

#### **1.4. Партисипативний підхід до моніторингу та оцінки соціальних проектів на рівні громади: сутність, можливості і виклики**

Важливим аспектом формування спроможних об'єднаних територіальних громад є залучення додаткових ресурсів через розробку та реалізацію соціальних проектів та проектів інфраструктурного розвитку. Сьогодні чимало таких ініціатив реалізуються організаціями громадянського суспільства (далі – ОГС), місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування за кошти державного бюджету, вітчизняних та міжнародних організацій і фондів і фондів соціально-гуманітарного спрямування.

Впровадження проектів здійснюється задля покращення життєдіяльності населення загалом та/або окремих вразливих верств зокрема. Досягнення позитивних результатів проектної діяльності, неможливе без ефективної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами – індивідами, групами та організаціями, на які впливає діяльність за проектом, або чиї дії можуть впливати на реалізацію проекту. Здебільшого зацікавленими сторонