lēmumi tiek pieņemti ilgtermiņā. Pieņemot lēmumus, cilvēki cenšas izvēlēties vispiemērotāko variantu, salīdzinot dažādu iespēju priekšrocības un trūkumus. Lēmumu teorijas pamatā ir hipotēze, ka persona, kas atrodas lēmuma pieņemšanas pozīcijā, atbilst “ekonomiskā cilvēka” īpašībām. Šī pieņēmuma ietvaros tiek uzskatīts, ka indivīds pārzina visas ekonomiskās aktivitātes, kas var ietekmēt viņa lēmumus, kā arī šo lēmumu sekas. Turklāt tiek pieņemts, ka indivīds rīkojas racionāli, proti, viņam savās izvēlēs un lēmumos jācenšas maksimizēt savu labklājību, lai saglabātu dzīves standartu.

Lietderības fokusa novērtēšanas pieeja uzsver, ka novērtējuma panākumi ir atkarīgi no tā, vai tā rezultāti tiek izmantoti. Tāpēc būtiska ir lietotāju agrīna un aktīva iesaiste, reālistiskas metodes un pastāvīgs fokuss uz to, kā novērtējums var tikt izmantots lēmumu pieņemšanā un organizāciju attīstībā.

Viens no relatīvās lietderības pamatlicējiem ir Vilfredo Pareto (*Vilfredo Pareto*), pierādot individuālās lietderības relatīvo salīdzinājumu, kas kļuva par pamatu relatīvās lietderības teorijai. V. Pareto ir plaši pazīstams ar Pareto efektivitātes jēdzienu, kas ir saistīts ar resursu sadalījumu un to efektivitāti – nav iespējams uzlabot kāda indivīda labklājību, nesamazinot to kādam citam (*Pareto*, 1906). V. Pareto pētījumi attīstīja lietderības jēdzienu, pētot, kā indivīdi vērtē savu

labklājību attiecībā pret citiem indivīdiem, kas cieši saistās ar relatīvā lietderības principiem (Marcuzzo & Zacchia, 2024).

Indivīdiem nav tikai absolūtās lietderības, ko viņi gūst no resursu patēriņa, bet arī relatīvā lietderība, kas atkarīga no indivīdu patēriņa, salīdzinot ar citiem indivīdiem vai to grupām. Šis apgalvojums ļauj secināt, ka lietderību var vērtēt ne tikai pēc tā, cik patērēts sev piederošu resursu, bet arī salīdzinājumā ar citu patērētajiem resursiem. Tas nozīmē, ka kādai indivīdu grupai pieejamie resursi ir mazākā apjomā nekā citai indivīdu grupai, tā var justies mazāk apmierināta, neskatoties uz to, ka var apmierināt savas vajadzības ar esošo resursu apjomu.

Lietderības teorija ietver pieņēmumus par personas vēlmēm attiecībā pret lēmumu pieņemšanas iespējām, kas rada skaitliskās vērtības. Lietderības jēdziens ir pamatā gan relatīvai lietderībai, gan lietderības fokusa novērtēšanai. Jēdzienu “lietderība”, “relatīvā lietderība” un “lietderības fokusa novērtēšana” raksturīgāko īpašību salīdzinājumu dots 4.3.1. tabulu.

4.3.1. tabula

Jēdzienu “lietderība”, “relatīvā lietderība” un “lietderības fokusa novērtēšana” raksturīgāko īpašību salīdzinājums (autores veidots)

| | Lietderība | Relatīvā lietderība | Lietderības fokusa novērtēšana |
|---------------------|---|---|---|
| Apraksts | Vispārējs jēdziens, kas raksturo izvēles vai lēmuma vērtību | Dažādu alternatīvo izvēļu vai lēmumu salīdzināšana | Novērtēšanas pieeja, kas koncentrējas uz rezultātu izmantošanu konkrētiem lietotājiem |
| Mērķis | Izmantot rezultātus lēmumu pieņemšanā | Salīdzināt alternatīvas atbilstoši relatīvajām vērtībām | Pielāgot novērtēšanu lietotāju vajadzībām |
| Pieeja | Var būt gan subjektīva, gan objektīva; gan kvalitatīva, gan kvantitatīva. | Kvantitatīva un salīdzinoša | Vērojama konteksta specifika un lietotāju vadība |
| Elastība | Mainīga – atkarīga no nozares un jomas | Zema – balstīta standartizētās metodēs | Augsta – pielāgojas lietotāju vajadzībām |
| Metodoloģija | Matemātika (ekonomiskā) vai filozofiska (ētiskā, politiskā) | Kvantitatīva | Gan kvantitatīva, gan kvalitatīva |
| Izmantošana | Universāla | Ekonomikā, vadībā, uzņēmējdarbībā | Politikā, izglītībā, sociālajā sfērā |

Secināms, ka lietderības fokusa novērtēšana koncentrējas uz novērtējuma rezultātu praktisko lietošanu lietotāju vajadzībām, relatīvā lietderība koncentrējas uz dažādu alternatīvu salīdzināšanu. Abas šīs metodes ir lietojamas iesaistīto pušu teorijas ietvaros. Lai apvienotu abu metožu stiprās puses un minimizētu trūkumus, autore piedāvā lietot integrēto lietderības novērtēšanas metodi, kas apvieno gan relatīvo lietderības noteikšanas metodi, gan lietderības fokusa novērtēšanas metodi. Tas ļaus šo metodi izmantot praktiski, pielāgot pašiem lietotājiem un salīdzināt dažādas alternatīvas.

4.4. Investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija

Lietderības novērtēšana ir būtisks instruments politikas un investīciju programmu novērtēšanā, jo nodrošina strukturētu, pārskatāmu un pamatotu lēmumu pieņemšanu un sniedz iespēju izvērtēt, cik lielā mērā iniciatīvas sniedz sabiedrībai nozīmīgu vērtību. Metodoloģijas galvenais **mērķis** ir nodrošināt strukturētu, atkārtojamu un zinātniski pamatotu pieeju investīciju lietderības novērtēšanai. Šāda pieeja ļauj identificēt prioritāros investīciju virzienus, integrējot iesaistīto pušu perspektīvas, kas ir būtiskas politikas lēmumu pieņemšanai.

Metodoloģijas **uzdevumi**

1. Integrēt iesaistīto pušu un lietderības teorijas ar daudzkritēriju analīzes metodi.
2. Definēt novērtēšanas posmus un to secību.
3. Nodrošināt atkārtojamību dažādos pārvaldības līmeņos (nacionālais, reģionālais, pašvaldību).
4. Mazināt subjektivitātes un datu pieejamības ierobežojumus ar konsekvences, dokumentēšanas un jutīguma analīzēm.

Metodoloģija integrē šādas **teorētiskās** pieejas: iesaistīto pušu teorija (nodrošina, ka novērtējumā tiek ņemtas vērā dažādu pušu intereses un prioritātes); lietderības teorija (definē pievienotās vērtības jēdzienu sabiedrības labklājības kontekstā); daudzkritēriju analīzes metode (nodrošina strukturētu alternatīvu salīdzināšanu un prioritāšu noteikšanu). Šo teorētisko ietvaru saistīta izmantošana ļauj nodrošināt to, ka lietderības galanovērtējums ir gan strukturēts, gan reprezentatīvs, atspoguļojot gan relatīvās alternatīvu priekšrocības, gan iesaistīto pušu prioritātes. Izstrādātā metodoloģija nodrošina **praktisko lietojumu, jo** ir piemērojama gan *ex ante*, gan *ex post* novērtējumos. *Ex ante* lietojums ļauj prognozēt investīciju prioritātes un identificēt riskus, savukārt *ex post* analīze izvērtē lietderību, salīdzinot iegūtos rezultātus ar plānotajiem mērķiem.

Metodoloģija ir **pielāgojama**, ļaujot mainīt iesaistīto pušu loku, kritērijus, alternatīvas un svarus, saglabājot struktūru un atkārtojamību.

Svarīgi akcentēt to, ka šo metodoloģiju ir iespējams atkārtot, t. i., izmantot, piemēram, nākamo ES budžeta programmēšanas periodu investīciju lietderības noteikšanai. Metodoloģija ir pielāgojama, ļaujot mainīt iesaistīto pušu loku, kritērijus, alternatīvas vai svarus, saglabājot strukturēto un atkārtojamo procesu. Tādējādi tiek saglabāta metodoloģijas **zinātniskā integritāte un atkārtojamība**. Izstrādātā lietderības novērtēšanas metodoloģija ir paredzēta plašai **mērķauditorijai**, kas ir iesaistīta investīciju plānošanā, īstenošanā un novērtēšanā, piemēram, ministrijas, ES fondu pārvaldības iestādes, plānošanas reģioni, eksperti, akadēmiskā vide, pašvaldības, NVO u. tml. Metodoloģija veidota tā, lai būtu praktiski piemērojama dažādos pārvaldības līmeņos un institucionālajos kontekstos, nodrošinot strukturētu, atkārtojamu un pielāgojamu izvērtēšanas procesu. Metodoloģiju var piemērot ne tikai nacionālā līmeņa politikas veidošanai, bet arī, piemēram, plānošanas reģionu līmenī, lai noteiktu lietderīgākās investīciju alternatīvas reģionā, vai pašvaldību līmenī, lai noteiktu izvēli starp investīcijām, piemēram, sabiedriskā transporta sistēmas uzlabošanā, izglītības pieejamībā vai sociālās aprūpes sfērā. Metodoloģija nodrošina atkārtojamu procesu, tomēr tai ir **ierobežojumi**. Datu pieejamība un ekspertu skaits var ierobežot rezultātu precizitāti, savukārt kritēriju salīdzināmība dažkārt var radīt subjektivitātes risku.

Izstrādāta metodoloģija ietver deviņus posmus un nulto posmu, kurā tiek definēts novērtējuma plāns (4.4.1. tab.).

4.4.1. tabula

Lietderības novērtēšanas metodoloģijas posmi (autores veidots)

| Posms | Saturs | Galvenās darbības | Metožu piemēri | Rīku piemēri | Rezultāts |
|-------|----------------------------------|---|--|------------------------------|---------------------------------|
| 0. | Tvērums un pārvaldība | Definēt lēmuma kontekstu (<i>ex ante / ex post</i>), tvērumu, laika grafiku, datu prasības, lomu sadali un ētikas principus | Pārmaiņu teorija (<i>Theory of Change</i>) | Lomu matrica | Apstiprināts novērtējuma plāns |
| 1. | Iesaistīto pušu identifikācija | Identificēt un klasterēt iesaistītās puses | Iesaistīto pušu teorija | Iesaistīto pušu klasterēšana | Identificētas iesaistītās puses |
| 2. | Iesaistīto pušu svaru noteikšana | Noteikt grupu relatīvo | <i>Saliience</i> + A analīze; <i>Delphi</i> | Iesaistīto pušu anketēšana | Iesaistīto pušu svaru matrica |

| | | | | | |
|----|---|---|--|---|--|
| | | nozīmīgumu lēmumam | | | |
| 3. | Kritēriju izvēle | Formatēt vērtēšanas dimensiju | Politikas ietvaru kartēšana atkarībā no līmeņa, piemēram, reģiona vai pašvaldības līmenī | Dokumentu analīze | Kritēriju kopa |
| 4. | Alternatīvu definēšana | Precīzi definēt salīdzināmās alternatīvas vai scenārijus | Alternatīvu dizains, programmu loģika, scenāriju analīze | Alternatīvu profili | Alternatīvu kopa |
| 5. | Kritēriju un alternatīvu struktūras izveide | Uzbūvēt vērtēšanas struktūru: mērķis → kritēriji → alternatīvas | AHP vai cita daudzkritēriju vērtēšanas metode | Hierarhijas vizualizācija | Dominējošā hierarhija |
| 6. | Pāru salīdzinājumi | Veikt pāru salīdzinājumus; pārbaudīt konsekveni un uzticamību | AHP pāru salīdzinājumi; <i>Delphi</i> | Ekspertu anketēšana datu tabulas, CR aprēķins | Salīdzinošo prioritāšu tabula |
| 7. | Relatīvo alternatīvu aprēķins | Aprēķināt relatīvās prioritātes | AHP metode (<i>Saaty</i> skala) | <i>Microsoft Excel</i> vai ekvivalenti aprēķini | Prioritāšu svāri (kritērijiem un alternatīvām) |
| 8. | Lietderības galavērtējuma noteikšana | Izvērtēt rezultātu stabilitāti pret svaru/novērtējumu svārstībām, datu trūkumu | Vargusa formula: AHP svārs × iesaistītās puses svārs | <i>Microsoft Excel</i> vai ekvivalenti aprēķini | Apvienotais lietderības novērtējums |
| 9. | Rezultātu apkopošana un interpretācija | Vizualizēt, skaidrot kompromisus, dot ieteikumus, dokumentēt sliekšņus un nākamos soļus | Alternatīvu ranžēšana, balstoties AHP rezultātos. Rezultātu vizualizācija | <i>Microsoft Excel</i> vai ekvivalenti aprēķini un attēli | Vizualizēti rezultāti |

Šī metodoloģija ir balstīta labi dokumentētās un plaši izmantotās metodēs, kas ir piemērotas sarežģītu lēmumu pieņemšanas procesu atbalstam. Tā nodrošina sistemātisku un pārskatāmu pieeju, kas palīdz pieņemt pamatotus un ilgtspējīgus lēmumus.

Lietderības novērtēšana balstās ekonomikas un lēmumu teorijās, kurās lietderība tiek interpretēta kā indivīda spēja apmierināt savas vajadzības vai gūt labumu no resursu izmantošanas. Tā var būt gan kardināla (izmērāma), gan ordināla (salīdzinoša) un ietver arī relatīvās lietderības aspektu – labklājības novērtējumu salīdzinājumā ar citiem. Šī pieeja ļauj analizēt resursu sadales

ietekmi saistībā ar subjektīvo apmierinātību un sociālo taisnīgumu. Secināms, ka lietderības fokusa novērtēšana koncentrējas uz novērtējuma rezultātu praktisko lietošanu lietotāju vajadzībām, relatīvā lietderība koncentrējas uz dažādu alternatīvu salīdzināšanu. Abas šīs metodes ir lietojamas iesaistīto pušu teorijas ietvaros.

5. ES STRUKTŪRFONDU INVESTĪCIJU LIETDERĪBAS NOVĒRTĒŠANA

5.1. ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģija un aprēķini

Lai aprobētu izstrādāto metodoloģiju (4.4. apakšnodaļa), autore veica metodoloģijas pilotēšanu Latvijā, izvērtējot ES struktūrfondu investīciju lietderību 2021.–2027. gada plānošanas perioda ietvaros. Pilotētās ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģijas posmi redzami 5.1.1. tabulā.

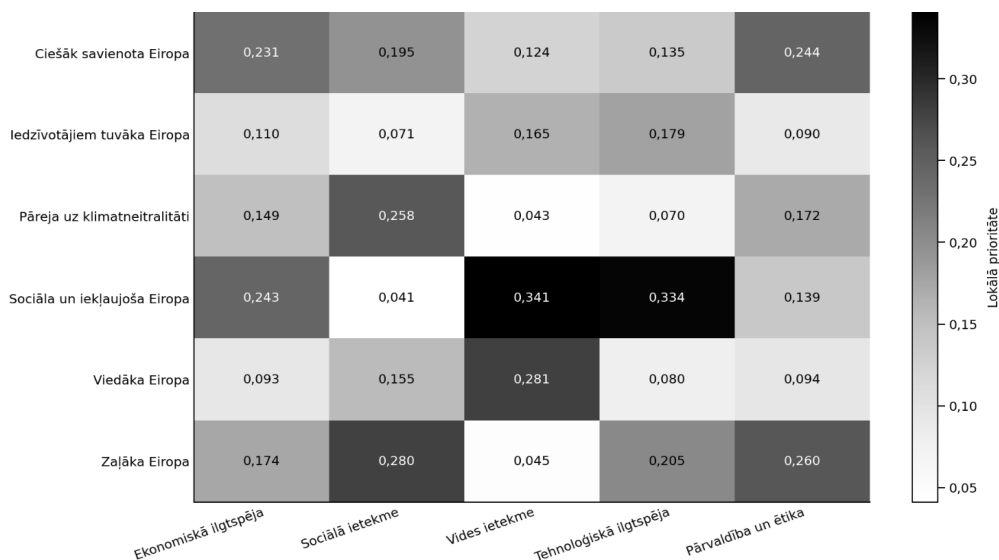
5.1.1. tabula

ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģijas posmi (autore veidots)

| Posms | Saturs | Metode | Rīks | Rezultāts |
|-------|---|---|--|---|
| 1. | Iesaistīto pušu identifikācija | Iesaistīto pušu teorija | Iesaistīto pušu klasterēšana | Identificētas iesaistītās puses |
| 2. | Iesaistīto pušu svaru noteikšana | <i>Salience</i> + A analīze | Iesaistīto pušu anketēšana | Iesaistīto pušu svaru matrica |
| 3. | Kritēriju izvēle | ANO ilgtspējīgas attīstības mērķi kohēzijas politikas Latvijā 2021.–2027. gada plānošanas perioda mērķi | ANO un ES plānošanas dokumentu analīze | Kritēriju kopa |
| 4. | Alternatīvu definēšana | ES kohēzijas politikas investīciju virzieni | Programmas aprakstu analīze | Alternatīvu kopa |
| 5. | Kritēriju un alternatīvu struktūras izveide | <i>AHP</i> dominanču hierarhija | Hierarhijas vizualizācija | Dominējošā hierarhija (mērķis – kritēriji – alternatīvas) |
| 6. | Pāru salīdzinājumi | <i>AHP</i> alternatīvu novērtēšana atbilstoši kritērijiem | Ekspertu anketēšana | Salīdzinošo prioritāšu tabula |
| 7. | Relatīvo alternatīvu aprēķins | <i>AHP</i> metode (<i>Saaty</i> skala) | <i>Microsoft Excel</i> aprēķini | Prioritāšu svari (kritērijiem un alternatīvām) |
| 8. | Lietderības galavērtējuma noteikšana | Vargusa formula: <i>AHP</i> svars × iesaistītās puses svars | <i>Microsoft Excel</i> aprēķini | Apvienotais lietderības novērtējums |

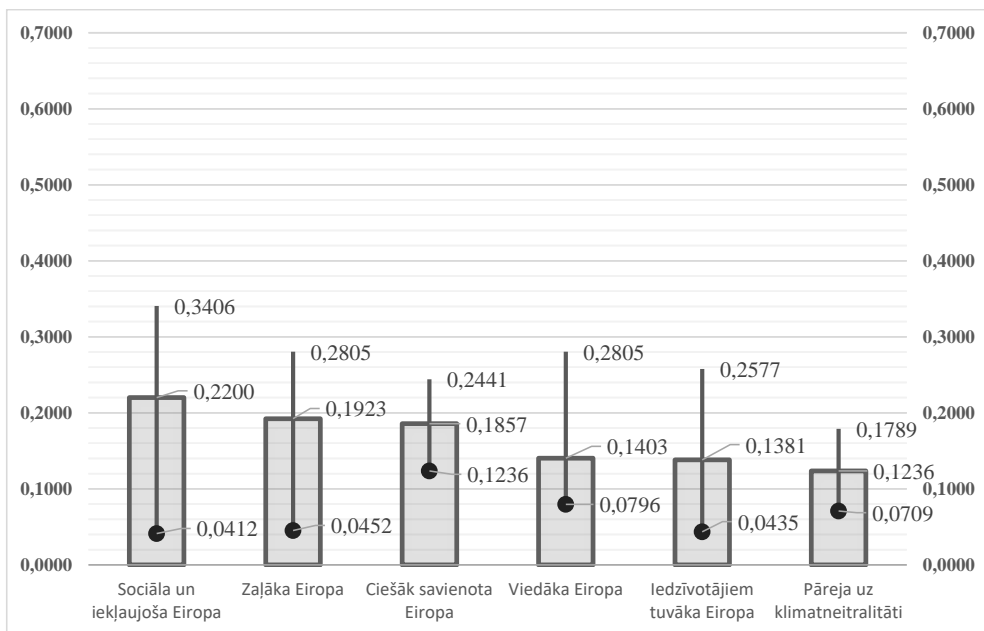
| | | | | |
|----|--|---|------------------------------------|-----------------------|
| 9. | Rezultātu apkopošana un interpretācija | Alternatīvu ranžēšana, balstoties AHP rezultātos; rezultātu vizualizācija | Microsoft Excel aprēķini un attēli | Vizualizēti rezultāti |
|----|--|---|------------------------------------|-----------------------|

Lai rezultāti būtu uztverami, izveidots ekspertu vērtējuma *heatmap* (5.1.1. att.), kurā parādīta vidējā vērtība. Krāsu intensitāte ataino alternatīvu salīdzinošo prioritāti katrā kritērijā – augstākas vērtības ir tumšākas. Vērtības ir normalizētas kritērija ietvaros (alternatīvu summa ≈ 1), tas ļauj salīdzināt alternatīvas viena kritērija griezumā. *Min/max* atspoguļo atsevišķu ekspertu (klasteru) sniegto lokālo prioritāšu diapazonu konkrētā kritērija ietvaros. Plašāks diapazons norāda uz lielāku viedokļu izkliedi par konkrētās alternatīvas sniegumu šajā kritērijā, nevis uz gala rezultāta pretrunām.



5.1.1. att. Relatīvo alternatīvu lokālo prioritāšu *heatmap* (autore veidots).

Aprēķinu rezultāti parāda ES kohēzijas politikas alternatīvu salīdzinošo lietderību (vidējo), kas aprēķināta pēc AHP metodes un svērta ar iesaistīto pušu klasteru nozīmīgumu. Noteikta šāda alternatīvu secība: līderpozīcijā ir alternatīva “Sociāla un iekļaujoša Eiropa” (0,2200), tai seko “Zaļāka Eiropa” (0,1923) un “Ciešāk savienota Eiropa” (0,1857). Vidējā grupā atrodas “Viedāka Eiropa” (0,1403), savukārt “Pāreja uz klimatneitralitāti” (0,1381) un “Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa” (0,1236) ieņem zemākās pozīcijas, liecinot par zemāku lietderību) (5.1.2. att.).



5.1.2. att. Alternatīvu vērtējumu diapazons, attēlojot minimālās, vidējās un maksimālās vērtības (autores veidots).

Interpretācija. Plašs *min/max* diapazons nozīmē skatījumu polarizāciju un nepieciešamību veikt jutīguma analīzi. Liels *max* salīdzinājumā ar vidējo norāda, ka alternatīva ir atkarīga no viena kritērija, kas padara lēmumu jutīgu pret svaru izmaiņām. Ļoti zems *min* norāda, ka alternatīva gandrīz neko nedod konkrētajā dimensijā, kas var radīt nepieciešamību to kompensēt ar citām alternatīvām, lai nodrošinātu līdzsvarotu investīciju portfeli. Šāda analīze palīdz identificēt alternatīvas, kurās skatījumi ir saskaņotāki, un jomas, kur nepieciešama padziļināta diskusija, lai nodrošinātu līdzsvarotu lēmumu pieņemšanu. Jāņem vērā, ka *min* un *max* attēlo mazāko un lielāko viena kritērija ieguldījumu, savukārt vidējais ir kopējais *AHP* rezultāts (normalizēts).

5.2. ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas aprēķinu analīze

Veiktais pētījums parāda, ka ES struktūrfondu stratēģiskās prioritātes nav viennozīmīgi salīdzināmas – katra alternatīva piedāvā atšķirīgu ieguldījumu ilgtspējas dimensijās, tāpēc lietderības novērtējums, kas balstīts iesaistīto pušu teorijas pieejā, ļauj identificēt visefektīvākās alternatīvas un atklāt, kur nepieciešama papildu uzmanība, saskaņošana vai politikas pielāgošana. Šie secinājumi apstiprina, ka iesaistīto pušu teorijas integrācija novērtēšanas procesos sniedz analītisku dziļumu, sekmē demokrātisku, caurspīdīgu un sabiedrības interesēs balstītu investīciju

pārvaldību. Pamatojoties uz ekspertu vērtējumu analīzi, var secināt, ka ES struktūrfondu lietderības novērtējums, pamatojoties uz iesaistīto pušu teoriju, parāda daudzdimensiju skatījumu uz stratēģisko prioritāšu nozīmi. Vērtējumu izkliede starp alternatīvām un kritērijiem atklāj institucionālo dažādību un atšķirīgu izpratni par ilgtspējas komponentēm – ekonomiku, sociālo labklājību, vidi, tehnoloģijām un pārvaldību. Lai apkopotu rezultātus, ir apkopotas alternatīvu prioritātes (5.2.1. tab.).

5.2.1. tabula

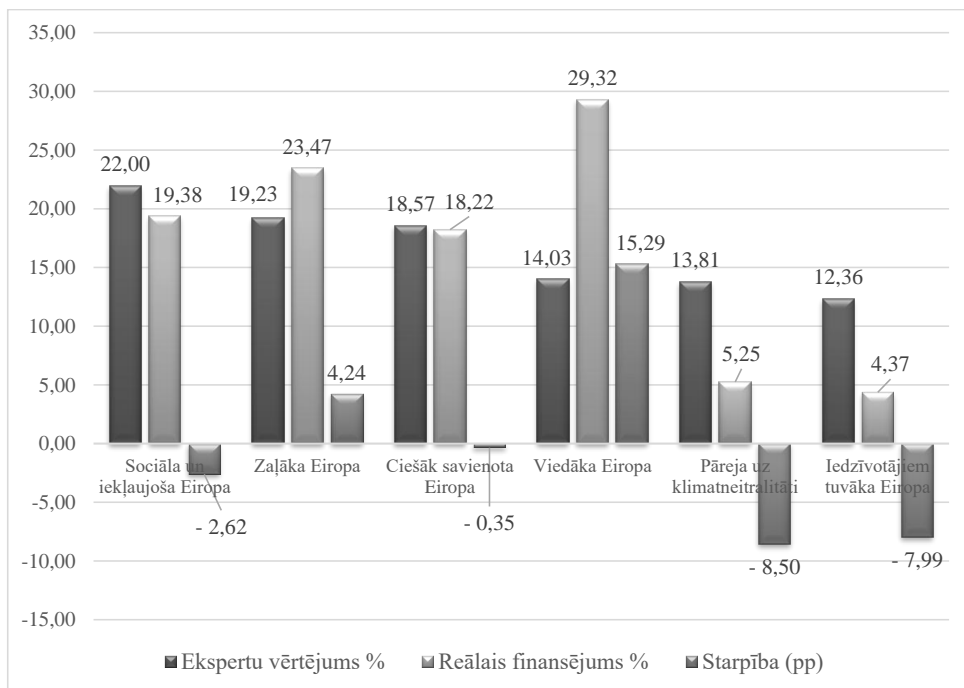
Katras alternatīvas kopējais vērtējums un ieteicamais investīciju fokuss (autore veidots)

| Alternatīva | Vērtējums | Galvenais fokuss investīcijām | Secinājums par prioritāti |
|------------------------------|-----------|---|---|
| Sociāla un iekļaujoša Eiropa | 0,2200 | Vienlīdzīgas iespējas un piekļuve izglītībai, veselības aprūpei un darba tirgum, taisnīgi darba nosacījumi, sociālā aizsardzība un iekļaušana | Augstākā prioritāte – nodrošina visaugstāko lietderību visos kritērijos |
| Zaļāka Eiropa | 0,1923 | Klimatneitralitāte, pielāgošanās klimata pārmaiņām un vides aizsardzība | Augsta prioritāte – spēcīga ietekme sociālajā un pārvaldības dimensijā; vides un tehnoloģiju jomās nepieciešams uzlabojums |
| Ciešāk savienota Eiropa | 0,1857 | Droša, ilgtspējīga un pieejama transporta attīstība | Vidēja prioritāte – koncentrējas uz ekonomiku, vidēja ietekme citos kritērijos |
| Viedāka Eiropa | 0,1403 | Inovātīvas un viedas ekonomiskās pārmaiņas – pētniecības un prasmju attīstīšana, atbalsts uzņēmējdarbībai, digitalizācijai un digitālajiem savienojumiem. | Zema prioritāte – zemāka kopējā ietekme; var papildināt citas alternatīvas |
| Pāreja uz klimatneitralitāti | 0,1381 | Ieguldījumus sociālo un vides seku mazināšanai visvairāk skartajos reģionos | Zema prioritāte – vismazāk ietekmīga, bet sabalansēta; var papildināt citas alternatīvas |
| Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa | 0,1236 | Ilgtspējīga un līdzsvarota reģionu attīstība | Zemākā prioritāte – nepieciešama papildu stratēģiska analīze vai resursu uzlabošana |

Datu interpretācija liecina par to, ka alternatīvas ar sociāli iekļaujošu un multidisciplināru fokusu, piemēram, “Sociāla un iekļaujoša Eiropa”, tiek vērtētas visaugstāk (0,2200), savukārt alternatīvas ar šaurāku tematisko tvērumu, piemēram, “Pāreja uz klimatneitralitāti”, ir ar zemāku

vērtējumu (0,1381). Tas apliecina nepieciešamību pēc līdzsvarotas pieejas, kurā tiek integrētas dažādu iesaistīto pušu intereses un ilgtspējas dimensijas.

Salīdzinot ekspertu noteiktās prioritātes un reālo finansējumu, atklātas gan sakrītības, gan būtiskas nesakrītības (5.2.1. att.).



5.2.1. att. Ekspertu prioritātes un reālais finansējums (autores veidots).

5.2.1. attēlā redzams salīdzinājums starp ekspertu noteiktajām prioritātēm (balstoties uz *AHP* lietderības galavērtībām) un reālo ES līdzfinansējuma sadalījumu pa politikas mērķiem Latvijā 2021.–2027. gada plānošanas periodā.

Galvenie novērojumi. Sociāla un iekļaujoša Eiropa – eksperti ieteica 22,00 %, bet finansējums ir 19,38 % (starpība –2,62 pp), kas liecina par nebūtisku atšķirību. Zaļāka Eiropa – prioritāte 19,23 %, finansējums 23,47 % (starpība +4,24 pp) – šis mērķis atbilstoši ekspertu vērtējumam ir pārfinansēts. Ciešāk savienota Eiropa – 18,57 % pret 18,72 % (starpība +0,15 pp) – gandrīz pilnīga saskaņa ar ekspertu skatījumu. Viedāka Eiropa – 14,03 % pret 29,32 % (starpība +15,29 pp) – būtiska pārfinansēšana. Pāreja uz klimatneitralitāti – 13,81 % pret 5,25 % (starpība –8,56 pp) – ievērojams nepietiekams finansējums, kas var apdraudēt klimata mērķu sasniegšanu.

Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa – 12,36 % pret 4,37 % (starpība –7,99 pp) – reģionālā attīstība ir nepietiekami finansēta.

Pamatojoties uz šiem rezultātiem, ieteicams pārskatīt finansējuma sadali, lai mazinātu pārfinansējumu alternatīvām ar augstu resursu koncentrāciju un nodrošinātu lielāku atbalstu nepietiekami finansētajām prioritātēm, īpaši klimatneitralitātes un reģionālās attīstības virzieniem. Turklāt nepieciešams ieviest arī regulāru prioritāšu un finansējuma saskaņošanas mehānismu, kas balstīts *AHP* metodoloģijā un iesaistīto pušu svaru kalibrēšanā, kā arī integrēt jutīguma analīzi, lai novērtētu lēmumu stabilitāti un nodrošinātu līdzsvarotu ilgtspējas dimensiju pārklājumu ilgtermiņā. Atbilstoši ekspertu vērtējumam prioritāri ES fondi būtu jānovirza alternatīvām, kas nodrošina augstāko lietderību un līdzsvarotu ietekmi. Citas alternatīvas var tikt atbalstītas papildus, ja mērķis ir konkrēta dimensija (piemēram, ekonomika vai tehnoloģijas). Pētījuma eksperti interpretētās prioritātes daļēji sakrīt ar Latvijā plānotajām ES fondu investīcijām 2021.–2027. gada plānošanas periodā. Pētījums apstiprina, ka iesaistīto pušu teorijas lietojums ES struktūrfondu lietderības novērtējumā ir teorētiski pamatots un praksē noderīgs instruments, kas norāda stiprās un vājās puses, veidojot līdzsvarotu politiku un veicina sabiedrības uzticību investīciju procesiem.

GALVENIE SECINĀJUMI UN PRIEKŠLIKUMI

Secinājumi

1. Atbilstoši Kopīgo noteikumu regulai (*CPR*) un EK *Better Regulation* vadlīnijām ES fondu investīciju lietderības novērtēšanā ir obligāta rezultātos un ietekmē balstīta pieeja. Tas tieši stiprina lēmumu sasaisti ar tautsaimniecības un uzņēmējdarbības rezultātiem.
2. Iesaistīto pušu teorija nodrošina konceptuālu un praktisku bāzi rezultātos balstītai pārvaldībai. Tā ļauj identificēt un strukturēti pārvaldīt dažādu interešu grupu ietekmi, vajadzības un prioritātes, kļūstot par izšķirošu priekšnoteikumu investīciju lietderības novērtējumam un stratēģiskajai plānošanai ES kohēzijas politikas ietvarā.
3. Terminoloģijas vienotība ir priekšnoteikums konsekventai politikas īstenošanai. Latviešu valodas terminoloģijas daudzveidība (“iesaistītās/ieinteresētās puse”, “aktori” u. c.) apgrūtina vienotu interpretāciju un praksē rada grūtības lēmumu pieņemšanā. Zinātniski pamatots, vienots definējums (autore pamato un piedāvā lietot terminu “iesaistītās puses”) ir pamats skaidrai komunikācijai, politikas plānošanai un īstenošanai. Lietotās terminoloģijas fragmentācija palielina dažādas izpratnes risku, tāpēc vienots definējums, kas izstrādāts, pamatojoties uz starptautiski atzītām pieejām un ņemot vērā Latvijas kontekstu, ir būtisks ilgtspējīgu lēmumu pieņemšanā. Terminoloģijas vienotība mazinās interpretācijas riskus lēmumu pieņemšanā par investīcijām, kas 2021.–2027. gada plānošanas periodā sasniedz 4,4 miljardus EUR.
4. Iesaistīto pušu līdzdalība ir valsts īstenotās politikas kvalitātes un leģitimitātes determinante. Iesaistīto pušu līdzdalība – ja tā ir saturiska, caurspīdīga un balstīta partnerības principos – uzlabo novērtējuma kvalitāti, veicina rezultātu izmantojamību un stiprina sabiedrības uzticību.
5. Relatīvās un fokusa lietderības integrācija nodrošina līdzsvarotu skatījumu uz investīciju novērtēšanu. Relatīvā lietderība ļauj salīdzināt alternatīvas atbilstoši vairākiem kritērijiem, savukārt fokusa lietderība nodrošina atbilstību konkrētu iesaistīto pušu stratēģiskajām prioritātēm. Abu dimensiju apvienojums mazina subjektivitāti un stiprina saikni starp novērtējumu un lēmumu pieņemšanu.
6. *AHP* ir piemērota metode ES struktūrfondu lietderības novērtēšanai. Tā ļauj hierarhiski strukturēt sarežģītas problēmas, kvantificēt ekspertu vērtējumus pāru salīdzinājumos, veikt konsekvences pārbaudi un integrēt iesaistīto pušu svarus galanovērtējumā, nodrošinot caurspīdīgu un atkārtojamu procesu.

7. Izstrādātais konceptuāli metodoloģiskais ietvars (iesaistīto pušu teorija + relatīvā un fokusa lietderība + *AHP*) ir praktiski piemērojams. Tas rada vienotu, pārvaldības ciklam piemērojamu rīku investīciju prioritizācijai, veicina starpinstitucionālu saskaņošanu un uzlabo saikni starp izvērtējuma rezultātiem un budžeta lēmumiem.
8. Pētījuma ekspertu interpretētās prioritātes daļēji sakrīt ar apstiprināto investīciju virzieniem. Empīriskie rezultāti apliecina atšķirīgas institucionālās prioritātes. Vislielākā viedokļu izkliede konstatēta sociālās ietekmes kritērijā, savukārt vislielākā saskaņa novērojama prioritātē “Ciešāk savienota Eiropa”. Kopumā iegūtie rezultāti liecina par nepieciešamību pēc strukturētas pieejas, kas ļautu caurspīdīgi pārvaldīt pretrunīgas intereses, pamatot pieņemtos lēmumus un kompromisus un, pamatojoties uz skaidriem kritērijiem, nodrošināt līdzsvaru starp dažādām prioritātēm.
9. Stratēģiju analīze liecina par sociāli iekļaujošu un zaļo virzienu dominanci. Prioritāte “Sociāla un iekļaujoša Eiropa” un “Zaļāka Eiropa” iegūst augstāko kopējo lietderību, nodrošinot līdzsvarotu ietekmi ekonomiskajā, sociālajā, vides un tehnoloģiskajā dimensijā. Savukārt prioritātes ar šaurāku fokusu – “Viedāka Eiropa”, “Iedzīvotājiem tuvāka Eiropa”, “Pāreja uz klimatneitralitāti” – demonstrē zemāku kopējo ietekmi, kas apliecina integrētas pieejas priekšrocības, jo prioritātes, kas vienlaikus apvieno vairākas dimensijas (ekonomisko, sociālo, vides un tehnoloģisko), sniedz lielāku kopējo lietderību nekā stratēģijas ar šauru fokusu uz vienu aspektu.
10. Sociālās ietekmes kritērija dispersija (izkliede) liecina par dažādām institucionālām prioritātēm. Viedokļu izkliede šajā kritērijā liecina par atšķirīgām gaidām. Tas prasa precīzākus rādītājus un sistemātisku datu kvalitātes kontroli (kalibrāciju).
11. Kritērijā “Tehnoloģiskā ilgtspēja” ir augsta saskaņa un tiešs ekonomisks efekts. Šis vienotais skatījums uz tehnoloģiju nozīmi apliecina, ka digitālā transformācija, inovāciju īstenošana un procesu modernizācija ir pamats tautsaimniecības konkurētspējai.
12. Metodoloģijas pilotēšana demonstrē, ka tā ir atkārtojama. Pārbaudot pilnu ciklu, no iesaistīto pušu identificēšanas līdz lietderības noteikšanai, ir definēti ekspertu atlases kritēriji un nodrošināta datu kvalitāti. Izstrādātā metodoloģija ir piemērojama dažādiem pārvaldības līmeņiem un investīciju kontekstiem.
13. Galvenie riski ir ekspertu zināšanu asimetrija un subjektivitāte. Tādēļ nepieciešama ekspertu kalibrācija, konsekvences kontrole un vienoti datu standartizācijas protokoli, lai

minimizētu interpretācijas atšķirības un paaugstinātu uzticamību. *AHP* un konsekvences pārbaudes ļauj šos riskus samazināt.

14. Iesaistīto pušu teorijas un ilgtermiņa pētījumu dati apliecina, ka vērtību radīšana un pārvaldība uzņēmējdarbībā un publiskās politikas laukā vairs nav reducējama tikai līdz tradicionālajai ekonomiskajai racionalitātei un finanšu atdevei. Tā vietā ir nepieciešama holistiska pieeja, kas integrē sociālās, vides un ētiskās dimensijas, tā veicinot patiesi ilgtspējīgu attīstību.

Priekšlikumi

Politikas un pārvaldības līmenis

1. Ieviest integrētu metodoloģiju ES fondu plānošanas ciklā (*ex ante*, *mid-term*, *ex post*), nosakot to kā obligātu instrumentu publisko investīciju lēmumu pieņemšanai un finanšu pārdalei, ar skaidri definētām lomām programmu līmenī. Nodrošināt tiešu sasaisti ar budžeta lēmumiem, izmantojot *AHP* ar konsekvences pārbaudi ($CR \leq 0,10$) un publiskojot svarus. Novērtēšanu standartizēt atbilstoši EK *Better Regulation* vadlīnijām, un definēt budžeta sabalansēšanas triggerus.
2. Stiprināt līdzdalības principu ar kvalitātes kritērijiem, paredzot obligātu iesaistīto pušu kartēšanu, svēršanu un minimālos pārstāvniecības sliekšņus, nodrošinot caurspīdīgu ekspertu atlasīšanu un kalibrāciju pirms vērtējumiem – īsu, strukturētu sesiju pirms lēmumu pieņemšanas, lai vienādotu sapratni par kritērijiem, nodrošinot konsekventi.
3. Iekļaut lietderības izvērtēšanu investīciju izvēles kritērijos, kombinējot *AHP* rezultātus ar iesaistīto pušu svariem.
4. Izveidot vienotu datu un vizualizācijas platformu, kur publicētas hierarhijas, svāri, konsekvences rādītāji un lēmumu pamatojums. Nodrošināt alternatīvu caurskatāmību un atvērtos datus sabiedrībai. Vienota digitāla platforma ar hierarhiskās struktūras vizualizāciju, svaru dinamikas kontroles iespējām un lēmumu pamatojumu palielina metodoloģijas caurspīdīgumu un atkārtojamību, kas ir būtiski investīciju plānošanā. Tas veicinās lēmumu pieņemšanu, balstoties uzticamos datos.
5. Nodrošināt kapacitātes celšanu (mērķētas apmācības par *AHP*, iesaistes metodēm un datu interpretāciju) valsts un pašvaldību iestādēm, sociālajiem partneriem un NVO. Izstrādāt praktiskas vadlīnijas un anketu veidnes.

6. Sabalansēt līdzdalības nevienlīdzību, paredzot atbalsta instrumentus zemākas kapacitātes grupām, iekļaujot metodisku atbalstu, mērķtiecīgu sasniedzamību reģionos, digitālās pieejamības risinājumus.
7. Nodrošināt loģisku saikni starp novērtējumu un investīciju lēmumiem, nosakot, ka programmu un projektu virzība un finanšu pārdale notiek atbilstoši lietderības novērtējumam. Izņēmumiem ir jābūt skaidri dokumentētiem un pamatotiem.
8. Ieviest pilotprojektus un to īstenošanu, sākot ar vienu vai divām programmām, piemēram, sociālā un zaļā dimensija, izvērtējot rezultātus un pēc tam paplašinot lietojumu visā ES fondu portfelī.
9. Izveidot vienotu uzņēmumu veikspējas rādītāju sistēmu visām uzņēmējdarbības atbalsta investīcijām, definējot, piemēram, četrus pamatkritērijus (produktivitāte, inovāciju adopcija, eksporta intensitāte, dzīvotspēja (piemēram, trīs gadi)), nosakot mērījumu grafiku (T0; T+12/24/36) un disagregāciju (reģions/nozare/uzņēmuma lielums).
10. Īstenot publiskās ietekmes garantijas prioritātēm ar augstu lietderību, lai piesaistītu privāto līdzfinansējumu, t. i., ja līdz noteiktajiem termiņiem netiek sasniegti iepriekš noteiktie minimālie rezultāti, piemēram, eksporta īpatsvars, ir būtiska atpalikšana no laika grafika vai nav nodrošināts paredzētais privātais līdzfinansējums, starposmā veikt pārskatīšanu un korektīvās darbības.

Metodoloģijas un kvalitātes līmenis

1. Standartizēt *AHP* kvalitātes kontroles prasības, tostarp konsekvences koeficienta sliekšņus, ekspertu atlases un rotācijas procedūras, kā arī rezultātu sensitivitātes un robustuma analīzi.
2. Lai uzturētu atbilstību mērķiem, regulāri kalibrēt kritēriju un iesaistīto pušu svarus, vismaz reizi programmēšanas perioda vidusposmā vai būtisku pārmaiņu gadījumā.
3. Integrēt ilgtspējīgas attīstības mērķu un nacionālo mērķu kartējumu, kas nodrošinās skaidru sasaisti starp globālajiem, ES un nacionālajiem mērķiem. Tas nodrošinās, ka kritēriju kopa tieši atspoguļo starptautiskos, ES un Latvijas stratēģiskos uzstādījumus.
4. Lai nodrošinātu datus balstītu lēmumu pieņemšanu, paplašināt lietderības novērtēšanas lietojumu citu publisko investīciju jomās, piemēram, veselība, izglītība, digitalizācija. Šāda pieeja samazina politikas fragmentāciju, ļauj salīdzināt dažādu sektoru ieguldījumu un noteikt lietderīgākos risinājumus.

Ierobežojumi un turpmākie pētījumi

- Datu un ekspertīzes atkarība. Rezultāti var būt jutīgi pret ekspertu sastāvu un informācijas pieejamību. Ieteicama plašāka ekspertu bāze un triangulācija ar empīriskiem rādītājiem.
- Svaru dinamika. Prioritātes dažādu apstākļu dēļ var mainīties. Nepieciešama regulāra recalibrācija un scenāriju analīze.
- Metodoloģiskā diversifikācija. Nākotnē datus jāsalīdzina ar citām daudzkritēriju metodēm, iekļaujot investīciju portfeļa optimizācijas elementus.

NOBEIGUMS

Pētījuma rezultāti apstiprina, ka pieeja, kas balstās iesaistīto pušu līdzdalībā, ir pamatota, lai novērtētu ES struktūrfondu investīciju lietderību, īpaši ekonomikas izaugsmes un uzņēmējdarbības kontekstā Latvijā, kur ES fondu investīcijas 2021.–2027. gada plānošanas periodā sasnies aptuveni 4,5 miljardus EUR (LR Partnerības līgums, 2022), kas ir aptuveni 40–50 % no publiskajām investīcijām Latvijā, vēsturiski nodrošinot 1–2 % IKP pieaugumu gadā (LR Finanšu ministrija, 2024). Uzņēmējdarbības attīstībai plānots novirzīt aptuveni 20 % (aptuveni 0,85 miljardi EUR) no visām ES investīcijām šajā plānošanas periodā.

Investīciju lietderības analīze ir īpaši nozīmīga, jo tiek ņemta vērā gan ekonomiskā efektivitāte – resursu ieguldījumu un sasniegto rezultātu attiecība, gan plašāks ieguvumu kopums, tostarp sociālās, vides un ētiskās dimensijas. Lietderības pieeja ļauj līdzsvarot dažādu iesaistīto pušu atšķirīgās un reizēm pretrunīgās intereses un sniedz holistisku skatījumu uz investīciju ietekmi. Tas ir svarīgi ilgtspējīgas un sabalansētas izaugsmes nodrošināšanai, neaprobežojoties tikai ar finanšu vai rentabilitātes rādītājiem. Lietderības pieeja investīciju novērtējumu padara piemērotāku sarežģītām un daudzdimensionālām investīciju sistēmām, kāda ir ES kohēzijas politika. Iesaistīto pušu teorija ir būtisks instrumentāls un normatīvs pamats investīciju lietderības novērtēšanai, jo šīs teorijas lietošana ļauj integrēt dažādu iesaistīto pušu subjektu atšķirīgās intereses un ietekmes. Šī pieeja ir īpaši nozīmīga tieši ES struktūrfondu investīciju lietderības analīzē, jo nepieciešams līdzsvarot ekonomiskos, sociālos un vides aspektus. Uzņēmējdarbības sektora iesaiste novērtēšanā uzlabo investīciju atdevi – jaunākie pētījumi rāda, ka tieši strukturēta iesaiste ir saistīta ar augstāku projektu panākumu varbūtību un noturīgāku izaugsmi, jo mazinās informācijas asimetrijas starp politikas veidotājiem un tīrgus dalībniekiem, pieaugot saskaņotībai starp projektu mērķiem un MVU inovāciju rezultātiem (piemēram, Santos & Fernandes, 2024; Aaltonen et al., 2024; Hollebeek et al., 2025). Kvalitatīva iesaistīto pušu līdzdalība pretēji

formālām konsultācijām ļauj saīsināt lēmumu pieņemšanas laiku un samazināt izmaksas publisko ieguldījumu novērtēšanā un īstenošanā. Analizējot 8902 vērtējumus par 315 EK priekšlikumiem, tika konstatēts, ka iesaistīto pušu kvalitatīva līdzdalība paaugstina atbalstu priekšlikumiem, kas savukārt paātrina lēmumu pieņemšanas ātrumu, paaugstina leģitimitāti, uzlabo pierādījumos balstītu lēmumu pieņemšanas kvalitāti un samazina izmaksa (*Bunea & Norbeck, 2025*). Mērķtiecīgas publiskās investīcijas, kas tiek īstenotas partnerības principa ietvarā, uzlabo zināšanu plūsmu un paātrina komercializāciju. Administratīvā sloga mazināšana, kas tiek īstenota partnerības principa ietvarā, paātrina lēmumu pieņemšanu (~ 20–30 %) un rada ekonomisko pienesumu, samazinot birokrātisko slogu par aptuveni 4–7 % (*Halling & Bækgaard, 2024*).

Pētījuma rezultātā izstrādātā metodoloģija ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanai integrē rezultātu (“*outcomes*”) un ietekmes (“*impacts*”) novērtēšanas principus, kas pārsniedz iepriekš lietoto iznākumu (“*outputs*”) mērīšanas pieeju – metodoloģijā ietverta *AHP*, tā nodrošina kvantitatīvu un kvalitatīvu kritēriju sistēmisku salāgošanu, ļaujot precīzi novērtēt gan ekonomiskos, gan sociālos un tehnoloģiskos ieguvumus. Vienlaikus partnerības princips, kas noteikts Kopīgo noteikumu regulā un detalizēts Eiropas partnerības rīcības kodeksā, nosaka, ka novērtēšanā jānodrošina iesaistīto pušu līdzdalība (*Regulation (EU) 2021/1060, 2021; Commission Delegated Regulation (EU) No 240/2014, 2014*) un “Labāka regulējuma vadlīnijas” (*Better regulation guidelines*) (*European Commission, 2021*) uzsver to, ka novērtēšanā jānodrošina iesaistīto pušu līdzdalība. Izstrādātā metodoloģija stiprina korelāciju starp investīciju lēmumiem un tautsaimniecības izaugsmi, mazinot informācijas asimetriju, saīsinot lēmumu pieņemšanas ciklus un samazinot izmaksas, kas ir būtiski ilgtspējīgas ekonomikas attīstībai. *AHP* izmantošana publiskajā sektorā uzlabo investīciju novērtēšanas kvalitāti, jo sniedz iespēju sistemātiski izmērīt un salīdzināt arī nefinanšu faktoros. Pilnīga metodoloģijas pilotēšana – no ekspertu atlases līdz lietderības galanovērtējumam – apliecina pieejas atkārtotamību un pielāgojamību dažādiem pārvaldības līmeņiem un investīciju kontekstiem.

Latvijas tautsaimniecības konkurētspēja ir tieši atkarīga no tā, cik konsekventi lēmumu pieņemšanā tiek izmantoti lietderības kritēriji un uzņēmējdarbības sektora informācija. Investīciju finansējuma prioritāte jāvirza uz alternatīvām ar visaugstāko integrēto lietderību, vienlaikus saglabājot tematiskas intervences konkrētās ekonomikas jomās, piemēram, produktivitātē vai tehnoloģiju attīstībā. Latvijas 2021.–2027. gada ES fondu portfeli vērojama daļēja atbilstība ekspertu noteiktajām prioritātēm, taču nepieciešama uzņēmumu līmeņa biznesa rezultātu sistemātiska mērīšana, tostarp ražīguma, inovāciju adopcijas, eksporta intensitātes un uzņēmumu

izdzīvošanas analīze. Riski saistīti ar zināšanu asimetriju un ekspertu subjektivitāti prasa ekspertu paneļu kalibrāciju, konsekvences pārbaudi, jutīguma analīzi un vienotu datu standartu ievērošanu, lai palielinātu novērtējuma uzticamību. *AHP* un konsekvences tests ir būtiski instrumenti šajā procesā.

Problēmas un to risinājumi

Vispārīgā problēma. Nepieciešama teorētiski un metodoloģiski pamatota pieeja, kas nodrošinātu līdzsvarotu ES fondu investīciju lietderības novērtējumu, ņemot vērā sociālos, ekonomiskos, tehnoloģiskos un vides aspektus, kā arī iesaistīto pušu interešu dinamiku.

1. problēma. Investīciju lietderības novērtēšanā dominē finanšu rādītāji, kas neatspoguļo pilnu sabiedrības ieguvumu spektru.

Risinājums. Izstrādāt metodi, kas integrē nefinanšu rādītājus, iekļaujot sociālos, vides, tehnoloģiskos un pārvaldības faktorus, nodrošinot daudzdimensionālu skatījumu uz investīciju ietekmi.

2. problēma. Lēmumu pieņemšanas procesā nepietiekami tiek nodrošināta iesaistīto pušu līdzdalība, kas mazina sabiedrības uzticību un investīciju lietderību.

Risinājums. Izmantojot kvantitatīvas metodes un strukturētu līdzdalību ar *AHP* (svēršana un konsekvences pārbaude), balsīt investīciju novērtējumu iesaistīto pušu teorijā, nodrošinot dažādu interešu grupu pārstāvniecību un strukturētu iesaistīto pušu līdzdalību.

3. problēma. Trūkst vienotas, praksē aprobētas metodoloģijas ES fondu investīciju lietderības izvērtēšanai Latvijas apstākļos.

Risinājums. Piedāvāt Latvijas publiskās pārvaldes vajadzībām pielāgotu un integrētu novērtēšanas pieeju, kas apvieno iesaistīto pušu teoriju un relatīvās un fokusa lietderības aspektus.

4. problēma. Publisko resursu pārvaldībā bieži vien netiek nodrošināta caurspīdība un sistemātiska atgriezeniskā saite.

Risinājums. Izmantot izstrādāto metodi kā instrumentu investīciju prioritāšu noteikšanā un regulārā izvērtēšanā, nodrošināt atklātību, konsekvences pārbaudi un sabiedrības uzticības stiprināšanu.

Pētījumu aprobācija. Promocijas darba pētījuma rezultāti ir prezentēti piecās starptautiskajās zinātniskajās konferencēs.

Rezultāti

Pētījuma mērķis. Izstrādāt un empīriski pārbaudīt ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metodoloģiju, kas balstīta iesaistīto pušu teorijā un integrētā relatīvās un fokusa lietderības ietvarā, nodrošinot tās praktisku piemērojamību un validitāti lēmumu pieņemšanā.

Mērķis **sasniegts**, jo:

- 1) 6., 7. un 12. secinājums apliecina metodoloģijas izstrādi un empīrisku pārbaudi, izmantojot ekspertu vērtējumus un alternatīvu analīzi;
- 2) 1., 3. un 7. priekšlikums paredz metodoloģijas ieviešanu lēmumu pieņemšanā.

Pētījuma **uzdevumi** ir sasniegti:

- 1) izpētīta iesaistīto pušu jēdziena un teorijas attīstība, klasifikācijas pieejas un līdzdalības stratēģijas ilgtspējīgas pārvaldības kontekstā;
- 2) analizēta iesaistīto pušu līdzdalības nozīme ilgtspējīgas un sociāli atbildīgas pārvaldības nodrošināšanā;
- 3) izpētīta ES budžeta un kohēzijas politikas struktūra, budžeta plānošanas izaicinājumi un partnerības principu īstenošana;
- 4) analizēti investīciju novērtēšanas teorētiskie pamati, īpaši tie, kas koncentrējas uz lietderības jēdzienu un iesaistīto pušu līdzdalību;
- 5) izstrādāts iesaistīto pušu līdzdalības modelis, sasaistot to ar novērtēšanas procesa posmiem;
- 6) izstrādāta integrētu ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metode, apvienojot iesaistīto pušu teoriju un relatīvās un fokusa lietderības pieejas;
- 7) veikts ES investīciju alternatīvu ekspertu vērtējums, identificējot prioritārās investīciju stratēģijas, demonstrējot metodoloģijas praktisko piemērojamību;
- 8) formulēti secinājumi un priekšlikumi ES struktūrfondu investīciju lietderības pilnveidošanai Latvijā.

To **apliecina** uzdevumu izpilde.

1. 1.–5. uzdevums (teorētiskā bāze un iesaistīto pušu līdzdalības modelis). 1.–4. secinājums. Nodrošināta teorētiskā pamatojuma izstrāde, kas kalpoja par pamatu metodoloģijas veidošanai, un izstrādāts iesaistīto pušu līdzdalības modelis, kas sasaistīts ar novērtēšanas procesa posmiem, nodrošinot strukturētu iesaisti un caurspīdīgumu lēmumu pieņemšanā.

2. 6. uzdevums (integrētās metodes izstrāde). 5.–7. secinājums. Izveidots metodoloģiskais ietvars, kas apvieno relatīvās un fokusa lietderības dimensijas ar *AHP* metodi, nodrošinot daudzdimensionalitāti, konsekvenci un praktisku piemērojamību. Demonstrēta metodoloģijas praktiskā piemērojamība, identificētas prioritārās investīciju stratēģijas.
3. 7. uzdevums (empīriskā pārbaude). 8.–9. secinājums. Demonstrēta metodoloģijas praktiskā piemērojamība, identificētas prioritārās investīciju stratēģijas.
4. 8. uzdevums (secinājumi un priekšlikumi). 1.–14. secinājums. Izstrādāti priekšlikumi ES investīciju lietderības pilnveidošanai Latvijā, balstoties teorētiskajā analīzē un empīriskajos rezultātos.

Zinātniskā novitāte ir sasniegta.

1. Pilnveidoti terminu “iesaistītā puse” un “lietderība” skaidrojumi latviešu valodā (2. secinājums).
2. Izstrādāts iesaistīto pušu līdzdalības modelis, kas sasaistīts ar investīciju novērtēšanas procesu (3. un 4. secinājums).
3. Piedāvāta integrēta ES struktūrfondu investīciju lietderības novērtēšanas metode (iesaistīto pušu teorija + relatīvā + fokusa lietderība) (5.–7. secinājums).
4. Veikta ekspertu vērtējumu analīze, kas atklāj institucionālo un sociālo grupu prioritāšu atšķirības (8. un 9. secinājums).
5. Izstrādāts ES investīciju snieguma mērīšanas un vadīšanas konceptuālais ietvars (6. un 7. secinājums).

Aizstāvamās **tēzes** ir apstiprinātas.

1. Iesaistīto pušu teorijas integrācija nodrošina, ka investīciju lietderības novērtēšanas kritēriji tiek izvēlēti atbilstoši dažādu pušu interesēm un ES stratēģiskajiem mērķiem (1.–3. un 5. secinājums).
2. Iesaistīto pušu teorijas integrēšana ES struktūrfondu lietderības novērtēšanā nodrošina kritērijiem atbilstošu izvērtējumu (4., 5. un 6.–8. secinājums).
3. Līdzdalības principu integrācija, izmantojot strukturētu daudzkritēriju metodi, uzlabo novērtējuma caurspīdīgumu un leģitimitāti, kas teorētiski tiek saistīts ar sabiedrības uzticības veicināšanu par investīciju lēmumiem (3. un 6. secinājums).

4. Integrētā lietderības novērtēšanas metode, apvienojot relatīvās un fokusa pieejas, sniedz iespēju analizēt alternatīvas un pielāgot rezultātus dažādu iesaistīto pušu vajadzībām (6., 7. un 9. secinājums).

7.1. tabula atspoguļo hipotēžu, pierādījumu, problēmu un risinājumu savstarpējo sasaisti, strukturējot pētījuma loģiku. Tajā katra hipotēzes daļa (piemēram, integrēta pieeja, iesaistīto pušu teorijas lietojums, relatīvās un fokusa lietderības integrācija, *AHP* metodes izmantošana, praktiskā piemērojamība) ir sasaistīta ar pamatojošiem pierādījumiem, nodaļām, tēzēm, uzdevumiem, novitātes aspektiem, kā arī identificētajām problēmām un to risinājumiem. Šāda struktūra nodrošina skaidru pētījuma elementu savstarpējo loģisko saikni un atvieglo argumentācijas izsekojamību.

7.1. tabula

Hipotēzes, pierādījumu, problēmu un risinājumu sasaistes tabula

| | Hipotēzes daļa | | | | |
|--------------------------------|--|---|---|--|---|
| | Integrēta pieeja (iesaistītās puses+ relatīvā + fokusa lietderība + <i>AHP</i>) | Iesaistīto pušu teorijas pielietojums | Relatīvās un fokusa lietderības integrācija | <i>AHP</i> metodes pielietojums | Praktiskā piemērojamība lēmumu pieņemšanā |
| Pamatojošie pierādījumi | Izstrādāta metodoloģija, kas apvieno teorētiskos un praktiskos komponentus | Izstrādāts līdzdalības modelis, veikta pušu klasifikācija un svaru noteikšana | Metodoloģijā iekļauti abu lietderības veidu aspekti | Hierarhijas izveide, pāru salīdzinājumi, konsekvences pārbaude | Ekspertu vērtējumu analīze, alternatīvu ranžēšana |
| Nodaļa | 4., 5. | 1., 2. | 4. | 4., 5. | 3., 5. |
| Tēze | 4. | 1. | 4. | 3. | 2. |
| Uzdevums | 5., 6. | 1., 2. | 5. | 5., 6. | 6., 7. |
| Novitāte | 3. | 1., 2. | 3. | 3. | 2.; 3. |
| Problēma un risinājums | 1., 3., 4 | 2., 4 | 1., 3 | 2., 3., 4. | 3., 4. |

ABBREVIATIONS

| | |
|--------|--|
| % | percent |
| AHP | Analytic Hierarchy Process |
| ANP | Analytic Network Process |
| CF | Cohesion Fund |
| cent. | century |
| CPR | Common Provisions Regulation – Regulation (EU) 2021/1060 laying down common provisions for the 2021–2027 cohesion-policy funds |
| CR | Consistency Ratio |
| DG | Directorate-General for Regional and Urban Policy (European Commission) |
| REGIO | |
| EAFRD | European Agricultural Fund for Rural Development |
| EC | European Commission |
| EFF | European Fisheries Fund |
| EMFAF | European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund |
| ERDF | European Regional Development Fund |
| ESF | European Social Fund |
| EU | European Union |
| € | euro (ISO currency code) |
| etc. | et cetera/and others |
| Fig. | figure |
| GDP | Gross Domestic Product |
| i.e. | that is |
| incl. | including |
| ISO | International Organisation for Standardisation |
| JTF | Just Transition Fund |
| Ltd | limited company (limited liability company) |
| n.d. | no date |
| NGO | non-governmental organisation |
| No. | number |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development |
| pp | percentage points |
| SEMPRE | Social Empowerment in Rural Areas |
| SMEs | small and medium-sized enterprises |
| UN | United Nations |

EXPLANATION OF THE MOST IMPORTANT CONCEPTS USED

| Concept | Definition |
|-----------------------------|---|
| Fairness | A normative principle, meaning that decisions and evaluations are made by considering the interests of all involved parties, ensuring equal treatment, access to opportunities, and clear justification for compromises. |
| Reliability | A quality indicator of evaluation results that demonstrates data consistency, methodological soundness, and the ability to replicate the results under similar conditions. |
| Legitimacy | Social acceptance and recognition that the evaluation process is fair, inclusive, and grounded in public interest; linked to the quality of participation. |
| Transparency | The availability and traceability of information, processes, and decisions to all stakeholders involved. |
| Representativeness | The diversity of experts or stakeholders involved in the evaluation, ensuring that various perspectives, interests, and contexts are adequately reflected. |
| Engagement | A process quality indicator describing how actively and meaningfully different stakeholders participate in the evaluation. |
| Contextual relevance | The degree to which the evaluation methodology and results are appropriate for the specific social, political, or institutional context. |
| Replicability | The stability of evaluation results, allowing them to be reproduced under similar conditions using similar methods and data. |
| Normative consistency | The alignment of the evaluation with certain values, principles, or policy directions includes ethical and ideological aspects. |
| Inclusive decision-making | A process quality indicator describing how broadly and meaningfully different societal groups participate in decision-making; includes access to information, opportunities to express views, and influence final outcomes. |
| Balancing diverse interests | A principle describing the ability to balance the needs, values, and objectives of various stakeholders in evaluation or decision-making processes, avoiding dominance of a single perspective. |
| Social trust in evaluation | The confidence of society or stakeholders that evaluation results are credible, fair, and based on a high-quality process; includes trust in both the methodology and the experts involved. |

INTRODUCTION

The EU is an economic and political union, the functioning of which is based on treaties and common objectives of the Member States. By joining the EU on 1 May 2004, Latvia gained access to one of the most important development instruments – the EU budget, implemented within a multiannual financial framework amounting to more than €1.8 trillion for the period 2021–2027 (Council of the European Union, 2020). The EU cohesion policy is the world’s largest regional development programme with a budget of €392 billion for the 2021–2027 programming period (European Commission, 2021). Unlike national budgets, the EU budget is an investment budget, the aim of which is to promote regional cohesion, economic growth and the well-being of the population. EU budget funds have become one of the main financial sources in Latvia, enabling the co-financing of public infrastructure, the business environment, education, healthcare, and social and environmental protection programmes. The total amount of money available to Latvia in the 2021–2027 planning period is approximately €4.5 billion (LR Partnership Agreement, 2022), which in total will constitute approximately 40–50 % of public investments in Latvia in the period from 2021 to 2027 (35–45 % in the period from 2014 to 2027, reaching 60 % in some years) and historically ensuring 1–2 % GDP growth per year (LR Ministry of Finance, 2024). The EC 2024 report on the evaluation of investments implemented in the 2014–2020 programming period summarises the assessments made by Member States and the EC, showing consistency: cohesion policy spending generates significant fiscal returns, as part of the investments return to the budget in the form of taxes, generating a positive fiscal multiplier in the range of 0.4–0.6 in the medium term (10–15 years) (European Commission, 2024). The interpretation of these results is consistent with macroeconomic results on the dynamics of tax revenues in Member States (Crucitti et al., 2024), where tax revenues are increasing, although the general budget balance can be negative due to large capital investments (Blanchard, Leandro, & Zettelmeyer, 2021).

EU regions with high institutional capacity and closer links to private investment and stakeholder participation generate higher fiscal returns – often exceeding 60 % of the initial investments in the medium term. In turn, regions with lower administrative capacity, poorer project implementation discipline and weaker monitoring (project planning and implementation, procurement management, and monitoring and risk management mechanisms) more often achieve a fiscal return level of 30–40 %. This is reflected in violations of the planned project implementation deadlines, insufficient synergy with the private sector and lower tax base expansion (Augusztin et al., 2025). These research results show that the size of the fiscal multiplier is not

homogeneous across the EU but is closely related to the quality of governance and absorption capacity. This means that fiscal return forecasts should be made considering institutional factors that can significantly change the dynamics of tax revenues.

However, available resources are limited, but needs are wide and unlimited, so the issue of investment utility is essential. Utility means not only economic return. Utility analysis helps ensure that limited resources create maximum added value for society in the long term, with social, environmental and territorial impacts that ensure sustainable development.

EU Structural Funds investments are the main instrument for implementing regional development and cohesion policy, especially in less developed regions. For the 2021–2027 programming period, the Common Provisions Regulation 2021/1060 (Regulation (EU) 2021/1060, 2021) obliges to ensure the best balance between the amount of investment, the activities implemented, and the objectives and results to be achieved. In previous programming periods, the emphasis was placed on compliance and achieving outputs, while the current regulation emphasises the measurement of outcomes and impacts, thus integrating the principle of utility as a management criterion and ensuring that limited resources create maximum value for society. Research shows that there is a disproportion between formal compliance and utility. The summary of the results of the evaluation of the EU Structural and Investment Funds programmes 2014–2020 shows that, despite systematic and comprehensive evaluation, the measurement of outputs rather than outcomes and impacts prevails (European Commission, 2024). In addition, studies point to an insufficient link between the results of evaluations and decision-making processes, as well as the formalisation of stakeholder participation (European Economic and Social Committee, 2023): studies highlight that solving this problem requires structured integration of stakeholders, including in decision-making processes. A high proportion of outputs has been achieved, but at the same time, the focus on outcomes and impacts is significantly lower. Investments in regions with poor governance and low absorption in the 2014–2020 programming period are more likely to show high outputs, but they provide heterogeneous and relatively low expected contributions to productivity and convergence compared to regions with better governance processes and stakeholder participation (Crucitti et al., 2024; Medeiros et al., 2024). The quality of stakeholder participation is a key factor determining the transition from outputs to outcomes. Formal, fragmented or late participation increases the risks of project implementation delays and fragmentation (Spilioti & Anastasiou, 2024; Bachtler et al., 2024). The more consistently the principle of stakeholder participation works, the greater the correlation between the outputs defined

in the programmes and the real measurable impacts on the economy. Stakeholder participation is not just a normative principle, but an essential mechanism that determines the transformation of investments from physical outputs to sustainable outcomes and impacts (Bunea & Nørbech, 2025; Pegan & Lovec, 2025; Capello, Ciappei, & Lenzi, 2024; Spilioti & Anastasiou, 2024; Staehr & Urke, 2022). Empirical research data show that regions with a high quality of stakeholder participation achieve 15–20 % higher investment absorption rates and up to 1–2 % higher GDP growth in the medium term, compared to regions with low participation (Capello, Ciappei, & Lenzi, 2024; Crucitti et. al., 2024).

A large meta-analysis of the entrepreneurship and innovation management literature ($n = 1059$ studies) shows that high-quality stakeholder participation is statistically significantly associated with better innovation outcomes and firm performance: that participation strengthens both the innovation process and the strategic capabilities of organisations (Shams, Vrontis, Chaudhuri, Chavan, & Czinkota, 2020). A stakeholder theory-based approach to the implementation of EU-funded projects improves the performance of SMEs compared to the traditional approach: project participants report a 15 % increase in annual turnover after the project, 69 % of companies enter new markets, and 68 % improve market share. The EC Eurostars 3 evaluation shows that the program significantly improves SMEs' innovation capacity, commercialisation rates, market penetration and international cooperation, and more than 90 % of projects plan to continue cooperation after the funding period. Stakeholder participation promotes the commercialisation of innovations, market expansion and increased competitiveness by strengthening networks and accelerating knowledge transfer. EU fund investments increase sustainability by facilitating additional financing for SMEs and the formation of long-term partnerships (84 % of cases) (European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2024).

Stakeholder assessment and participation techniques can be integrated into structured decision-making methods, as they help to combine technical analysis with stakeholder values. These methods (including multi-criteria decision-making) ensure the reliability of data, reducing subjectivity and strengthening the link between planned objectives and achieved results (Ko, Norton, & Daigger, 2025). Such an approach is particularly important in complex policy areas, where the quality of decisions depends on the participation and mutual trust of different stakeholders (Malengreaux et al., 2024). These studies confirm that the integration of stakeholder approaches is important for evaluation results to have a real impact on decision-making. At the

same time, the partnership principle, as set out in the Common Provisions Regulation and detailed in the European Partnership Code of Conduct, requires that evaluations should ensure stakeholder participation (Regulation (EU) 2021/1060, 2021; Commission Delegated Regulation (EU) No. 240/2014, 2014) and the Better Regulation Guidelines (European Commission, 2021) emphasise that evaluations should ensure stakeholder participation.

The participation of stakeholders (business sector, national and regional bodies, public authorities and scientific institutions) significantly affects the utility of EU Structural Funds investments. Empirical studies show that the participation of stakeholders can increase the impact of investments on economic growth by 15–30 %. Weaknesses in the management of Structural Funds significantly reduce the GDP growth effect, even by 0.5–1.0 %, causing significant losses in growth potential (Marques & Pais, 2023; Aravena, Ferraro, & Martin, 2024; Szörfi, Farkas, & Varga, 2023). Multi-level governance, which involves decision-making at several levels – from the EC and Member States’ central authorities to local authorities and non-governmental organisations – in accordance with the partnership principle, is a critical factor, especially considering the synergy of the parties involved (Marques & Pais, 2023). Real involvement of entrepreneurs improves the achievement of the Structural Funds’ investment objectives and ensures productivity growth (Aravena et al., 2024). The integration of the business sector significantly contributes to economic development and regional cohesion (Tsvetkova & Partridge, 2025). Stakeholder participation increases the investment absorption capacity and, in the long term, strengthens the development of the labour market and innovation (Szörfi et al., 2023). Thus, the participation of stakeholders and its quality is an important resource that strengthens multi-level cooperation and engagement, which allows maximising the impact of EU Structural Funds on economic growth, productivity and business development.

Research shows that stakeholder participation significantly reduces administrative burdens: collaborative mechanisms reduce bureaucracy by 47 % compared to traditional administrative practices, which significantly speeds up project implementation, improving fund absorption (Marques & Pais, 2023). Improving administrative capacity and a participatory approach to stakeholders is strategically important to reduce bureaucratic burdens and increase the impact of investments on the economy (Bachtler et al., 2024). Utility participation reduces documentation requirements and speeds up decision-making by 20–30 % (Tomkiv et al., 2019).

The above-mentioned set of circumstances raises the issue of methodologically sound assessment of utility and stakeholder trust in the results obtained. The integration of stakeholder

theory and multi-criteria decision-making methods significantly reduces the challenges associated with the formalisation of participation. The alignment of evaluation dimensions of structured approaches, the quantification of subjective assessments, and the systematisation of stakeholders' priorities create a transparent decision-making process based on the principles of stakeholder participation (Huang, 2023; SSH Centre, 2025; Basyte Ferrari & Ostlaender, 2025). Such an approach is suitable for assessing the utility of EU Structural Funds for several reasons. Compared to traditional approaches, such as cost-benefit analysis, which focuses on monetizable benefits, this approach includes values such as sustainability and allows for the integration of stakeholder participation not only in consultations but also in decision-making. Such an approach reduces subjectivity, as structured methods are used, and promotes the linking of decision-making to the evaluation results, providing a reasoned justification for prioritising investments. Such an approach is in line with EU policies that emphasise adherence to the partnership principle, public involvement, and results-based management. In this context, the integration of the dimensions of relative and focus utility is particularly important. Relative utility reflects the comparative value of investments in the context of different criteria, while focus utility allows for assessing compliance with strategic goals and priorities. The integration of multi-criteria decision-making methods with stakeholder theory provides a structured and transparent assessment of investment utility, reducing subjectivity and strengthening policy legitimacy. Such an approach allows for the alignment of different evaluation dimensions (economic, social, environmental), the quantification of subjective assessments and the provision of a compromise. The multi-criteria decision-making method, when combined with the stakeholder approach, improves the quality of decisions, promotes sustainable development and meets the EU requirements for results-based management (Boix-Cots et al., 2025; Huang et al., 2025; Basyte Ferrari & Ostlaender, 2025). The combination of utility, multi-criteria decision-making and stakeholder theories provides a balanced view of investment utility. Thus, this approach both improves the quality of the evaluation and strengthens the utility and legitimacy of the policy.

The **relevance** of the study stems from several interrelated factors.

1. The contradiction between limited resources and broad needs – it is necessary to invest EU budget funds in the most useful way, especially in the context of sustainability and regional cohesion.

2. Changes in the EU policy paradigm – to ensure the utility of investments and the creation of societal value, it is necessary to move from compliance to measuring results and impact, which requires the use of new methods.
3. The EU regulatory framework emphasises ensuring transparent, results-based management and the participation of stakeholders.
4. The empirical studies analysed above indicate an insufficient connection between assessment results and decision-making, as well as the formalisation of stakeholder participation.
5. Theoretical and practical significance – the integration of multi-criteria decision-making methods and stakeholder theory provides a solution that allows for structured and transparent evaluation.

In researching the theoretical aspects of stakeholders, the author compiled and analysed scientific publications on the concept of stakeholders, its theoretical dimensions, classification models, and its relationship to strategic management and organisational performance. The conceptual basis consists of the classic works of Freeman (1984, 2010), supplemented by theories of Donaldson and Preston (1995), Mitchell, Agle, and Wood (1997), Rowley (1997), Clarkson (1995), Post, Preston, and Sachs (2002), and Jones and Wicks (1999). The studies of Fassin (2009; 2012), Wicks and Harrison (2013), Bridoux and Stoelhorst (2022), Kujala et al. (2022), and Mahajan et al. (2023) were used. The author based the roles and processes of stakeholder participation on studies of Rowe and Frewer (2005), Reed et al. (2009), Creighton (2005), and Jeffery (2009). The international standard framework is provided by the OECD Recommendations on Inclusive Participation and Multilevel Governance (OECD, 2015), the EC Better Regulation Guidelines (European Commission, 2021), as well as the Association for Project Management's "10 Key Principles for Engagement" (2018). The evaluation methodology used is that of Cousins and Chouinard (2012), Fetterman (2001), and P. Plottu and E. Plottu (2011). The regulatory strategic framework for the EU cohesion policy and EU Structural Funds for 2021–2027 consists of the following regulations: Regulation (EU) 2021/1060 (CPR), Regulation (EU) 2021/1058 (ERDF and CF), Regulation (EU) 2021/1057 (ESF+), Regulation (EU) 2021/1059 (Interreg), Regulation (EU) 2021/1056 (TPF/JTF), Council Regulation (EU, Euratom) 2020/2093 (MFF) and Commission Delegated Regulation 240/2014 on the European Partnership Code. The substantive update of the policy is provided by the European Commission (2021, 2024) reports, based on historical analyses by Dudek (2014), Leonardi (2006), Buti and Nava (2003). The theoretical

foundations of investment appraisal include studies of Vedung (1997), Patton (1997, 2021), Rossi, Freeman, and Lipsey (2004), and Gertler et al. (2016), Saaty (1980, 1990), Saaty and Vargas (2012), Beltone and Stewart (2002), Keeney and Raiffa (1976, 1992), methodologically supplemented by Vargas, Vaidya, and Kumar (1990, 2006), and Moslem et al. (2023). For the theoretical basis of the concept of utility – the utilitarianism of Bentham and Mill (1789/2007, 1863/2001), updated by Berg and Gigerenzer (2022), Keller (2015), and Akkaya (2021). The author developed an integrated stakeholder theory-based approach to assessing the utility of EU Structural Funds, combining relative and focus utility. The methodology is based on the studies by Koudoumakis, Botzoris, and Protopapas (2022), Molica, Santos, and Conte (2024).

Research hypothesis: The utility of EU Structural Funds investments can be assessed using an integrated evaluation approach based on stakeholder theory, which combines aspects of relative and focus utility.

Research objective: To develop and empirically test a methodology for assessing the utility of EU Structural Funds investments, based on stakeholder theory and an integrated framework of relative and focus utility, ensuring its practical applicability in decision-making.

To achieve the **research** objective, the following **tasks** have been defined:

- 1) to study the development of the concept and theory of stakeholders, classification approaches and participation strategies in the context of sustainable governance;
- 2) to analyse the role of stakeholder participation in ensuring sustainable and socially responsible governance;
- 3) to study the structure of the EU budget and cohesion policy, budget planning challenges and the implementation of partnership principles;
- 4) to analyse the theoretical foundations of investment evaluation, especially those that focus on the concept of utility and stakeholder participation;
- 5) to develop an integrated method for evaluating the utility of EU Structural Funds investments, combining stakeholder theory and relative and focus utility approaches;
- 6) to conduct an expert assessment of EU investment alternatives, identifying priority investment strategies, assessing the practical applicability of the methodology;
- 7) to formulate conclusions and proposals for improving the utility of EU Structural Funds investments in Latvia.

Research object: EU Structural Funds investments in Latvia.

Research subject: The process of evaluating the utility of EU Structural Funds using the stakeholder approach and the AHP method.

To achieve the goal of the Doctoral Thesis, generally accepted **research methods** of economics and management science were used.

1. General scientific research methods:

- a. monographic or descriptive method, to provide a detailed picture of the theoretical aspects of the research topic (the concept of utility, utility measurement frameworks, utility indicators, stakeholder theory, etc.), based on an extensive review of international scientific literature; study of regulatory documents regulating EU Structural Funds investments for a detailed description of the regulation;
- b. graphical method, to dynamically and visually reflect the characteristic indicators and assess their influencing factors;
- c. analysis and synthesis method, to combine individual theoretical and practical aspects of the research topic into unified systems, studying their interrelationships; study of UN, EU and national documents, to define criteria and alternatives;
- d. comparative method to compare different stakeholders, investment directions and criteria;
- e. classification and systematisation, for grouping stakeholders according to criteria;
- f. modelling, for creating a conceptual framework for assessing utility;
- g. induction and deduction, for determining general conclusions based on theory and empirical data; for testing theoretical assumptions in practice.

2. Statistical research methods used to analyse the characteristics of EU Structural Funds investments, study the relationship between investments and their utility:

- a. statistical research methods (descriptive statistics, absolute, relative and average values).

3. Expert survey data processing methods:

- a. expert survey (collecting data on criteria, alternatives and the importance of stakeholders);
- b. AHP, for analysing pairwise comparisons of expert assessments, calculating priority weights;
- c. Saaty scale, for quantitative transformation of expert assessments for the evaluation of comparable alternatives;

- d. calculation of relative weights, for integrating the influence of the parties involved in the final utility assessment;
- e. *Microsoft Excel* calculation tools, for data processing, visualisation and summarisation of final results (including consistency checking).

Microsoft Excel program was used for data processing, analysis of research data and presentation of research results.

The following **sources of information** were used in the study: the theoretical and methodological basis of the Doctoral Thesis is mainly formed by international scientific publications and studies, as there are relatively few relevant performance evaluation studies in Latvia. The main database of information for the Thesis is formed by scientific studies published and indexed by *Scopus*, *Taylor & Francis*, *Emerald*, *ScienceDirect*, *SpringerLink*, *EBSCOhost*, etc. The practical part of the study used data from expert surveys.

Research period: Theoretical studies cover the period from the second half of the 20th century to the beginning of the 21st century. In the practical part of the study, the analysis was carried out for the 2021–2027 planning period.

The **limitations of the study** are related to the availability of data, the subjectivity of expert assessments and a different institutional context, which may affect the interpretation of the assessment results. The study is related to the assessment of the utility of EU Structural Funds investments in the Latvian context, analysing social, economic, environmental and technological aspects. Other investment mechanisms or other financial institutions are not analysed. The empirical part uses expert assessments, which may contain subjective factors, but they reflect the views of different parties.

The **research ethics** are based on principles that ensure respect for the opinions of the parties involved, confidentiality of the data obtained, and objectivity in the evaluation process. The research was carried out in accordance with the principles of academic integrity and research ethics.

Scientific novelty of the study.

1. Explanations of the terms *stakeholder* and *utility* in Latvian terminology have been improved;
2. A stakeholder participation model (process stages, role distribution and data acquisition mechanisms) has been developed, which is linked to the investment assessment process by linking it to the steps of the investment assessment process.

3. For the first time in Latvia, an integrated methodology for assessing the utility of EU Structural Funds investments has been offered, combining stakeholder theory and relative and focus utility approaches, and its practical applicability has been proven.

Economic significance.

1. The proposed methodology provides an opportunity to comprehensively assess the utility of EU investments, based not only on financial indicators, but also on social, environmental and technological aspects, thus creating prerequisites for balanced and sustainable economic development.
2. The developed approach helps to identify investments that maximise utility priorities that ensure broader public benefit, promote transparent management of public funds and strengthen public trust in investment processes.
3. The developed conclusions and proposals can be used in Latvian public administration institutions responsible for planning, administration and monitoring of EU Structural Funds investments.
4. The results of the study can serve as a tool for determining strategic investment areas that most effectively promote the sustainable development of Latvia.
5. The results of the study contribute to the competitiveness of the Latvian economy, as they show the areas in which EU investments maximise utility.

This Doctoral Thesis sets out the **following propositions.**

1. Integration of stakeholder theory in the investment assessment process improves the quality of criteria selection and ensures greater compliance with strategic goals.
2. Integration of stakeholder theory in the assessment of the utility of EU Structural Funds ensures an assessment that meets the criteria.
3. Integration of participatory principles, using a structured multi-criteria method, improves the transparency and legitimacy of the assessment, which is theoretically associated with promoting public trust in investment decisions.
4. The integrated utility assessment method, combining relative and focus approaches, provides an opportunity to analyse alternatives and adapt the results to the needs of various stakeholders.

The significance of the problem, the regulatory framework and the theoretical foundations indicate the need for an integrated assessment of the utility of EU Structural Funds investments. The tasks and the hypothesis defined by the study structure the further analysis, in which the theoretical basis is linked to empirical data and piloting of the developed methodology. This sequence ensures the depth and practical significance of the research objective, creating a basis for developing conclusions and proposals.

STRUCTURE

Chapter 1 explores the development of stakeholder theory, definitions and classification models, emphasising their role in strategic management and sustainable development. It examines normative, instrumental and descriptive aspects, as well as international standards and contemporary trends that integrate ethical and sustainability dimensions in decision-making.

Chapter 2 analyses the importance of stakeholder participation, examining theoretical foundations and international standards, as well as practical participation processes and models. The chapter proposes the author's five-stage participatory model, which is linked to the investment assessment cycle. The role of participation in strategic management, promoting social cohesion and developing innovations is emphasised, as well as identifying key principles, obstacles and solutions for ensuring utility participation.

Chapter 3 analyses the EU cohesion policy as the main mechanism for promoting regional development and economic convergence. The historical development of the policy, the hierarchy of documents, and the planning system and funding sources – EU Structural Funds, sectoral funds, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund – are examined. The importance of the partnership principle and the role of stakeholders in policy implementation, which ensures transparency, sustainability and public trust, are emphasised.

Chapter 4 examines the nature, types and theoretical foundations of investment evaluation, emphasising the role of evaluation in decision-making and ensuring sustainable development. The chapter analyses evaluation techniques and their application in public and EU cohesion policy. The author offers an integrated approach, combining relative utility and focus evaluation methods, to ensure flexible, user-oriented and evidence-based investment evaluation. The author has developed an investment utility evaluation methodology based on stakeholder theory and multi-criteria analysis, ensuring a structured, repeatable and adaptable process at different levels of governance.

The methodology aligns with EU requirements and is applicable in both ex-ante and ex-post evaluations.

Chapter 5 piloted the investment utility assessment methodology, evaluating the utility of EU Structural Funds investments in Latvia for the 2021–2027 planning period. The practical application was carried out based on the developed methodology, which is based on the synthesis of stakeholder theory, utility theory and the AHP method. All stages of the assessment are described, from the identification of stakeholders to the final utility calculation. The diversity of expert views is interpreted as a valuable resource for balanced policymaking, emphasising the repeatability, adaptability and importance of the methodology in promoting public trust.

1. STAKEHOLDERS

1.1. Stakeholder theory

The use of stakeholder theory in the literature was introduced by the *Stanford Research Institute*, which, in 1963, solidified the term to generalise and expand the view that shareholders were the only group to whom management should be sensitive (Jongbloed et al., 2008). In this perspective, Freeman (1984) argued that business organisations should consider the interests of other stakeholders when making strategic decisions. Freeman expanded the limited stakeholder concept, which was limited to shareholders, to include other stakeholders, including customers, employees, suppliers, government agencies, competitors, consumer advocates, environmentalists, special interest groups, and the media. Freeman noted that prior to his work, the strategic planning literature had hardly analysed stakeholders at all, and if it did, it only considered legitimate and friendly stakeholders, as competitors were not analysed. Freeman believes that internal change includes owners, customers, employees, and suppliers. External change, on the other hand, involves the emergence of new groups, events, and issues that cannot be easily understood within the framework of existing models or theories (Freeman, 1984). Freeman introduced a new theory of strategic management that aims to assign specific roles to different groups and individuals in an organisation to achieve business success. The theory demonstrates that companies are embedded in a two-way network of relationships with multiple external actors. Relationship management should not only be done in real time but also develop a future model of such relationships (Freeman, 1984).

The main assumptions of stakeholder theory, as structured by Jones and Wicks (1999), Savage (2004), and Phillips (2010), include:

- organisational relationships with multiple groups: stakeholder theory argues that organisations interact with a variety of groups, which Freeman (1984) called stakeholders, and these groups can influence the organisation or be influenced by it;
- relationship focus: the theory focuses on relationships, examining both processes and outcomes for the benefit of both the organisation and its stakeholders;
- intrinsic value of stakeholder interests: the interests of all legitimate stakeholders have intrinsic (self-motivating) value, and no particular set of interests should dominate over others; this perspective is in line with the ideas of Clarkson (1995) and Donaldson and Preston (1995);
- focus on managerial decision-making: stakeholder theory focuses on the decision-making processes of organisational management;
- identifying stakeholder influence: the aim of the theory is to identify how stakeholders seek to influence organisational decision-making processes to align them with their needs and priorities.

The current directions of development of stakeholder theory are related to strategic management, sustainability and ethical aspects, where the latest trends – artificial intelligence and big data – also play a significant role. Bridoux and Stoelhorst analyse the stakeholder turn: the stakeholder theory approach is integrated into strategic management as a basis for creating value, which is simultaneously related to both economic and moral aspects. Modern organisations operate in a complex and information-intensive environment, where big data is becoming an essential resource for stakeholder management. Stakeholder theory, which is traditionally based on qualitative relationship analysis, is supplemented by big data, which allows for analysing the behaviour of stakeholders and their impact on the organisation's strategy. Artificial intelligence and big data can be used to predict the needs of stakeholders, identify various potential conflicts and develop sustainable solutions. Based on data analysis, such an approach allows not only to respond to stakeholder demands but also to proactively develop relationships (Tripathi, 2024).

Sergey Valentinov analyses stakeholder theory and emphasises that stakeholder cooperation can help overcome the epistemic challenges of sustainability, since knowledge is dispersed among different parties (Valentinov, 2023). Ziegler analyses the role of intuition in the development of stakeholder theory, emphasising that value systems rooted in individual and institutional identity are important in the decision-making process (Ziegler, 2025). Stakeholder theory is one of the most important foundations of sustainable development and strategic management practice (Alfirević et

al., 2023). Lankoski and Smith focus on digital aspects, emphasising that stakeholder relationships in the digital age are becoming an important element that determines the ability of organisations to respect and maintain trust (Lankoski & Smith, 2025). Stakeholder theory is interpreted as an integrated approach that combines business objectives with value-based decision-making, strengthening sustainable governance (Valentinov & Roth, 2024). It is also emphasised that stakeholder governance includes mechanisms that help solve collective action problems and ensure fair distribution of value between different parties (Parmar, 2023). There is a framework of stakeholder relationships in the context of the circular economy, which reflects the dynamics, diversity of stakeholder relationships and their importance in creating sustainable value. The authors have developed four complementary approaches: stakeholder relationships are built as two-way cooperation; these relationships are based on open and high-quality information exchange; stakeholders are active drivers of change; there is interdependence between the organisation, the environment and stakeholders (Civera, 2025). Participation significantly improves financial results, reducing financial constraints and increasing the flexibility of the company (Ly Ho et al., 2024). Empirical data shows that stakeholder participation can increase company growth by 10–30 %, improving turnover, profits and reputation (Schrijvers & Vogelaar, 2025).

It should be concluded that recent research indicates that stakeholder theory is developing in two main directions: the theoretical one, moving from static reports to a process-oriented and systemic view of stakeholder relations; and the practical one, offering tools and methodologies that help to realise the principles of stakeholder theory, while maintaining sustainability and strategic competitiveness. These directions are complemented by technological innovations, where artificial intelligence and big data are becoming essential resources in managing stakeholder relations, forecasting and resolving conflicts. Stakeholder theory includes a moral dimension and is a dynamic, multi-layered approach that is the basis for creating sustainable value and improving the quality of decision-making. As a result of the analysis of the evolution of stakeholder theory, it can be argued that stakeholder theory is viewed as an independent management theory, according to which the set of stakeholder relations should be defined, analysed and managed. Stakeholder theory is one of the areas of strategic management of an organisation, according to which stakeholders influence not only the current activities but also the long-term goals of the organisation. The influence of stakeholders should be considered not only in the strategic planning process but also for the implementation of effective operational activities. Studying scientific works on the development of stakeholder theory and strategic management concepts, the author concluded that

it is necessary to determine the degree of integration of the ideas of stakeholder theory into other strategic management concepts. The peculiarity of stakeholder theory is that it can be used as a practical tool for many other management theories, for example, in strategic management theory. This is because stakeholder theory is closely related to management processes and their results. Stakeholder theory also addresses its application in the context of the concept of social responsibility of business from the point of view of ethics and public values, as well as business responsibility to society.

1.2. Definition of stakeholders

The term “stakeholder” was first mentioned in the management literature in an international memorandum at the Stanford Research Institute in 1963 (Bowen, 1953). The Stanford Research Institute (1963) identified stakeholders as groups without whose support an organisation would cease to function, offering a strategy-oriented perspective (Miles, 2017). In 1983, Freeman and Reed defined stakeholders as any identifiable groups or individuals upon whom the future survival of the organisation depends (Freeman & Reed, 1983). Since the mid-1980s, the concept of stakeholders has gained a significant place in the scientific literature, and stakeholder theory has gained popularity due to its relevance to a wide range of management disciplines.

In recent decades, new emphases have been added to the definition. Stakeholders are individuals, groups or organisations that influence or are influenced by the activities of an organisation. This definition is supplemented by the objectives, activities and impact of stakeholder relationships (Kujala et al., 2022). Stakeholders are active participants whose interests need to be integrated into the organisation’s strategy to ensure socially responsible and sustainable development, emphasising stakeholders as partners in value creation (Awa, Etim, & Ogbonda, 2024). Stakeholders are internal and external stress managers. Stakeholders are simultaneously drivers and constrainters of innovation (Venugopal & Donnelly, 2024). Stakeholders are multi-sector actors who collaborate in principle-driven partnerships to achieve the UN Sustainable Development Goals. This definition is based on hybrid governance involving the public, private, non-governmental and academic sectors, creating a common platform for action to promote sustainable development (Abord-Hugon Nonet et al., 2022). In the framework of International Scientific Relations (ISR), stakeholders are those who have the capacity to build and engage in relationships that are internationally significant. Such stakeholders can be both public authorities and non-governmental organisations. The main condition is that they can influence the development of science, technology and innovation on an international scale (Del Canto Viterale,

2021). The stakeholder is the one who has an interest in the research. Engagement is essential to improve the relevance, quality and impact of the research (Boaz et al., 2021). Stakeholders are individuals, groups, or organisations that operate within a system of interests that are related to whether they can influence, are affected by, or have an interest in the project (Arpin, Likhacheva & Bretagnolle, 2024). Stakeholders are the main participants in an organisation – shareholders, employees, suppliers, beneficiaries, customers – who have rights and responsibilities to participate and who interact with the organisation to promote the creation of value, its distribution, and the realisation of interests (Bacq & Aguilera, 2022).

Within the framework of this study, the author uses the concept of “parties involved”, believing that not always are the parties involved also interested in their activities, as well as their influence possibilities and interests are very different. In addition, by studying the meaning of the words “to interest” and “to involve”, the author concludes that they are different. “To interest” means (1) to cause (someone) interest (in something); (1.1) to cause (someone’s) interest (in oneself) with its content, properties, etc.; (2) to achieve, to be the cause that (someone) becomes interested (Explanatory Dictionary of Terms and Foreign Words (n.d.)). In turn, “to involve” means (1) to achieve, to be the cause that (someone) begins to participate (for example, in work, event, organisation); (1.1) to include (Explanatory Dictionary of Terms and Foreign Words (n.d.)).

In the Latvian literature, the concept of “parties involved” has been little discussed and studied. Although the term “involved parties” is most commonly used, other terms are also used, such as “involved persons”, “interested parties”, “affected parties”, “stakeholders” or “actors”. In Latvian, the term “involved parties” is more often used to refer to persons involved in, for example, a conflict, an incident, or another process.

A contribution to the explanation of the concept of “stakeholders” in Latvian has been made by Stepčenko and Jaunromāne (2019) in their study “Stakeholders in the Empowerment of Social Service Organisations’ Personnel and End-Users of Services. Theoretical Insight and Analysis of Empirical Data from the SEMPRES (Social Empowerment in Rural Areas) Project”, explaining that the stakeholders (the authors also use the term “stakeholders” as a synonym in their study) are all those sometimes very broad groups, institutions and also individuals, including lobbies, that are to some extent involved, involved and/or interested in the course of an event or a process in order to influence it in the direction they desire. The goal of the stakeholders may also be to gain knowledge about how various means of influencing the masses or groups affect the consciousness, behaviour and actions of groups (Stepčenko & Jaunromāne, 2019).

Having studied the available sources in Latvian, the author concludes that there is no single definition of stakeholders. The author proposes to define stakeholders as a natural or legal person, or an association of such persons, who influences or is influenced by the planned, implemented or unimplemented activities of an organisation. The terms “physical” or “legal person” are often used in Latvian; this clearly marks the subjects of the definition. Stakeholders can be influenced by both the planned activities of an organisation, for example, an announcement about planned investments in the construction of a wind farm near a settlement, and by activities that are not implemented, for example, inaction that creates certain consequences for the parties involved. This definition is also suitable in project management, defining the parties involved in EU Structural Funds investment projects.

Terminology problems have mainly arisen from the fact that the semantic differences of the English term “stakeholder” make the translation not always accurate or easy to use. At the same time, the explanations of standards, such as ISO 9001, ISO 26000 and various policy documents, describe that the term is institutionalised and is linked to quality assurance, various management systems, and sustainability principles. Therefore, it can be summarised that the definition of stakeholders in Latvian is directly dependent on the context. It may change depending on the industry, the type of document, and the purpose of the study. However, the unifying element is the understanding that stakeholders are any natural or legal persons or their associations that directly or indirectly influence the activities of the organisation or that are affected by the processes, decisions or inaction of the organisation. Such an approach provides a wide practical application in project management, which is also applicable in the context of EU structural funds investments and other public policies.

1.3. Stakeholder classification models

Most research in the field of stakeholders is related to the classification of stakeholders and their behaviour. This tendency is due to the large number of stakeholders; the most important and significant stakeholders can only be identified in a clearly defined field of activity. Otherwise, for example, when studying a large number, insufficient attention may be paid to one of the stakeholders. The author studies the process of stakeholder participation, assuming that all stages related to the role of stakeholders are important. It is important to classify and manage stakeholders so that the organisation achieves the set results and goals.

During the existence of stakeholder theory, many stakeholder classification models have been created, which allow formalising approaches to setting priorities, choosing strategies and

interacting. The choice of one or another model is determined by their level of complexity and scale. It should be noted that some models complement each other and can be used together. Initially, Mendelow's power and interest matrix was used to identify and prioritise stakeholders, which means that only those who can influence and are interested in the results were identified as stakeholders (Mendelow, 1991). This approach allows us to determine which stakeholders require active involvement, which should be informed, and which are sufficient for minimal monitoring. A more detailed approach is the "Salience" theory, which is based on three attributes – power, legitimacy, and urgency of demands (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Further research on modelling stakeholder interactions is based on network theory, using the approach proposed by Rowley (1997), which emphasises structural position, connectivity, and network density as factors that create pressure on the organisation. To predict how stakeholders can influence decision-making, Frooman (1999) developed a resource dependency model that systematises and implements influence strategies, resource conservation, and resource use control. The network approach framework developed by Sciarelli and Tani allows for the analysis of stakeholder relationships at different levels – from dyadic to a holistic network perspective, which is particularly suitable for multi-stakeholder management (Sciarelli & Tani, 2013). Recent stakeholder classification frameworks focus on the logic of value creation and distribution (Bacq & Aguilera, 2022), dimensions of relationship quality (Mainardes, Alves, & Raposo, 2022), as well as participatory strategies in the context of ethics and sustainability. A significant issue about the classification of stakeholders and the determination of management methods is that this classification is often formal or not carried out at all. A summary of other related problems and possible solutions can be found in Table 1.3.1.

Table 1.3.1

Possible solutions related to stakeholder management (developed by the author)

| Problem | Possible solution |
|---|--|
| Weak understanding of stakeholders' expectations/interests | Broaden communication with stakeholders by using diverse techniques (brainstorming, brainwriting – the 6-3-5 method, etc.) and by preparing a system prototype. |
| Misinterpretation of the outcomes of communication with stakeholders | Minutes and document discussions so that the agreements reached can be verified afterwards. |
| Use of concepts such as "organisation", "position" and "role" without understanding | Recognise that behind these abstract terms stand real people with not always explicit expectations and sometimes hidden concerns. Therefore, devote particular attention to an appropriate interaction strategy, applying specific social skills and behavioural patterns. |

| | |
|---|--|
| Uncertainty about what exactly to focus on | Review various stakeholder classification models and select the one most appropriate to the specific situation and the information available. |
| The moral status of stakeholders is not taken into account | Include ethical criteria in stakeholder classification (e.g., moral obligation, cultural ties, historical responsibility). |
| Stakeholders are involved only formally, without real influence | Conduct a participation-level analysis (informing, consulting, through to co-decision-making) to ensure meaningful involvement. |
| Sustainability aspects are not integrated into stakeholder management | Identify stakeholders representing environmental, social and economic sustainability interests, and ensure their active involvement in strategic planning. |
| The quality of stakeholder relationships is not analysed | Use relationship-quality dimensions (importance, mutual influence, intensity of engagement) to assess and improve collaboration. |

Stakeholder classification is an indispensable tool that provides an opportunity to structure the management and analysis of the relationships between an organisation and its external environment. Modern approaches herald theoretical progress, as the classical attributes – power, legitimacy, and urgency – are supplemented with other important dimensions – relationship quality, ethical considerations, and sustainable development principles. The author believes that understanding the aspects of stakeholder theory is an important prerequisite for successful project implementation and investment utility assessment. Based on the research of international scientific literature reviewed in Chapter 1 of the Thesis, the author developed a theoretical framework for assessing the utility of EU Structural Funds investments.

2. STAKEHOLDER PARTICIPATION

2.1. The importance of stakeholder participation

Stakeholder participation is an important component of sustainable development and ethical governance. Modern approaches emphasise that participation is based on information exchange, decision-making and the quality of relationships, which include trust and inclusion. Participatory processes, based on the principles of access to information, empowerment, equal partnership and openness, ensure the effectiveness of the organisation's operations, public trust and social legitimacy. Recent research confirms that stakeholder participation is an important tool in strategic management and for promoting social cohesion. By integrating participation as a systemic and adaptive process, different knowledge, interests and values can be combined. This serves as the basis for long-term impact and innovation. Thus, it can be concluded that participation is an essential element of organisational functioning.

The seven principles of stakeholder participation were developed at four conferences organised by the Clarkson Centre for Business Ethics from 1993 to 1998. These seven principles

are named after Max Clarkson (1922–1998), a prominent researcher in stakeholder management. Clarkson's (1995) principles of stakeholder engagement:

Principle 1. Managers should recognise and actively monitor the interests of all legitimate stakeholders and give due consideration to them in decision-making and other actions.

Principle 2. Managers should listen to and communicate openly with stakeholders about their interests and contributions, as well as the risks they assume in engaging.

Principle 3. Managers should adopt processes and behaviours that are sensitive to the interests and capabilities of each stakeholder.

Principle 4. Managers should recognise the interdependence of efforts and rewards among stakeholders and seek to achieve an equitable sharing of the benefits and burdens of corporate activities among them, considering the relevant risks and vulnerabilities.

Principle 5. Managers should cooperate with other entities, both public and private, to ensure that risks and harms arising from corporate activities are minimised and, where unavoidable, adequately compensated.

Principle 6. Managers should avoid at all costs actions that could threaten human rights (such as the right to life) or create risks that, if clearly understood, would be clearly unacceptable to the relevant stakeholders.

Principle 7. Managers should recognise potential conflicts between (a) managers as representatives of corporate interests and (b) managers as representatives of all stakeholders, and resolve such conflicts through open communication, involving third parties where appropriate.

Stakeholder engagement is more than just listening to them, although that is also very important, but the key is to build collaboration to achieve mutually agreed outcomes. One of the most influential and highly regarded stakeholder engagement standards is the *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* (2015), developed by *AccountAbility* (a global consulting and standards-setting firm) as a benchmark for quality engagement. The standard provides a simple, relevant and practical framework for implementing quality stakeholder engagement.

Active participation is related to a sense of belonging (Ray Kim & Morris, 2014). Engagement is related to behaviour – how people reveal their personality when performing their work responsibilities (Kahn, 1990). Personal decisions are made by the individual, not by the organisation that may want the individual to be involved. Given that individuals decide for themselves whether and when they want to engage, the adaptive behaviour they generate is consciously aimed at delivering outcomes that are directly related to everyone's actions. There are

three types of engagement: (a) cognitive; (b) emotional; and (c) behavioural engagement (Shuck & Wollard, 2010). Engagement refers to the value and degree of involvement an individual places on their role (Saks, 2006).

From an investment-quality perspective, participation contributes to strengthening the “social license to operate”, as decisions are based on trusting relationships and open dialogue, rather than just formal consultations (Kujala et al., 2022). Qualitative participation increases the legitimacy of decisions, as it can achieve better results and reduce conflicts; integrate a broader knowledge base; implement the principles of democracy and responsible governance; and comply with relevant requirements.

Contemporary stakeholder engagement research has expanded on classical principles by focusing on the strategic, moral and pragmatic components that determine the impact and quality of engagement. Kujala et al. (2022) offer a comprehensive definition of stakeholder engagement that includes activities, goals and outcomes. The authors base their conclusions on an analysis of 90 publications. In this context, stakeholder engagement is not only a tool for improving the quality of decisions but also a mechanism for building social relationships. At the same time, it should be emphasised that the authors also analyse the so-called “dark side” of engagement – formal or manipulative participation, ineffective engagement that can undermine trust and legitimacy (Kujala et al., 2022). Abord-Hugon Nonet et al. (2022) analyse multi-stakeholder participation, linking the analysis to the sustainable development goals and emphasising that their achievement is impossible without principled governance involving public stakeholders. The authors indicate that at least three connections between stakeholders must work: cross-sectoral cooperation, strategic alignment of goals, and shared understanding of problems (Abord-Hugon Nonet et al., 2022). Participatory processes based on clear principles, such as access to information, empowerment, equal partnership and openness, contribute not only to the effectiveness of the organisation itself but also ensure social legitimacy. Recent research confirms that stakeholder participation is an essential tool not only in strategic management but also for ethical responsibility, which promotes sustainable development and social cohesion. The combination of sustainable development guidelines and ethics with stakeholder participation provides a basis for systemic change in which organisations can respond to societal needs and proactively shape a shared future.

2.2. Stakeholder participation mechanisms and governance approaches

Stakeholder participation mechanisms and project management frameworks are linked to practical investment evaluation. EU Structural Funds investments are mainly implemented in the

form of projects, where stakeholder participation is critically important at all stages of project implementation – from planning to monitoring. Regulatory standards (ISO 26000, AA1000SES, OECD guidelines) provide principles that shape transparent and sustainable decision-making. The project management framework offers tools for the practical implementation of these principles. This connection is essential in the empirical study, where the utility of EU Structural Funds is analysed, as it directly depends on the quality of projects, stakeholder participation and management approaches. Participatory mechanisms and project management approaches work in synergy to evaluate the utility of investments.

Modern research confirms that structured and high-quality engagement practices significantly affect the legitimacy of decision-making and project outcomes. International empirical studies indicate that more than two-thirds of projects fail when engagement is fragmented or formal (Lim, 2020; Cohen, 2019). In contrast, participatory models that include analysis, planning, implementation and evaluation promote social justice, transparency, innovation and sustainability (Jovanović, Petrović & Stanković, 2023). Similarly, OECD and EU multi-level governance frameworks show that participation is not merely a consultation tool but a structured mechanism for decision quality and public trust (Mordan et al., 2020; Kujala et al., 2022).

Stakeholder engagement in investment appraisal acts as a scientifically sound quality assurance framework that combines data triangulation, criterion validation and building social legitimacy in decision-making. In practice, this means that before making an investment decision, the project objectives, criteria and weightings are tested through the prism of diverse interests, thereby reducing one-sided assumptions and increasing the internal and external validity of the assessment. This approach is in line with the ISO 26000 *Guidance on Social Responsibility*, which emphasises the importance of stakeholder decisions, and the AA1000SES standard (*Stakeholder Engagement Standard*) – inclusion, relevance and responsiveness. In turn, the OECD Participation Guidelines show that structured engagement makes decisions understandable, transparent and therefore more acceptable to the public.

2.3. Stakeholder participation model in investment appraisal

The author proposes to divide the stakeholder participation process into five stages. The process is directly applicable to program/project management (see Fig. 2.3.1).

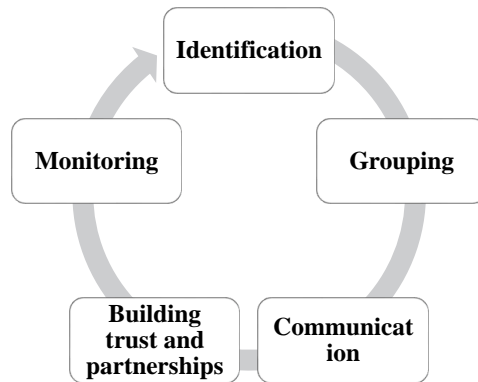


Fig. 2.3.1. Stages of the stakeholder engagement process (developed by the author).

Step 1. Identification. The first step in effectively engaging with stakeholders is to identify who they are (Akhmouch & Clavreul, 2016). To properly identify stakeholders, it is necessary to clearly define both the organisation’s goals and the problem to be solved.

Step 2. Grouping. See Section 1.4, Stakeholder classification models. After preparing a list of stakeholders, they should be categorised according to certain criteria and their expectations (stakeholder mapping).

Step 3. Communication. The next stage of engagement involves communicating with stakeholders, starting by getting to know them if there has been no communication before. The success of stakeholder communication largely depends on the ability to align the organisation’s interests and goals with those of stakeholders.

Step 4. Building trust and partnerships. The next step in stakeholder engagement is the process of building trust and partnerships. This process should consider various aspects, such as the inequality of relationships, the different powers of different stakeholders, language and cultural barriers, etc. The willingness to understand the other's point of view is of great importance in this process (Jeffery, 2009). Proper alignment of the organisation's interests and goals with stakeholders’ interests is crucial in building trust. Trust is a multidimensional and complex phenomenon (Mordan et al., 2020).

Step 5. Monitoring. The final stage of stakeholder engagement is monitoring, which also includes evaluation and documentation. The quality of relationships with stakeholders can change over time, so it is important to regularly review the state of the relationship and the level of satisfaction.

For the connection of the stages of stakeholder participation with the investment appraisal process, see Table 2.3.1.

Table 2.3.1

Alignment of stakeholder participation stages with the investment assessment process (developed by the author)

| Participation stage | Corresponding stage of the assessment process |
|---|---|
| 1. Identification | Problem definition; objective setting |
| 2. Grouping | Criteria development; stakeholder mapping |
| 3. Communication | Data collection; validation; consultations |
| 4. Building trust and partnerships | Interpretation of results; development of recommendations |
| 5. Monitoring | Impact assessment; feedback; improvements |

The participatory model allows linking the participatory process with the evaluation cycle, ensuring both a systemic perspective and practical applicability. The proposed model promotes adaptive, inclusive and evidence-based investment evaluation, which is consistent with modern governance and sustainability principles. The developed participatory stage model is theoretically sound and practically applicable in the context of investment evaluation. It directly corresponds to the research task – to develop a participatory model of the parties involved, linking it to the stages of the evaluation process – and forms a significant part of the scientific novelty of the study, which emphasises the connection of the distribution of roles and data acquisition mechanisms with the stages of investment evaluation.

3. EU COHESION POLICY AND INVESTMENT PLANNING FRAMEWORK

3.1. History and future perspectives of EU cohesion policy

Budget planning is a key pillar of policymaking and accountability in any country or region. In the EU context, with its unique institutional system and relationships between different levels of government, much attention has traditionally been paid to the operational aspects of budgeting, i.e. demonstrating to stakeholders that EU resources are used effectively to achieve results and that the results are beneficial to citizens. The EU’s strategic and operational objectives are set out in several complementary frameworks, which pose potential problems in terms of coherence and communication. Contemporary theories and concepts of EU regional development are based on the “place approach”, which emerged in the run-up to the reform of cohesion policy, which was introduced by the EC when it launched the cohesion policy reforms in 2009. This approach was

developed by a group of academics and practitioners led by Professor Fabricio Barca (better known as the “Barca Report”) (Aprans, 2014). For a summary of the historical development of EU cohesion policy and future perspectives, see Table 3.1.1.

Table 3.1.1

Historical development and future perspectives of EU cohesion policy
(developed by the author based on Hunter (2023))

| Period | EU context | Policy |
|-----------|---|--|
| 1989–1993 | Budget crisis; Single Market programme; EU-9–12 | Common objectives and principles across funds; multiannual budget |
| 1994–1999 | Preparation for Economic and Monetary Union; Maastricht Treaty ¹¹ ; EU-12–15 | Cohesion Fund |
| 2000–2006 | Agenda 2000 ¹² ; EU-15–25 | Efficiency, decentralisation, concentration; “audit explosion” ¹³ |
| 2007–2013 | Lisbon Strategy ¹⁴ ; EU-25–28; fiscal crisis | Alignment with the broader EU strategy; evidence-based approach; academic debate |
| 2014–2020 | Europe 2020 ¹⁵ ; economic crisis; European Semester ¹⁶ ; migration crisis | Place-based approach; conditionality (<i>ex ante</i> , macroeconomic) |
| 2021–2027 | Brexit; <i>White Paper</i> ¹⁷ ; pandemic; rule of law; Next Generation EU ¹⁸ ; war in Ukraine | Results orientation; simplification; differentiation; “do no significant harm” principle; Just Transition Fund ¹⁹ |
| 2028–2034 | Internal and external security; EU enlargement; climate issues; European Green Deal; climate refugees; uncertainty | Innovative architecture of EU territorial funds |

¹¹ The Maastricht Treaty — the Treaty on European Union of 7 February 1992, by which the European Union was established on the basis of the European Community, laying the foundations for coordinated foreign policy, defence, the single currency and economic union.

¹² Agenda 2000 – a European Union action programme whose main objectives were to reform the Common Agricultural Policy and regional policy and to establish a new financial framework for 2000–2006, in view of the then-anticipated eastward enlargement of the EU.

¹³ The “audit explosion” thesis – the growth of audit and related oversight practices associated with public management reform processes (Power, 1994). Link: <https://demos.co.uk/wp-content/uploads/files/theauditexplosion.pdf>

¹⁴ The Lisbon Strategy (also known as the Lisbon Process or Lisbon Agenda) – the European Union’s long-term development plan, as well as the process for its implementation. The Lisbon Strategy was adopted by the European Commission at its session in Lisbon in 2000.

¹⁵ Europe 2020 strategy – a general political strategy based on a long-term vision, approved in 2010. Its aim was to help Europe recover from the crisis and to transform it into a smart, sustainable and inclusive economy with high levels of employment, productivity and social cohesion, and to strengthen the EU’s role in global governance.

¹⁶ The European Semester – established in 2010 as an annual cycle for coordinating economic and fiscal policies. It provides the central framework for the EU’s socio-economic governance process.

¹⁷ White Papers – aim to launch debate with society, stakeholders, the European Parliament and the Council in order to build political consensus.

¹⁸ NextGenerationEU (Next Gen EU) – the European Commission’s economic recovery programme designed to help EU Member States recover from the COVID-19 pandemic; also referred to as the European Union Recovery Instrument.

¹⁹ Just Transition Fund – a cohesion-policy financial instrument intended to support territories facing major socio-economic challenges related to the transition to climate neutrality. The Fund supports the implementation of the European Green Deal, which aims to achieve EU climate neutrality by 2050.

After 2027, EU cohesion policy should combine convergence objectives and competitiveness, while maintaining a place- and partnership-oriented, institutional capacity-building and performance-based approach (Rodríguez Pose, 2025). The experience of the Recovery and Resilience Facility provides lessons for simplifying cohesion policy by linking investments to reforms and a clearer results orientation, but direct transfer of the model should be done with caution, considering the different governance mechanisms and absorption dynamics (Polverari, 2025).

3.2. Hierarchy of EU cohesion policy implementing documents

Public participation in policymaking increases the quality of the planning process and the compliance of planning results with the needs and interests of society. Both formal and informal organisations, as well as individuals, participate in policymaking. Although the procedure for participation may differ at the national, regional and local levels, interested parties can participate at any stage of policymaking. The public participates in identifying problems and determining policy alternatives, in the development of planning documents, in the implementation, monitoring and evaluation of policies, as well as in cases where it is necessary to update the planning document. Public participation can take various forms: participation in public consultations, formal and informal working groups, advisory councils and other forums, and sending opinions by mail or e-mail. Public participation is organised in accordance with the Cabinet of Ministers Regulation No. 970 of 25 August 2009 “Procedure for Public Participation in the Development Planning Process” (Policy-Making Manual, 2016). The hierarchy of EU cohesion policy documents organises the planning system at different levels of governance (see Table 3.2.1).

Table 3.2.1

Hierarchy of documents for the implementation of EU cohesion policy (example for the 2021–2027 programming period) (developed by the author)

| Time horizon | EU | National | Regional | Local |
|---------------------|---|--|---------------------------------------|---------------------------------|
| Long-term | Treaty on the Functioning of the European Union (Lisbon Treaty amending it) | Latvia’s long-term development strategy | Planning region development strategy | Municipal development strategy |
| Medium-term | EU cohesion policy programme for 2021–2027 approved by European | Latvia’s National Development Plan 2021–2027 | Planning region development programme | Municipal development programme |

| | | | | |
|-------------------|---------------------|--|--------------|-----------------|
| | Commission decision | | | |
| Short-term | | <i>Law on the Management of European Union Funds for the 2021–2027 Programming Period</i> | | Investment plan |
| Other | | Cabinet Regulations issued pursuant to the <i>Law on the Management of European Union Funds for the 2021–2027 Programming Period</i> | Spatial plan | Spatial plan |

The hierarchy of documents is structured by time horizon and level of governance. This approach helps ensure flexibility, accountability, and alignment of cohesion policy with the EU’s strategic objectives and with national and local development priorities. Public participation is a key factor in strengthening policy quality and legitimacy. Participation takes various forms: both formal and informal.

3.3. EU Cohesion Policy 2021–2027 financing sources in Latvia

In 2021–2027, EU investments in Latvia will be directed towards six main objectives set at the European level.

1. A Smarter Europe: Innovative and smart economic transformation – research and skills development, support for entrepreneurship, digitalisation and digital connections.
2. A Greener Europe: Climate neutrality, climate change adaptation and environmental protection.
3. A More Connected Europe: Development of safe, sustainable and accessible transport.
4. A Social and Inclusive Europe: Equal opportunities and access to education, healthcare and the labour market, fair working conditions, social protection and inclusion.
5. A Europe Closer to Citizens: Sustainable and balanced regional development.
6. Just Transition Fund: Investments to mitigate social and environmental impacts in the most affected regions (Central Finance and Contracting Agency, 2022).

The funds are part of the EU's cohesion policy, but their scale and objectives differ. For other criteria against which the funds are compared, see Table 3.3.1.

Table 3.3.1

EU Structural Funds, sectoral funds, the Cohesion Fund and the Just Transition Fund: A comparison (developed by the author)

| | Fond | | | | | |
|---------------------------|---|--|---|--|---|--|
| | Structural Funds | | Sectoral funds | | Cohesion Fund (CF) | Just Transition Fund (JTF) |
| | European Regional Development Fund (ERDF) | European Social Fund (ESF+) | European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) | European Maritime, Fisheries and Aquaculture Fund (EMFAF) | | |
| Type | Structural Fund | Structural Fund | Sectoral fund – agriculture & rural development | Sectoral fund – maritime, fisheries & aquaculture | Cohesion policy fund | Just Transition Fund (JTF) |
| Primary objective | Regional development, economic cohesion, innovation | Employment, education, social inclusion | Rural economy, agriculture, biodiversity | Sustainable fisheries and aquaculture, coastal communities | Economic convergence, environmental protection, development of transport and water infrastructure | Cohesion policy fund |
| Target regions | All EU Member States, with priority to less developed regions | All EU Member States, with priority to less developed regions | All EU Member States – rural areas | All EU Member States – coastal areas | Member States whose GNI per capita is below 90 % of the EU average | Climate neutrality, green economy, reducing dependence on fossil fuels |
| Priority areas | Regional development; infrastructure; business development | Labour market, inclusion, education | Sustainable rural and agricultural development, climate change mitigation | Sustainable fisheries, biodiversity | Large-scale transport and environmental projects | Regions highly dependent on fossil fuels |
| Main beneficiaries | State and municipal authorities; enterprises; NGOs | State and municipal authorities, education and training providers, employers, NGOs | Farmers, rural enterprises, rural communities | Fishers, aquaculture operators, coastal communities | State and municipal authorities (including their state-owned/municipal enterprises) | Green technologies, economic diversification |
| Period | 2021–2027 | 2021–2027 | 2021–2027 | 2021–2027 | 2021–2027 | 2021–2027 |

Such a diverse financial architecture should allow for a response to regional challenges, while ensuring coherence with EU strategic objectives and national development priorities.

3.4. EU Cohesion Policy and stakeholders

EU Cohesion Policy (also known as Regional Policy) is managed by the European Commission's Directorate-General for Regional and Urban Policy (DG REGIO) and covers a wide range of policies and programmes aimed at strengthening the EU's economic, social and territorial solidarity. The policy is reviewed every seven years, in line with the EU's multiannual financial framework.

The Cohesion Policy for 2021–2027 is worth €4.5 billion, just over one third of the total EU multiannual budget of just over €1 trillion (Hunter, 2023). Most of the policy funding is invested through a shared management model between DG REGIO and the programme management authorities of the 27 EU Member States (at national and regional level, depending on the national administrations). The funding is mainly provided by the European Regional Development Fund (ERDF), the European Social Fund (ESF), and the Cohesion Fund (CF), supporting EU territories in implementing the three pillars of cohesion: territorial, social, and economic.

Commission Delegated Regulation No. 240/2014 of 7 January 2014 on the “*European Code of Conduct on Partnership in the framework of the European Structural and Investment Funds*” (this Regulation establishes a European Code of Conduct on Partnership in the context of Partnership Agreements and programmes supported by the European Structural and Investment Funds) requires that the selected partners should be representative of the most relevant stakeholders. The above-mentioned document obliges Member States to consult with relevant partners in a timely, meaningful and transparent manner:

- relevant partners are identified in good time;
- partners are involved in the planning process early enough;
- partners can join the process with information in good time to be able to contribute;
- partners can be offered compensation (including technical) for capacity building;
- input is duly taken into account and staff are provided with guidance and feedback (Bankwatch, 2023).

Decision-making without stakeholder involvement can lead to confrontation, disputes, disruption, boycotts, mistrust and public dissatisfaction (Rowe & Frewer, 2005). The topic of research on how EU citizens perceive its actions and the regional policy it implements has only

recently become relevant. There is still a lack of knowledge regarding citizens' perceptions of the EU regional dimension and the role of cohesion policy in shaping it (Dąbrowski et al., 2020).

EU cohesion policy is a financial mechanism that promotes civic participation, sustainable development and integrated policy implementation. Achieving cohesion objectives requires cooperation with civil society and constant monitoring and feedback, which ensures policy utility and public trust.

4. CONCEPTUAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORK FOR INVESTMENT EVALUATION

4.1. Nature and types of investment evaluation

When conducting an assessment, it is important to understand the set of actions required to perform it and their sequence. The assessment algorithm depends on several factors: firstly, it depends on the object of assessment. Depending on the object, the assessment can be static (for example, the state of a specific system is assessed) or dynamic (a process is assessed). Secondly, the assessment algorithm depends on the tasks assigned to the assessor. After the person who gave the assessment task decides to conduct an assessment, it is necessary to formulate questions for which answers must be received during the assessment. Thirdly, the algorithm depends on the assessment conditions, for example, the assessment period and territorial dispersion. Fourthly, the algorithm depends on the assessment tools and methods used. Considering that assessment tools and methods are very diverse, a specific set of methods and procedures that the assessor uses when conducting a particular assessment is formed, depending on the goals and objectives formulated by the assessment customer and agreed upon with the assessor.

Evaluation is a scientific method for assessing programs of action to obtain objective and valid measures of program performance. Evaluation studies examine the desired changes, how these changes are to be brought about, and the characteristics by which such changes can be recognised (Suchman, 1968). Evaluation is the process of identifying, obtaining, and providing useful information for evaluating decision alternatives (Stufflebeam, 1973). Later definitions of evaluation consistently reflect a broader approach, with greater emphasis on the various benefits. It should not only assess program outcomes, but also identify ways to improve program performance (Wholey et al., 1994).

The American Evaluation Association (2014) defines evaluation as a systematic process for determining merit, value, or significance (American Evaluation Association, n.d.). The evaluation

process refers to individual and group changes in thinking and behaviour, procedures and culture of the parties involved, and the learning that occurs during this process (Patton, 2016). The American Evaluation Association's Core Principles for Evaluators emphasise competence (American Evaluation Association, n.d.): Evaluators should ensure competent performance for the parties involved.

Robert L. Hogan has divided the development of assessment into periods:

1. The Reform Era (1792–1900). The first documented use of formal assessment occurred in 1792, when William Farish used a quantitative score to assess student performance (Hoskins, 1968).
2. The Efficiency and Testing Era (1900–1930). Frederick Winslow Taylor's scientific management theory promoted the idea that there was “one right way” (Blake & Moseley, 2011).
3. The Tylerian Era (1930–1945). Ralph Tyler, who is known as the father of educational assessment, made significant contributions to assessment. He conducted an eight-year study (1932–1940) that found that educational goals could be clarified by expressing them in specific terms, and these goals could serve as a basis for evaluation.
4. The Age of Innocence (1946–1957). Society experienced a period of growth. This optimism led to little attention being paid to accountability for public funds spent on various purposes.
5. The Age of Development (1958–1972). In the early 1960s, an important factor in the development of evaluation was the emergence of criterion-referenced testing.
6. The Age of Professionalisation (1973–1983). In the 1970s, evaluation developed as a profession.
7. The Age of Expansion and Integration (1983–2007). Funding for evaluation was reduced, and the emphasis was placed on cost reduction (Hogan, 2007).

The author proposes to continue this analysis and supplement it with:

8. The era of goal-oriented and user-oriented evaluation (2008–2020). During this time, various evaluation approaches have developed, which are strongly oriented towards goals, management, consumers and knowledge.
9. The era of data and technology (2021 – present). During this period, new technologies, such as big data, artificial intelligence and machine learning, are increasingly used in evaluation. The development of digital tools allows for automated data analysis, personalised evaluation processes, and improved decision-making based on evidence.

For a summary and comparison of investment evaluation criteria approaches, see Table 4.1.1.

Table 4.1.1

Comparison of investment assessment criteria (developed by the author)

| Criterion | Key question | Historical development | Application | Key authors |
|-----------------------------|---|---|---|---|
| <i>Efficiency</i> | How optimally are resources used to achieve results? | Developed economic theory since the 19th century. | Used in cost-effectiveness analyses and budget planning. | Taylor, 1881; Pareto, 1906 |
| <i>Effectiveness</i> | Are appropriate actions taken to achieve the objectives? | Developed in management theory in the mid-19th century. | Applied in organisational management and strategic planning. | Drucker, 1963 |
| <i>Cost-benefit ratio</i> | What is the relationship between the costs and the results achieved? | Initially developed in public policy and economic evaluations in the late 19th century. | Economic appraisal, public administration and investment decisions. | Dupuit, 1844; Marshall, 1890; Clark, 1930; Eckstein, 1958; Boardman, Greenberg, Vining, & Weimer, 2006, 2018 |
| <i>Return on investment</i> | What is the financial and social return relative to the resources invested? | Developed in finance in the early 20th century alongside capital-budgeting models. | Investment analysis, financial and public policy decision-making | Brown, 1920; Drucker, 1950; Fama, 1970; Schoemaker, 2011 |
| <i>Utility</i> | How well does the investment meet users' needs? | Concept developed in public-policy evaluation in the mid-20th century. | Used to assess whether policy measures and projects deliver the desired outcomes for users. | Bernoulli, 1738; Bentham, 1789; Mill, 1863; Jevons, 1871; Pareto, 1906; von Neumann & Morgenstern, 1944; Thaler, 2000; Camerer, 2011; Trautmann, 2014; Cassar, 2017 |
| <i>Impact</i> | What long-term changes are generated by the investment? | Developed in socio-economic analyses since the 1970s. | Measurement of policy effects and strategic planning. | Keynes, 1936; Capra, 1995; Case & Deaton, 2015 |
| <i>Sustainability</i> | How durable are the investment's | The concept emerged in the 1980s | Sustainable-development and | Carlowitz, 1713; Brundtland, |

| | | | | |
|------------------------------------|---|---|---|--|
| | results and their effects on the environment, economy and society? | alongside sustainable-development goals. | climate-policy evaluations. | 1987; Stiglitz, 2010; United Nations Sustainable Development Goals, 2015 |
| Relevance | To what extent does the investment align with policy and strategic objectives? | Developed in public administration in the second half of the 20th century. | Used in evaluations of EU funds and national policies. | Kusek et al., 2015; European Commission, 2015, 2021 |
| Additionality | Does the investment generate additional effects that would not occur in its absence? | Developed innovation and state-aid policies since the 1990s. | Used in evaluations of EU funds and public financing. | European Commission, 2008; OECD, 2010; Georghiou et al., 2002; Bénédicte et al., 2017 |
| Inclusiveness | How widely and equitably do different social groups benefit from the investment? | Developed alongside human-capital and sustainable-development theories. | Social-policy and regional-development evaluations. | Sen, 1999; United Nations, 2006; World Bank, 2013; OECD, 2020; European Commission, 2019 |
| Scalability | Can the programme be successfully replicated and adapted in other regions or sectors? | Developed in the diffusion-of-innovation theory in the late 20th century. | Evaluation of innovation and policy pilot projects. | Rogers, 1995; Christensen, 1997; Zeng, 2010; Sharma et al., 2017; OECD, 2019 |
| Innovativeness | To what extent does investment foster the development of new technologies, methods or approaches? | Developed in the economics of innovation and technology-development models. | Used in innovation policy and competitiveness assessments. | Schumpeter, 1942; Tushman & O'Reilly, 1996; OECD, 2005, 2010 |
| Cost-benefit analysis | Do the benefits of the investment exceed its costs? | Developed at the turn of the 19th and 20th centuries in the context of economics and public policy. | Used in EU fund evaluations, infrastructure projects and climate-policy analysis. | Dupuit, 1844; Boardman et al., 2006, 2018; EIB, 2023; OECD, 2022 |
| Performance-based budgeting | Is budget allocation tied to the achievement | Developed in the second half of the 20th century in the context of | State-budget planning, evaluations of | European Parliament, 2024; OECD, 2018 |

| | | | |
|----------------------------------|--|---|--|
| Better regulation toolbox | of specific results? | public-management reforms. | EU funds expenditure. |
| | Are policy and investment evaluations carried out systematically, based on evidence and comprehensive impact assessment? | Developed by the European Commission since 2015; updated in 2021. | Applied across all stages of the EU policy cycle: impact assessment, evaluation, consultations, in the context of sustainability and digital transformation. European Commission, 2021 |

Cohesion policy is the EU’s main investment policy and the world’s largest regional development programme, with a budget of €4.5 billion for the period 2021–2027. Both its significant financial size and political importance have attracted significant academic interest in discussing its operation. Research in this area has mainly been conducted from two perspectives. The first examines the socio-economic impact. The second, which has emerged more recently, examines the absorption capacity of the allocated resources (Molica, Santos, & Conte, 2024). The recovery and resilience mechanism available to EU Member States to mitigate the consequences of the COVID-19 pandemic is based on a performance approach, which could also be relevant for the implementation of cohesion policy after 2027. This will certainly have a positive impact on the discussions on how to strengthen the results orientation of future cohesion policy. Despite significant differences, the monitoring system for cohesion policy should follow the policy for implementing the Recovery and Resilience Facility, which focuses on the results achieved, where the fund is financed.

Investment evaluation is a systematic process that allows for the analysis of the effectiveness, utility and compliance of projects and programmes with the set objectives. Evaluation involves the collection of information and its in-depth analysis. Evaluation, which is a continuous activity, ensures the acquisition of new knowledge and promotes the introduction of innovations. Given the growing awareness of social, environmental, and economic challenges, it can be predicted that in the future, evaluation will focus on sustainability and ethics. Methods will be developed that help assess the long-term impact on society and the environment, i.e. it can be predicted that the era of sustainability and social responsibility will develop in the future.

4.2. Participatory evaluation

Evaluation is not just something that needs to be done at the end of a program/project to decide whether what has been implemented is appropriate or not. Evaluation should be an integral part of any program/project from the very beginning. Stakeholder representatives should be systematically involved in the planning and implementation of the evaluation. This approach is called participatory evaluation. In participatory evaluation, the main stakeholders are actively involved, especially the intended beneficiaries of the program/project.

Although the term “participatory evaluation” is quite widely used, there is still no generally accepted definition. Participatory evaluation is a term that is used very loosely to describe different levels, types and control of participation in the research process (McAllister & Vernooy, 1999). This term is often used interchangeably with “stakeholder evaluation” (Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2004). Several authors have suggested different approaches to stakeholder participation (Miller & Campbell, 2006; Patton, 1997, 2005; Scriven, 1997, 2005; Sechrest, 1997; Stufflebeam, 1994), and many have defined and identified similarities and differences between these approaches (Fetterman, 2001; Fetterman, Deitz, & Gesundheit, 2010; Fetterman, Kaftarian, & Wandersman, 1996; Fetterman & Wandersman, 2005, 2007; Rodríguez-Campos & Rincones, O'Sullivan, 2016; Sullivan, 2004; Shulha, 2010; Fetterman, Rodríguez-Campos, & Goldfarb O'Sullivan, 2016).

Participatory evaluation helps stakeholders gain confidence that their interests are being heard and respected (Fetterman, 2001). The most characteristic differences from other types of evaluation are the mandatory participation of stakeholders and the desire to make the evaluation as useful as possible. Participatory evaluation differs from other approaches in that it considers all stakeholders as potential partners and allows for various levels of involvement of stakeholders in the evaluation.

The author recommends participatory evaluation, in which stakeholders are involved as members of the evaluation team, to the extent that they are able and willing to perform these functions. The planning and implementation of such an evaluation is described in detail in the works of O'Sullivan (2012) and Rodríguez-Campos (Rodríguez-Campos & Rincones-Gómez, 2012).

Participatory evaluation is an approach that actively involves key stakeholders in the evaluation process. This type of evaluation differs from traditional evaluation in that it involves stakeholders in the planning of the evaluation, in the collection and analysis of data, and in the definition of actions based on the evaluation results. This type of evaluation represents a “bottom-

up approach” in which participants are considered equal partners. Participatory evaluation considers both internal and external perspectives, as it takes place in a natural social environment. This form of evaluation has developed in the social, educational and health sectors and has become internationally widespread over the last two decades. Participatory evaluation promotes active participation of stakeholders, improves the quality of the evaluation, its usability in practice and the introduction of innovations. It is a flexible approach that can adapt to the situation, the readiness and resources of the parties involved, while ensuring an ethical and socially responsible assessment.

4.3. Utility evaluation

Utility theory is the foundation of economics, especially in microeconomics, which is key to the analysis of behaviour and decision-making. Initially, economists used utility theory to explain two main concepts: demand behaviour, the justification of economic policy and its improvement. According to the concept of *homo economicus*, utility is considered an inherent characteristic of everyone. Economists, like psychologists, are closely related to the behaviour of individuals and collaborate to develop a model of behaviour in the process of economic decision-making. Human life is spent making decisions. Many and various decisions are made every day. Some of them are instantaneous and spontaneous, as well as the result of emotions. Other decisions are made in the long term. When making decisions, people try to choose the most suitable option by comparing the advantages and disadvantages of different options. Decision theory is based on the hypothesis that a person in a decision-making position meets the characteristics of an “economic person”. Within the framework of this assumption, it is believed that an individual is familiar with all economic activities that can affect their decisions, as well as the consequences of those decisions. Furthermore, it is assumed that the individual acts rationally, that is, he should try to maximise his well-being in his choices and decisions to maintain his standard of living.

The utility-focused assessment approach emphasises that the success of an assessment depends on whether its results are used. Therefore, early and active involvement of users, realistic methods and a constant focus on how the assessment can be used in decision-making and organisational development are essential.

One of the founders of relative utility is Vilfredo Pareto, who demonstrated the relative comparison of individual utilities, which became the basis for the theory of relative utility. Pareto is widely known for the concept of Pareto efficiency, which is related to the allocation of resources and their efficiency: it is impossible to improve the well-being of one individual without reducing

it for someone else (Pareto, 1906). Pareto's research developed the concept of utility by studying how individuals evaluate their well-being in relation to other individuals, which is closely related to the principles of relative utility (Marcuzzo & Zacchia, 2024).

Individuals do not only have absolute utility that they derive from resource consumption, but also relative utility, which depends on the individuals' consumption in relation to other individuals or their groups. This statement allows us to conclude that utility can be assessed not only by how much of their own resources are consumed, but also in comparison with the resources consumed by others. This means that a group of individuals has fewer resources available to them than another group of individuals and may feel less satisfied despite being able to satisfy their needs with the resources available.

Utility theory consists of assumptions about a person's preferences in relation to decision-making opportunities, which create numerical values. The concept of utility is the basis for both relative utility and utility-focused assessment. The most characteristic features of concepts “utility”, “relative utility”, and “utility-focused assessment” are compared in Table 4.3.1.

Table 4.3.1

Comparison of key characteristics of concepts “utility”, “relative utility”, and “utility-focused assessment” (developed by the author)

| | Utility | Relative utility | Utility-focused assessment |
|-------------------------|---|---|---|
| Description | A general concept describing the value of a choice or decision | Comparison of alternative choices or decisions | An assessment approach that focuses on the application of results to specific users |
| Objective | Use results to support decision-making | Compare alternatives according to their relative values | Tailor the assessment to users' needs |
| Approach | Can be both subjective and objective; both qualitative and quantitative | Quantitative and comparative | Context-specific and user-driven |
| Flexibility | Variable – depends on the sector and domain | Low – based on standardised methods | High – adapts to users' needs |
| Methodology | Mathematical (economic) or philosophical (ethical, political) | Quantitative | Both quantitative and qualitative |
| Use/applications | Universal | Economics, management, business | Policy, education, social domain |

It can be concluded that utility-focused evaluation focuses on the practical application of the evaluation results to the needs of users, while relative utility focuses on the comparison of different alternatives. Both methods can be used within the framework of the stakeholder theory. To combine the strengths of both methods and minimise the shortcomings, the author proposes to use the integrated utility assessment method, which combines both the relative utility determination method and the utility-focused evaluation method. This will allow the method to be used practically and adapted to the users themselves, and will allow for the comparison of different alternatives.

4.4. Methodology of investment utility evaluation

Utility assessment is an essential tool in the evaluation of policies and investment programs, as it ensures structured, transparent and reasoned decision-making and provides an opportunity to assess the extent to which initiatives provide significant value to society. The primary **objective** of the methodology is to provide a structured, replicable and scientifically grounded approach to the assessment of investment utility. Such an approach allows the identification of priority investment directions by integrating the perspectives of the parties involved, which are essential for policy decision-making.

Tasks of the methodology:

1. Integrate stakeholder and utility theories with the multi-criteria analysis method.
2. Define the evaluation stages and their sequence.
3. Ensure repeatability at different levels of governance (national, regional, municipal).
4. Reduce subjectivity and data availability limitations with consistency, documentation and sensitivity analyses.

The methodology integrates the following **theoretical approaches**: stakeholder theory (ensures that the interests and priorities of different parties are considered in the assessment), utility theory (defines the concept of added value in the context of public welfare), and the multi-criteria analysis method (ensures structured comparison of alternatives and determination of priorities). The combined use of these theoretical frameworks allows for ensuring that the final utility assessment is both structured and representative, reflecting both the relative advantages of alternatives and the priorities of the parties involved. The developed methodology provides **practical applications**, as it is applicable in both *ex-ante* and *ex-post* assessments. *Ex-ante* application allows to predict investment priorities and identify risks, while *ex-post* analysis assesses

utility by comparing the obtained results with the planned goals. The methodology is **adaptable**, allowing for the change of the range of parties involved, criteria, alternatives and weights, while maintaining structure and repeatability.

It is important to emphasise that this methodology can be repeated, i.e. used, for example, in the next EU budget programming period to determine the utility of investments. The methodology is adaptable, allowing for changes in the range of stakeholders, criteria, alternatives or weights, while maintaining a structured and repeatable process. This preserves the **scientific integrity and repeatability** of the methodology. The developed utility assessment methodology is intended for a wide target audience involved in investment planning, implementation and evaluation, such as ministries, EU fund management authorities, planning regions, experts, academia, municipalities, NGOs, etc. The methodology is designed to be practically applicable at different levels of governance and institutional contexts, ensuring a structured, repeatable and adaptable evaluation process. The methodology can be applied not only to national policy-making, but also, for example, at the level of planning regions to determine the most useful investment alternatives in a region or at the level of municipalities to determine the choice between investments, for example, in improving the public transport system, access to education or the social care sector. The methodology provides a repeatable process; however, it has limitations. Data availability and the number of experts may limit the accuracy of the results, while the comparability of the criteria may sometimes create a risk of subjectivity.

The developed methodology consists of nine stages and a zero stage, in which the assessment plan is defined (see Table 4.4.1).

Table 4.4.1

Stages of the utility assessment methodology (developed by the author)

| Stage | Content | Key activities | Method examples | Tool examples | Result |
|-------|---------------------------------|--|-------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 0 | Scope and governance | Define the decision context (<i>ex-ante/ex-post</i>), scope, timeline, data requirements, role allocation and ethical principles | Theory of change | Role matrix | Approved assessment plan |
| 1 | Stakeholder identification | Identify and cluster stakeholders | Stakeholder theory | Stakeholder clustering | Stakeholders identified |
| 2 | Determining stakeholder weights | Determine the relative importance of stakeholder groups for the decision | Salience + A analysis; Delphi | Stakeholder questionnaires | Stakeholder weight matrix |

| | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|
| 3 | Criteria selection | Structure the assessment dimensions | Mapping relevant policy frameworks by level (e.g., regional or municipal) | Document analysis | Set of criteria |
| 4 | Definition of alternatives | Precisely define comparable alternatives or scenarios | Alternative design; programme logic; scenario analysis | Alternative profiles | Set of alternatives |
| 5 | Building the criteria–alternative structure | Construct the assessment structure: goal → criteria → alternatives | AHP or another multi-criteria assessment method | Hierarchy visualisation | Dominant hierarchy |
| 6 | Pairwise comparisons | Perform pairwise comparisons; check consistency and reliability | AHP pairwise comparisons; Delphi | Expert questionnaires; data tables; CR (consistency ratio) calculation | Table of comparative priorities |
| 7 | Calculating relative alternatives | Compute relative priorities | AHP method (Saaty scale) | <i>Microsoft Excel</i> or equivalent tools | Priority weights (for criteria and alternatives) |
| 8 | Determining the final utility score | Assess result stability against weight/rate variations and data gaps | Vargus formula: AHP weight × stakeholder weight | <i>Microsoft Excel</i> or equivalent tools | Combined utility assessment |
| 9 | Aggregation and interpretation of results | Visualise results, explain trade-offs, provide recommendations, document thresholds and next steps | Alternative ranking based on AHP results; results visualisation | <i>Microsoft Excel</i> or equivalent calculations and charts | Visualised results |

This methodology is based on well-documented and widely used methods that are suitable for supporting complex decision-making processes. It provides a systematic and transparent approach that helps to make informed and sustainable decisions.

Utility assessment is based on economic and decision theories, in which utility is interpreted as an individual's ability to satisfy their needs or benefit from the use of resources. It can be both cardinal (measurable) and ordinal (comparative), and includes the aspect of relative utility – the assessment of well-being in comparison with others. This approach allows analysing the impact of resource allocation on subjective satisfaction and social justice. It can be concluded that utility-

focused assessment focuses on the practical application of the assessment results to the needs of users, while relative utility focuses on the comparison of different alternatives. Both methods can be used within the framework of stakeholder theory.

5. EU STRUCTURAL FUNDS INVESTMENT UTILITY EVALUATION

5.1. Methodology and calculations of EU Structural Funds investment utility evaluation

To test the methodology developed in Section 4.4, the author piloted the methodology in Latvia, assessing the utility of EU Structural Funds investments during the 2021–2027 planning period. See the stages of the piloted methodology for assessing the utility of EU Structural Funds investments in Table 5.1.1.

Table 5.1.1

Stages of the methodology for assessing the utility of EU Structural Funds investments
(developed by the author)

| Stage | Content | Method | Tool | Result |
|-------|---|---|--|---|
| 1 | Stakeholder identification | Stakeholder theory | Stakeholder clustering | Stakeholders identified |
| 2 | Determining stakeholder weights | Saliency + A analysis | Stakeholder survey | Stakeholder weight matrix |
| 3 | Criteria selection | UN Sustainable Development Goals; cohesion-policy objectives for Latvia in the 2021–2027 programming period | Analysis of UN and EU planning documents | Set of criteria |
| 4 | Definition of alternatives | Investment directions under the EU cohesion policy | Analysis of programme descriptions | Set of alternatives |
| 5 | Building the criteria–alternative structure | AHP dominance hierarchy | Hierarchy visualisation | Dominant hierarchy (goal – criteria – alternatives) |
| 6 | Pairwise comparisons | AHP evaluation of alternatives against the criteria | Expert survey | Table of comparative priorities |
| 7 | Calculating relative alternatives | AHP method (Saaty scale) | <i>Microsoft Excel</i> calculations | Priority weights (for criteria and alternatives) |
| 8 | Determining the final utility score | Vargus formula: AHP weight × stakeholder weight | <i>Microsoft Excel</i> calculations | Combined utility assessment |
| 9 | Aggregation and interpretation of results | Alternative ranking based on AHP results; results visualisation | <i>Microsoft Excel</i> calculations and charts | Visualised results |

To make the results perceptible, a *heatmap* of expert evaluations has been created (see Fig. 5.1.1), which shows the average value. The colour intensity reflects the comparative priority of alternatives in each criterion – higher values are darker. The values are normalised within the criterion (sum of alternatives ≈ 1), which allows comparing alternatives within a single criterion. Min/Max reflects the range of local priorities provided by individual experts (clusters) within a specific criterion. A wider range indicates a greater dispersion of opinions about the performance of a specific alternative in this criterion, rather than contradictions in the result.

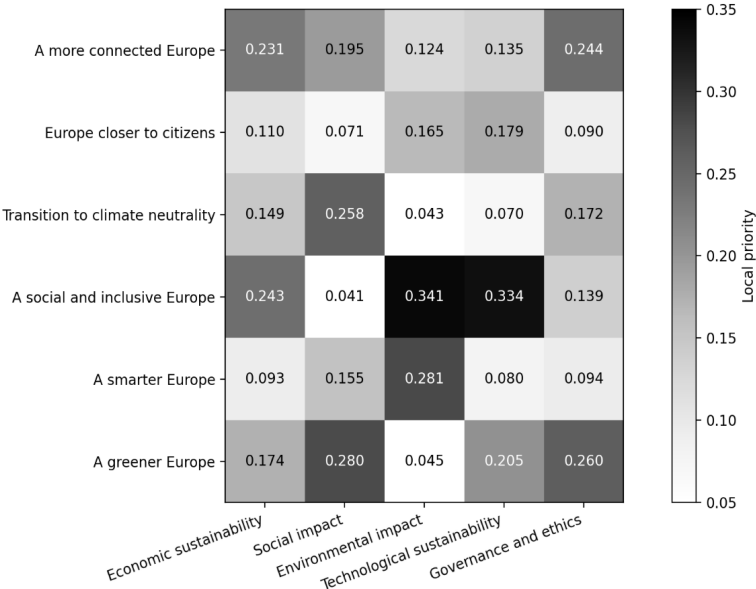


Fig. 5.1.1. *Heatmap* of local priorities of relative alternatives (developed by the author).

The results of the calculations show the comparative utility (average) of the EU cohesion policy alternatives, calculated using the AHP method and weighted by the importance of the stakeholder clusters. The following order of alternatives has been determined: Social and Inclusive Europe (0.2200) is in the leading position, followed by Greener Europe (0.1923) and More Connected Europe (0.1857). Smarter Europe (0.1403) is in the middle group, while Transition to Climate Neutrality (0.1381) and Europe Closer to Citizens (0.1236) occupy the lowest positions, indicating lower utility (see Fig. 5.1.2).

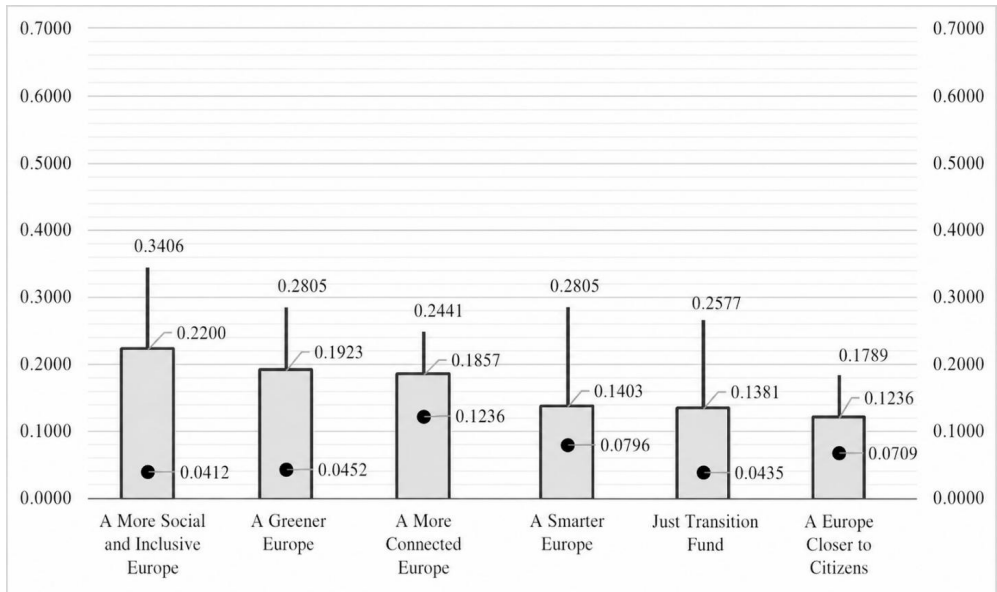


Fig. 5.1.2. Range of alternative scores, showing minimum, mean, and maximum values (developed by the author).

Interpretation: A wide Min–Max range means polarisation of views and the need to conduct a sensitivity analysis. A large Max compared to Average indicates that the alternative depends on a single criterion, which makes the decision sensitive to changes in weights. A very low Min indicates that the alternative contributes almost nothing in the specific dimension, which may necessitate compensating for it with other alternatives to ensure a balanced investment portfolio. Such an analysis helps to identify alternatives where views are more aligned and areas where in-depth discussion is needed to ensure balanced decision-making. It should be noted that Min and Max represent the smallest and largest contribution of one criterion, while Average is the overall AHP score (normalised).

5.2. Analysis of EU Structural Funds investment utility evaluation calculations

The study shows that the strategic priorities of the EU Structural Funds are not unambiguously comparable – each alternative offers a different contribution to the dimensions of sustainability, therefore, an efficiency assessment based on the stakeholder theory approach allows identifying the most effective alternatives and revealing where additional attention, coordination or policy adjustment is needed. These conclusions confirm that integrating stakeholder theory into

assessment processes provides analytical depth and promotes democratic, transparent, and public interest-based investment management. Based on the analysis of expert assessments, it can be concluded that the utility assessment of the EU Structural Funds, based on the stakeholder theory, provides a multidimensional view of the importance of strategic priorities. The dispersion of assessments between alternatives and criteria reveals institutional diversity and different understandings of the components of sustainability – economy, social welfare, environment, technologies and governance. To summarise the results, the priorities of the alternatives have been summarised (see Table 5.2.1).

Table 5.2.1

Overall score of each alternative and recommended investment focus (developed by the author)

| Alternative | Score | Primary investment focus | Priority conclusion |
|---|--------|---|---|
| A More Social and Inclusive Europe | 0.2200 | Equal opportunities and access to education, healthcare and the labour market; fair working conditions; social protection and inclusion. | Highest priority – delivers the greatest utility across all criteria. |
| A Greener Europe | 0.1923 | Climate neutrality, climate-change adaptation, and environmental protection. | High priority – strong effects in the social and governance dimensions; improvements needed in the environmental and technology domains. |
| A More Connected Europe | 0.1857 | Development of safe, sustainable and accessible transport. | Medium priority – focuses on the economy; moderate impact on other criteria. |
| A Smarter Europe | 0.1403 | Innovative and smart economic transformation – development of research and skills; support for entrepreneurship, digitalisation and digital connectivity. | Low priority – lower overall impact; can complement other alternatives. |
| Just Transition Fund | 0.1381 | Investments to mitigate social and environmental consequences in the most affected regions. | Low priority – least impactful yet balanced; can complement other alternatives. |
| A Europe Closer to Citizens | 0.1236 | Sustainable and balanced regional development. | Lowest priority – requires additional strategic analysis or resource enhancement. |

The interpretation of the data indicates that alternatives with a socially inclusive and multidisciplinary focus, such as Social and Inclusive Europe, are rated highest (0.2200), while alternatives with a narrower thematic scope, such as Transition to Climate Neutrality, are rated lower (0.1381). This demonstrates the need for a balanced approach that integrates the interests of different stakeholders and sustainability dimensions.

Comparing the priorities set by experts with the actual funding reveals both coincidences and significant discrepancies (see Fig. 5.2.1).

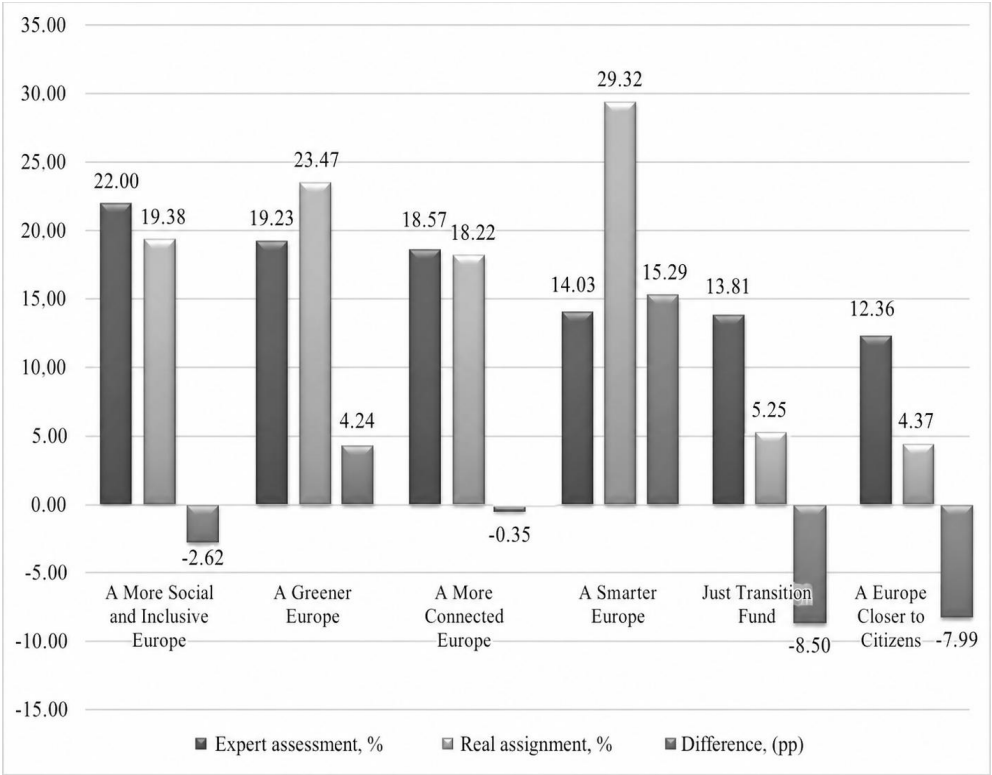


Fig. 5.2.1. Experts' investment priorities and actual funding (percentages of the total EU funds allocation) (developed by the author).

Figure 5.2.1 shows a comparison between the priorities set by experts (based on the final utility values of the AHP) and the actual distribution of EU co-financing by policy objectives in Latvia during the 2021–2027 planning period.

Based on these results, it is recommended to review the distribution of funding to reduce over-financing of alternatives with a high concentration of resources and to ensure greater support

for under-funded priorities, especially climate neutrality and regional development. It is also necessary to introduce a regular mechanism for coordinating priorities and funding, based on the AHP methodology and the calibration of the weights of the parties involved, as well as to integrate sensitivity analysis to assess the stability of decisions and ensure balanced coverage of sustainability dimensions in the long term. According to the experts' assessment, EU funds should be prioritised for alternatives that provide the highest utility and balanced impact. Other alternatives may be supported additionally if the goal is a specific dimension (for example, economy or technology). The priorities interpreted by the experts of the study partly coincide with the EU fund investments planned for Latvia during the 2021–2027 planning period. The study confirms that applying stakeholder theory in the assessment of the utility of EU Structural Funds is a theoretically sound and practically useful tool that indicates strengths and weaknesses, creating a balanced policy and promoting public trust in investment processes.

MAIN SUGGESTIONS AND PROPOSALS

The research goal of the Doctoral Thesis has been successfully accomplished.

Suggestions

1. A results- and impact-based approach is mandatory in assessing the utility of EU fund investments, in accordance with the Common Provisions Regulation (CPR) and the EC Better Regulation guidelines. This directly strengthens the link between decisions and economic and business results.
2. Stakeholder theory provides a conceptual and practical basis for results-based management. It allows for the identification and structured management of the influence, needs and priorities of different interest groups, becoming a crucial prerequisite for investment utility assessment and strategic planning within the framework of EU cohesion policy.
3. Unity of terminology is a prerequisite for consistent policy implementation. The diversity of Latvian-language terminology (“stakeholders”, “actors”, etc.) makes it difficult to achieve uniform interpretation and, in practice, creates difficulties in decision-making. A scientifically based, unified definition (the author justifies and proposes the use of stakeholders) serves as the basis for clear communication, policy planning and implementation. The fragmentation of the terminology used increases the risk of different understandings, therefore a single definition, developed on the

basis of internationally recognised approaches and taking into account the Latvian context, is essential for sustainable decision-making. The unity of terminology will reduce the risk of misinterpretation in decision-making on investments, which in the 2021–2027 planning period reach €4.4 billion.

4. Stakeholder participation is a determinant of the quality and legitimacy of the policy implemented by the state. Stakeholder participation – if it is substantive, transparent, and based on the principles of partnership – improves the quality of the assessment, promotes the usability of the results and strengthens public trust.
5. The integration of relative and focus utility ensures a balanced view of investment assessment. Relative utility allows for the comparison of alternatives according to several criteria, while focus utility ensures alignment with the strategic priorities of specific stakeholders. The combination of both dimensions reduces subjectivity and strengthens the link between assessment and decision-making.
6. AHP is a suitable method for assessing the utility of EU Structural Funds. It allows for hierarchical structuring of complex problems, quantification of expert assessments in pairwise comparisons, consistency checks and integration of stakeholder weights into the final assessment, ensuring a transparent and repeatable process.
7. The developed conceptual-methodological framework (stakeholder theory + relative and focus utility + AHP) is practically applicable. It creates a single, management-cycle-applicable tool for prioritising investments, promotes inter-institutional coordination and improves the link between evaluation results and budgetary decisions.
8. The priorities interpreted by the study experts partially coincide with the approved investment directions. The empirical results confirm different institutional priorities. The greatest dispersion of opinions was found in the social impact criterion, while the greatest agreement was observed in the priority of a more connected Europe. Overall, the results indicate the need for a structured approach that would allow for transparent management of conflicting interests, justify decisions and compromises made, and, based on clear criteria, ensure a balance between different priorities.

9. The analysis of strategies shows the dominance of socially inclusive and green directions. Social and Inclusive Europe and Greener Europe achieve the highest overall utility, ensuring a balanced impact in the economic, social, environmental and technological dimensions. In turn, priorities with a narrower focus – Smarter Europe, A Europe Closer to Citizens, Transition to Climate Neutrality – demonstrate a lower overall impact, which confirms the advantages of an integrated approach, since priorities that simultaneously combine several dimensions (economic, social, environmental and technological) provide greater overall utility than strategies with a narrow focus on one aspect.
10. The dispersion of the social impact criterion indicates different institutional priorities. The dispersion of opinions in this criterion indicates different expectations. This requires more precise indicators and systematic data quality control (calibration).
11. The technological sustainability criterion has a high level of coherence and direct economic impact. This unified view of the importance of technology confirms that digital transformation, the implementation of innovations and modernisation of processes are the basis for the competitiveness of the national economy.
12. Piloting the methodology demonstrates that it is repeatable. By testing the full cycle, from identifying the parties involved to determining the usefulness, the criteria for selecting experts have been defined, and the quality of data has been ensured. The developed methodology is applicable to different levels of governance and investment contexts.
13. Asymmetry and subjectivity of expert knowledge are the main risks. Therefore, expert calibration, consistency checks and uniform data standardisation protocols are needed to minimise interpretation differences and increase reliability. AHP and consistency checks help reduce these risks.
14. Stakeholder theory and long-term research data confirm that value creation and management in business and public policy can no longer be reduced to traditional economic rationality and financial returns. Instead, a holistic approach is needed that integrates social, environmental and ethical dimensions, thus promoting truly sustainable development.

Proposals

Policy and governance level

1. Introduce an integrated methodology in the EU funds planning cycle (ex-ante, mid-term, ex-post), establishing it as a mandatory tool for public investment decision-making and financial reallocation, with clearly defined roles at the program level. Ensure a direct link to budget decisions by using AHP with a consistency ratio ($CR \leq 0.10$) and publishing weights. Standardise the assessment in accordance with the EC Better Regulation guidelines and define budget balancing triggers.
2. Strengthen the participatory principle with quality criteria, providing for mandatory stakeholder mapping, weighting and minimum representativeness thresholds, ensuring transparent expert selection and calibration before assessments – a short, structured session before decision-making to equalise understanding of the criteria, ensuring consistency.
3. Include utility assessment in investment selection criteria, combining AHP results with stakeholder weights.
4. Create a unified data and visualisation platform that publishes hierarchies, weights, consistency indicators and decision justification. Provide alternative transparency and open data to the public. A unified digital platform with visualisation of the hierarchical structure, control of weight dynamics and decision justification increases the transparency and repeatability of the methodology, which is essential for investment planning. This will facilitate decision-making based on reliable data.
5. Provide capacity building (targeted training on AHP, engagement methods and data interpretation) for state and local government institutions, social partners and NGOs. Develop practical guidelines and questionnaire templates.
6. Balance participation inequalities by providing support instruments for lower-capacity groups, including methodological support, targeted outreach in regions, and digital accessibility solutions.
7. Ensure a logical link between assessment and investment decisions, ensuring that programme and project progress and financial reallocation are based on the assessment of utility. Exceptions should be clearly documented and justified.
8. Introduce pilot projects and their implementation, starting with one or two programmes, e.g. social and green dimensions, evaluating the results and then expanding the application across the entire EU fund's portfolio.

9. Establish a single system of enterprise performance indicators for all business support investments, defining, for example, four key criteria (productivity, innovation adoption, export intensity, viability (e.g. 3 years)), setting a measurement schedule (T0; T+12/24/36) and disaggregation (region/sector/enterprise size).
10. Implement public impact guarantees for priorities with high utility in order to attract private co-financing, i.e. if the previously established minimum results, such as the share of exports, are not achieved by the specified deadlines, there is a significant delay in the schedule, or the planned private co-financing has not been secured, carry out an interim review and corrective actions.

Methodology and quality level

1. Standardise AHP quality control requirements, including consistency coefficient thresholds, expert selection and rotation procedures, as well as sensitivity and robustness analysis of results.
2. To maintain compliance with the objectives, regularly calibrate the weights of the criteria and stakeholders, at least once in the middle of the programming period or in case of significant changes.
3. Integrate a mapping of sustainable development goals and national targets, which will ensure a clear link to the global, EU and national targets. This will ensure that the set of criteria directly reflects international, EU and Latvian strategic settings.
4. To ensure data-based decision-making, expand the application of utility assessment to other areas of public investment, such as health, education, and digitalisation. Such an approach reduces policy fragmentation, allows for comparison of contributions from different sectors and identification of the most useful solutions.

Limitations and further research

- Data and expertise dependency: Results may be sensitive to the composition of experts and the availability of information. A broader expert base and triangulation with empirical indicators are recommended.
- Weight dynamics: Priorities may change due to various circumstances. Regular recalibration and scenario analysis are required.
- Methodological diversification: In the future, data should be compared with other multi-criteria methods, including elements of investment portfolio optimisation.

CONCLUSIONS

The results of the study confirm that a stakeholder-based approach is justified for assessing the utility of EU Structural Funds investments, especially in the context of economic growth and entrepreneurship in Latvia, where EU fund investments in the planning period from 2021 to 2027 will reach approximately €4.5 billion (LR Partnership Agreement, 2022), which is approximately 40–50 % of public investments in Latvia, historically ensuring 1–2 % GDP growth per year (LR Ministry of Finance, 2024). It is planned to allocate approximately 20 % (approximately €0.85 billion) of all EU investments in this planning period to entrepreneurship development.

Investment utility analysis is particularly important, as it considers both economic efficiency – the ratio of resource investment and achieved results, and a wider set of benefits, including social, environmental and ethical dimensions. The utility approach allows balancing the different and sometimes conflicting interests of different stakeholders and provides a holistic view of the impact of investments. This is important for ensuring sustainable and balanced growth, not limited to financial or profitability indicators. The utility approach makes investment assessment more suitable for complex and multidimensional investment systems, such as the EU cohesion policy. Stakeholder theory is an essential instrumental and normative basis for assessing the utility of investments, as the application of this theory allows for integrating the different interests and impacts of different stakeholders. This approach is particularly important in the analysis of the utility of the EU Structural Funds investments, as it is necessary to balance economic, social and environmental aspects. Involving the business sector in evaluation improves the return on investment – recent studies show that structured involvement is directly associated with a higher probability of project success and more sustainable growth, as information asymmetries between policymakers and market participants are reduced, increasing the coherence between project objectives and SME innovation outcomes (Santos & Fernandes, 2024; Aaltonen et al., 2024; Hollebeek et al., 2025). Qualitative stakeholder participation, in contrast to formal consultations, allows for shorter decision-making times and lower costs in the evaluation and implementation of public investments. An analysis of 8 902 evaluations of 315 EC proposals found that qualitative stakeholder participation increases support for proposals, which in turn accelerates decision-making speed, increases legitimacy, improves the quality of evidence-based decision-making and reduces costs (Bunea & Nørbech, 2025). Targeted public investments implemented within the framework of the partnership principle improve the flow of knowledge and accelerate commercialisation. Reducing the administrative burden, implemented within the framework of the

partnership principle, accelerates decision-making (~20–30 %) and generates economic contributions by reducing the bureaucratic burden by approximately 4–7 % (Halling & Bækgaard, 2024).

The methodology developed as a result of the study for assessing the utility of EU Structural Funds investments integrates the principles of assessing outcomes and impacts, which go beyond the previously used approach of measuring outputs: the methodology includes AHP, ensures a systematic alignment of quantitative and qualitative criteria, allowing for an accurate assessment of both economic, social and technological benefits. At the same time, the partnership principle, set out in the Common Provisions Regulation and detailed in the European Partnership Code of Conduct, requires that the participation of stakeholders be ensured in the evaluation (Regulation (EU) 2021/1060, 2021; Commission Delegated Regulation (EU) No. 240/2014, 2014) and the Better Regulation Guidelines (European Commission, 2021) emphasize that the participation of stakeholders in the evaluation should be ensured. The developed methodology strengthens the correlation between investment decisions and economic growth, reducing information asymmetry, shortening decision-making cycles and reducing costs, which are essential for sustainable economic development. The use of AHP in the public sector improves the quality of investment assessment, as it provides an opportunity to systematically measure and compare non-financial factors. Full piloting of the methodology, from expert selection to final utility assessment, confirms the repeatability and adaptability of the approach to different levels of governance and investment contexts.

The competitiveness of the Latvian economy directly depends on how consistently utility criteria and business-sector information are used in decision-making. Investment financing priority should be directed towards alternatives with the highest integrated utility, while maintaining thematic interventions in specific economic areas, such as productivity or technological development. Latvia's 2021–2027 EU funds portfolio shows partial compliance with the priorities set by experts, but systematic measurement of business outcomes at the firm level is needed, including analysis of productivity, innovation adoption, export intensity and firm survival. Risks related to knowledge asymmetry and expert subjectivity require calibration of expert panels, consistency checks, sensitivity analysis and adherence to common data standards to increase the reliability of the assessment. AHP and consistency tests are essential tools in this process.

Problems and their solutions

General problem: A theoretically and methodologically sound approach is needed to ensure a balanced assessment of the investment utility of EU funds, taking into account social, economic, technological and environmental aspects, as well as the dynamics of the interests of the parties involved.

Problem 1: The assessment of investment utility is dominated by financial indicators that do not reflect the full spectrum of societal benefits.

Solution: To develop a method that integrates non-financial indicators, including social, environmental, technological and governance factors, to ensure a multidimensional view of the impact of investments.

Problem 2: The participation of the parties involved in the decision-making process is insufficiently ensured, which reduces public trust and the utility of investments.

Solution: Using quantitative methods and structured participation with AHP (weighting and consistency checking), base the investment assessment on the theory of the parties involved, ensuring representation of different interest groups and structured participation of the parties involved.

Problem 3: There is a lack of a unified, practically tested methodology for evaluating the effectiveness of EU fund investments in Latvian conditions.

Solution: To offer an integrated evaluation approach adapted to the needs of Latvian public administration, which combines the theory of stakeholders and aspects of relative and focal effectiveness.

Problem 4: Transparency and systematic feedback are often not ensured in the management of public resources.

Solution: To use the developed method as a tool for determining investment priorities and regular evaluation, to ensure openness, consistency checking and strengthening public trust.

Research approbation: The results of the Doctoral Thesis have been presented at five international scientific conferences.

Results

The objective of the study: To develop and empirically test a methodology for assessing the utility of EU Structural Funds investments, based on stakeholder theory and an integrated framework of relative and focal effectiveness, ensuring its practical applicability and validity in decision-making.

The research objective has been achieved because:

1. Conclusions 6, 7, and 12 confirm the development of the methodology and its empirical verification using expert assessments and alternative analysis.

2. Proposals 1, 3, and 7 provide for the implementation of the methodology in decision-making.

The research tasks have been completed.

1. The concept and theory of stakeholders, classification approaches and participation strategies in the context of sustainable governance have been studied.

2. The role of stakeholder participation in ensuring sustainable and socially responsible governance has been analysed.

3. The structure of the EU budget and cohesion policy, the challenges of budget planning and the implementation of the partnership principles have been studied.

4. The theoretical foundations of investment evaluation, especially those that focus on the concept of utility and stakeholder participation, have been analysed.

5. A stakeholder participation model, linking it to the stages of the evaluation process, has been developed.

6. An integrated method for evaluating the utility of EU Structural Funds investments, combining stakeholder theory and relative and focal utility approaches, has been developed.

7. An expert assessment of EU investment alternatives, identifying priority investment strategies, demonstrating the practical applicability of the methodology, has been conducted.

8. Conclusions and proposals for improving the utility of EU Structural Funds investments in Latvia have been formulated.

This is evidenced by the following.

1. Tasks 1–5 (theoretical basis and stakeholder participation model): Conclusions 1–4. The development of a theoretical basis has been provided, which served as the basis for the development of the methodology, and a stakeholder participation model has been developed, which is linked to the stages of the assessment process, ensuring structured involvement and transparency in decision-making.

2. Task 6 (development of an integrated method): Conclusions 5–7. A methodological framework has been created that combines the relative and focal utility dimensions with the AHP method, ensuring multidimensionality, consistency and practical applicability. The practical

applicability of the methodology has been demonstrated, and priority investment strategies have been identified.

3. Task 7 (empirical testing): Conclusions 8–9. The practical applicability of the methodology has been demonstrated, and priority investment strategies have been identified.

4. Task 8 (conclusions and proposals): Conclusions 1–14. Proposals have been developed for improving the effectiveness of EU investments in Latvia, based on theoretical analysis and empirical results.

Scientific novelty of the Thesis

1. Explanations of the terms stakeholder and utility in Latvian have been improved (Conclusion 2).

2. A stakeholder participation model has been developed, which is linked to the investment assessment process (Conclusions 3 and 4).

3. An integrated method for assessing the utility of EU Structural Funds investments has been proposed (stakeholder theory + relative + focus utility) (Conclusions 5–7).

4. An analysis of expert assessments has been carried out, which reveals differences in the priorities of institutional and social groups (Conclusions 8–9).

5. A conceptual framework for measuring and managing EU investment performance has been developed (this is not clear, not provided for in the tasks) (Conclusions 6–7).

The defended **theses** are confirmed.

1. The integration of stakeholder theory ensures that investment utility assessment criteria are selected in accordance with the interests of various parties and the EU's strategic objectives (Conclusions 1, 2, 3, and 5).

2. The integration of stakeholder theory in the evaluation of the utility of EU Structural Funds ensures an evaluation that meets the criteria (Conclusions 4, 5, 6, and 8).

3. The integration of participatory principles, using a structured multi-criteria method, improves the transparency and legitimacy of the assessment, which is theoretically associated with promoting public trust in investment decisions (Conclusions 3 and 6).

4. The integrated utility assessment method, combining relative and focal approaches, provides an opportunity to analyse alternatives and adapt the results to the needs of various stakeholders (Conclusions 6, 7, and 9).

Table 7.1 reflects the interconnection of hypotheses, evidence, problems and solutions, structuring the logic of the study. In it, each part of the hypothesis (for example, an integrated

approach, the application of stakeholder theory, the integration of relative and focal utility, the use of the AHP method, practical applicability) is linked to supporting evidence, chapters, theses, tasks, aspects of novelty, as well as the identified problems and their solutions. Such a structure ensures a clear logical connection between the elements of the study and facilitates the traceability of the argumentation.

Table 7.1

Linkage of hypothesis, evidence, problems and solutions

| Hypothesis component | Integrated approach (stakeholders + relative + focal utility + AHP) | Application of stakeholder theory | Integration of relative and focal utility | Application of the AHP method | Practical applicability in decision-making |
|--------------------------------|---|--|---|---|---|
| Supporting evidence | A methodology has been developed that combines theoretical and practical components | A participation model has been developed; stakeholder classification and weighting have been performed | The methodology includes aspects of both types of utility | Hierarchy construction, pairwise comparisons, consistency check | Analysis of expert judgments, ranking of alternatives |
| Chapter(s) | 4 and 5 | 1 and 2 | 4 | 4 and 5 | 3 and 5 |
| Thesis | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 |
| Task(s) | 5 and 6 | 1 and 2 | 5 | 5 and 6 | 6 and 7 |
| Novelty | 3 | 1 and 2 | 3 | 3 | 2 and 3 |
| Problem and solution(s) | 1, 3, and 4 | 2 and 4 | 1 and 3 | 2, 3, and 4 | 3 and 4 |

GALVENO IZMANTOTO LITERATŪRAS AVOTU SARAKSTS /

MAIN REFERENCES

1. Abord-Hugon Nonet, G., Gössling, T., Van Tulder, R., & Bryson, J. M. (2022). Multi-stakeholder engagement for the Sustainable Development Goals. *Journal of Business Ethics*, 180(4), 945–957. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05192-0>.
2. AccountAbility. (2015). AA1000 Stakeholder Engagement Standard. <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>.
3. Ademola, O. E. (2014). Detailing stakeholder theory of management: A managerial performance technique. *Computing, Information Systems, Development Informatics & Allied Research Journal*, 5 (4).
4. Akhmouch, A., & Clavreul, D. (2016). Stakeholder engagement for inclusive water governance: “Practicing what we preach” with the OECD Water Governance Initiative. *Water*, 8(5), 204. <https://doi.org/10.3390/w8050204>.
5. Alfirević, N., Malešević Perović, L., & Mihaljević Kosor, M. (2023). Productivity and impact of Sustainable Development Goals (SDGs)-related academic research: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 15(9), 7434. <https://doi.org/10.3390/su15097434>.
6. Aprans, J. (2014). EU region policy. University of Latvia Press. <https://www.lu.lv/fileadmin/userupload/luportal/projekti/cets/Publications/TeachMatEURegionalPolicy.pdf>.
7. Aravena, C., Ferraro, G., & Martin, R. (2024). Stakeholder partnerships in green structural funds. *Economic Analysis and Policy*, 81, 101721. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.101721>.
8. Arpin, I., Likhacheva, K., & Bretagnolle, V. (2024). Actors’ roles and their distribution in transdisciplinary research in sustainability science: An exploratory study of research projects in the French LTSER network. *Sustainability Science*, 19 (6), 1881–1896. <https://doi.org/10.1007/s11625-024-01567-6>.
9. Augusztin, A., Iker, Á., Monisso, A., & Szörfi, B. (2025). The growth effect of EU funds – The role of institutional quality. *Acta Oeconomica*, 75 (2), 153–181. <https://doi.org/10.1556/032.2025.00009>.
10. Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9, Article 11. <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>.
11. Bachtler, J., Mendez, C., & Wishlade, F. (2024). Administrative capacity and EU cohesion policy: Implementation performance and effectiveness. *Regional Studies*, 58 (1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2276887>.
12. Bacq, S., & Aguilera, R. V. (2022). Stakeholder governance for responsible innovation: A theory of value creation, appropriation, and distribution. *Journal of Management Studies*, 59 (1). <https://doi.org/10.1111/joms.12746>.
13. Bankwatch. (2023). More stakeholder participation needed in preparation of new cohesion programmes. <https://bankwatch.org/blog/more-stakeholders-participation-needed-in-new-cohesion-programmes-preparation>.
14. Basyte Ferrari, E., & Ostlaender, N. (2025). 20 years of Social Multi-Criteria Evaluation in policy assessment: Lessons from applications around the world and in the European Commission. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/4346114>.
15. Blake, A. M., & Moseley, J. L. (2011). Frederick Winslow Taylor: One hundred years of managerial insight. *International Journal of Management*, 28 (4), 346–358.

16. Blanchard, O., Leandro, A., & Zettelmeyer, J. (2021). Redesigning EU fiscal rules: From rules to standards. *Economic Policy*, 36 (106), 195–236. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiab003>.
17. Boaz, A., Borst, R., Kok, M., & O'Shea, A. (2021). How far does an emphasis on stakeholder engagement and co-production in research present a threat to academic identity and autonomy? *Research Evaluation*, 30 (3), 361–369. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvab013>.
18. Boix-Cots, D., de la Fuente, A., & Pujadas, P. (2025). A decision-support framework for evaluating public investments: Integrating sustainability in urban planning and resource allocation. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 17 (1), 44–68. <https://doi.org/10.1080/19463138.2025.2474416>.
19. Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
20. Bunea, A., & Nørbech, I. (2025). Does public participation foster stakeholder support for policy proposals? Evidence from the European Union. *Policy Studies Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/psj.70027>.
21. Centrālā finanšu un līgumu aģentūra. (2022). Jaunā kohēzijas politika. <https://www.cfla.gov.lv/lv/es-fondi-2021-2027>.
22. Chohen, H. (2019). Project management statistics: 45 stats you cannot ignore. *Workamajig*. <https://www.workamajig.com/blog/project-management-statistics>.
23. Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7 (4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>.
24. Civera, C., Moggi, S., & Chiaudano, V. (2025). Stakeholder relationships in the circular economy: Conceptualizing relational approaches. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.70142>.
25. Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92–117. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994>.
26. Council of the European Union. (2020). Council Regulation (EU, Euratom) 2020/2093 of 17 December 2020 laying down the multiannual financial framework for the years 2021 to 2027. *Official Journal of the European Union*, L 433 I, 1–26. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LV/TXT/?uri=CELEX:32020R2093>.
27. Crucitti, F., Lazarou, N.-J., Monfort, P., & Salotti, S. (2024). The impact of the 2014–2020 European Structural Funds on territorial cohesion. *Regional Studies*, 58 (8), 1568–1582. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2243989>.
28. Dąbrowski, M., Spaans, M., Fernandez-Maldonado, A. M., & Rocco, R. (2020). Cohesion Policy and the citizens' perceptions of the EU: The role of communication and implementation. *European Planning Studies*, 29 (5), 827–843. <https://doi.org/10.1080/09654313.2020.1805413>.
29. Del Canto Viterale, F. (2021). *International scientific relations: Science, technology and innovation in the international system of the 21st century* (pp. 41–70). Anthem Press.
30. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>.
31. Dwivedi, R., & Dwivedi, P. (2021). Role of stakeholders in project success: Theoretical background and approach. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, 11 (1). <https://doi.org/10.35808/ijfirm/248>.

32. Eiropas Komisija. (2021). Kohēzijas politikas finansējuma principi un mērķi. https://ec.europa.eu/regional_policy/lv/policy/what/cohesion-funding.
33. European Commission. (2021). Better regulation guidelines (SWD(2021) 305 final). European Commission.
34. European Commission. (2024). Synthesis of the findings of the evaluations of European Structural and Investment Funds programmes 2014–2020 (SWD(2024) 2 final). Publications Office of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52024SC0002>.
35. European Commission. Directorate-General for Research and Innovation. (2024). Evaluation report for Eurostars 3 (KI 09 24 348 EN N). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/308203>.
36. European Economic and Social Committee. (2023). Evaluation of the European Social Fund 2014–2020 – Opinion of the European Economic and Social Committee (2023/C 349/15). Official Journal of the European Union, C 349, 116–121. <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/policy-assessment>.
37. Finanšu ministrija. (2024). Valsts budžeta investīciju projektu finansēšana 2025. gadā. Finanšu ministrija. <https://www.fm.gov.lv/lv/media/20523/download?attachment>.
38. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
39. Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25 (3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>.
40. Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2), 191–205. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>.
41. Huang, H. (2023). Robust stakeholder-based group-decision-making framework: The Multi-Actor Multi-Criteria Analysis (MAMCA) with the integration of Best-Worst Method (BWM). In J. Rezaei (Ed.), *Advances in Best-Worst Method* (pp. 15–31). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-40328-6_2.
42. Huang, H., Burgherr, P., & Macharis, C. (2025). A collaborative group decision-support system: The survey-based multi-actor multi-criteria analysis (MAMCA) software. *Journal of the Operational Research Society*, 76 (5), 844–865. <https://doi.org/10.1080/01605682.2024.2398114>.
43. Hunter, A. (2023). Addressing Cohesion Policy’s identity crisis in a changing European Union. European Policy Centre. <https://epc.eu/content/PDF/2023/CohesionPolicyDP.pdf>.
44. Jeffery, N. (2009). Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement (#2 in the Doughty Centre “How to Do Corporate Responsibility” series). Cranfield School of Management. <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1118/stakeholder%20engagement.pdf>.
45. Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221. <https://doi.org/10.2307/259075>
46. Jovanović, M., Petrović, D., & Stanković, J. (2023). Exploring stakeholder engagement process as the success factor for sustainable project management. *Buildings*, 13 (7), 1785. <https://doi.org/10.3390/buildings13071785>.
47. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>.

48. Ko, D., Norton, J. W., & Daigger, G. T. (2025). Evaluation of stakeholder assessment and engagement techniques for incorporation into structured decision-making processes. *Water Environment Research*, 97, e701871. <https://doi.org/10.1002/wer.70187>.
49. Kujala, J., Leinonen, H., Sachs, S., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*, 61 (5), 1136–1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>.
50. Lankoski, L., & Smith, N. C. (2025). Corporate responsibility meets the digital economy. *California Management Review*, 67 (3), 1–27. <https://doi.org/10.1177/00081256251343234>.
51. Latvijas Republikas Finanšu ministrija. (2022). Latvijas Partnerības līgums ar Eiropas Savienību 2021–2027. <https://www.esfondi.lv>.
52. Lim, R. (2020). Fascinating project management statistics. Hive. <https://hive.com/blog/project-management-statistics/>.
53. Ly, H., Nguyen, V. H., & Dang, T. L. (2024). ESG and firm performance: Do stakeholder engagement, financial constraints and religiosity matter? *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 31 (4), 263–276. <https://doi.org/10.1108/JABES-08-2023-0306>.
54. Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, 50 (10), 1861–1879. <https://doi.org/10.1108/00251741211279648>.
55. Malengreux, S., Martens, M., & Castellano Pleguezuelo, V. (2024). Stakeholder involvement in realist evaluation: A scoping review and best fit framework synthesis. *Evaluation*, 31 (1), 1–23. <https://doi.org/10.1177/13563890241279562>.
56. Mendelow, A. L. (1991). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. In *Proceedings of the Second International Conference on Information Systems* (pp. 20–21). Cambridge, MA: Association for Information Systems.
57. Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification, definitions and essential contestability. In D. M. Wasieleski & J. Weber (Eds.), *Stakeholder management* (Business and Society 360, pp. 21–48). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000002>.
58. 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>.
59. Molica, F., Santos, A. M., & Conte, A. (2024). Measuring achievements: Can cohesion policy programmes effectively monitor their performance? *Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research*. <https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.24.048>.
60. Mordan, C., Sahan, K., & Chaves Chaparro, J. (2020, July 30). Stakeholder engagement guidelines (GRRIP Deliverable D4.2; Horizon 2020 grant agreement No. 820283). GRRIP Consortium. <https://grrip.eu/wp-content/uploads/2023/02/D4.2-QH-engagement-guidelines.pdf>.
61. Pareto, V. (2014). *Manual of political economy: A critical and variorum edition* (A. Montesano, A. Zanni, L. Bruni, J. S. Chipman, & M. McLure, Eds.). Oxford University Press. (Original published in 1906).
62. Parmar, B. L. (2023). Stakeholder governance for responsible innovation: A theory of value allocation among multiple principals. *Journal of Management Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/joms.12746>.
63. Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation*. Sage Publications.
64. Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation: The case for pursuing more than rhetoric*. SAGE Publications.

65. Patton, M. Q. (2016). From evangelist to utilization-focused evaluator. In D. D. Williams (Ed.), *Seven North American evaluation pioneers*. *New Directions for Evaluation*, 150.
66. Phillips, R. A. (2005). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13 (1), 25–41. <https://doi.org/10.2307/3857857>.
67. Politikas veidošanas rokasgrāmata. (2016). Pārresoru koordinācijas centrs. https://www.pkc.gov.lv/sites/default/files/inline-files/pkcrokasgramata090316_web.pdf.
68. Polverari, L. (2025). Coordinative Europeanization as a response to crisis: What lessons from the RRF for future EU cohesion policy? *Comparative European Politics*, 23, 76–96. <https://doi.org/10.1057/s41295-024-00388-2>.
69. Profesionālo revīzijas un labas pārvaldības standartu padome. (2019). Augstāko revīzijas iestāžu nozīme un sniegtais labums. <https://www.lrvk.gov.lv/uploads/files/Dokumenti/Par%20mums/Normat%C4%ABvie%20akti/Standarti/1.3.IntosaiP12final.pdf>.
70. Ray, S., Kim, S. S., & Morris, J. G. (2014). The central role of engagement in online communities. *Information Systems Research*, 25 (3), 528–546. <https://doi.org/10.1287/isre.2014.0525>.
71. Rodríguez-Pose, A. (2025). Forging a sustainable future together: Cohesion Policy at its defining moment. *Regional Studies*, 59 (1). <https://doi.org/10.1080/00343404.2025.2552869>.
72. Rowe, G., & Frewer, L. (2005). A typology of public engagement mechanisms. *Science, Technology & Human Values*, 30 (2), 251–290. <https://doi.org/10.1177/0162243904271724>.
73. Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill.
74. Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, 48 (1), 9–26. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90057-I](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90057-I).
75. Saaty, T. L. (2006). Decision making – the analytic hierarchy and network processes (AHP/ANP). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 15 (1), 1–35. <https://doi.org/10.1007/s11518-006-0151-5>.
76. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1 (1), 83–98.
77. Saaty, T. L. (2010). *Principles of the Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh, PA: RWS Publications.
78. Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process* (2nd ed.). Springer.
79. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
80. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 61–75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>.
81. Schrijvers, J., & Vogelaar, F. (2025). Grow, grow, grow? Stakeholder value creation by high-growth firms. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01095-2>.
82. Sciarelli, M., & Tani, M. (2013). Network approach and stakeholder management. *Business Systems Review*, 2 (2). <https://doi.org/10.7350/BSR.V09.2013>.
83. Scriven, M. (1996). The theory behind practical evaluation. *Evaluation*, 2 (4), 433–454.

84. Shams, S. M. R., Vrontis, D., Chaudhuri, R., Chavan, G., & Czinkota, M. R. (2020). Stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurial development: A meta analysis. *Journal of Business Research*, 119, 67–86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.036>.
85. Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9 (1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>.
86. SSH Centre. (2025). Multi-Actor Multi-Criteria Analysis (MAMCA). SSH Centre Open Knowledge Platform. <https://sshcentre.eu/activities/open-knowledge-platform/ssh-exploration-space/stakeholder-engagement-methods/multi-actor-multi-criteria-analysis/>.
87. Szörfi, M., Farkas, Z., & Varga, A. (2023). Partnership governance and fund absorption. *European Planning Studies*, 31 (11), 2201–2220. <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2198765>.
88. Tomkiv, M., et al. (2019). Assessing quality of stakeholder engagement: From bureaucracy to democracy. *Science, Technology & Society*, 24 (1), 1–20. <https://doi.org/10.1177/0270467618824027>.
89. Tripathi, S., Bachmann, N., Brunner, M., Rizk, Z., & Jodlbauer, H. (2024). Assessing the current landscape of AI and sustainability literature: Identifying key trends, addressing gaps and challenges. *Journal of Big Data*, 11, Article 65. <https://doi.org/10.1186/s40537-024-00912-x>.
90. Tsvetkova, A., & Partridge, M. (2025). Local industrial cohesion as a diffusion mechanism for incremental knowledge: evidence from business and economic indicators in U.S. counties. *The Journal of Technology Transfer*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10219-5>.
91. Valentinov, V. (2023). Sustainability and stakeholder theory: A processual perspective. *Kybernetes*, 52 (13), 61–77. <https://doi.org/10.1108/K-05-2023-0819>.
92. Valentinov, V., & Roth, S. (2024). Stakeholder theory: Exploring systems-theoretic and process-philosophic connections. *Systems Research and Behavioral Science*, 41 (2), 301–315. <https://doi.org/10.1002/sres.2970>.
93. Vargas, L. G. (1990). An overview of the analytic hierarchy process and its applications. *European Journal of Operational Research*, 48 (1), 2–8. [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(90\)90056-H](https://doi.org/10.1016/0377-2217(90)90056-H).
94. Venugopal, A., & Donnelly, R. (2024). Hello from the other side: External stakeholder paradoxes matter for organizational ambidexterity. *Business & Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/00076503241283270>.
95. Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (1994). *Handbook of practical program evaluation*. Jossey-Bass.
96. Ziegler, J. (2025). Intuition, identity-shaping values, and stakeholder theory: Insights from political corporate social responsibility. *Humanistic Management Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00204-9>.



Liene Amantova Salmāne ir ekonomikas un reģionālās attīstības eksperte ar ilgga-dēju profesionālo un akadēmisko pieredzi ES fondu investīciju pārvaldībā un uzrau-dzībā. Rēzeknes Augstskolā ieguvusi aug-stāko izglītību specialitātē "Ekonomists ar specializāciju uzņēmējdarbības tiesībās" (2001) un sociālo zinātņu maģistra grā-du (2003). Kopš 2002. gada ir Rēzeknes Augstskolas / Rēzeknes Tehnoloģiju akadē-mijas / RTU Rēzeknes akadēmijas lektore. Kopš 2004. gada strādā Centrālajā finan-šu un līgumu aģentūrā, ieņemot dažādus vadošus amatus, tostarp Latgales reģiona nodaļas vadītājas un departamenta direk-

tora vietnieces amatu reģionu sadarbības jautājumos.

Zinātniskās intereses saistītas ar ilgtspējīgu reģionālo attīstību, iesaistīto pušu teoriju, investīciju lietderības novērtēšanu un projektu vadību. Ir vairā-ku starptautiski indeksētu zinātnisko publikāciju un konferenču ziņojumu au-tore, kā arī saņēmusi LR Finanšu ministrijas un Centrālās finanšu un līgumu aģentūras atbalvojumus par ieguldījumu ES fondu investīciju īstenošanā.

Liene Amantova-Salmāne is an expert in economics and regional development with extensive professional and academic experience in the management and monitoring of EU structural funds investments. She obtained higher education at Rezekne Higher Education Institution, earning a degree in Economics with a specialisation in Business Law (2001), and a Master's degree in Social Sciences (2003). Since 2002, she has been a lecturer at Rezekne Higher Education Institution/Rezekne Academy of Technologies/RTU Rezekne Academy. Since 2004, she has been employed at the Central Finance and Contracting Agency, holding various senior management positions, including Head of the Latgale Regional Department and Deputy Director of a department responsible for regional cooperation.

Her scientific interests include sustainable regional development, stakeholder theory, investment utility assessment, and project management. She is the author of several internationally indexed scientific publications and conference papers and has received awards from the Ministry of Finance of the Republic of Latvia and the Central Finance and Contracting Agency for her contribution to the implementation of EU-funded investments.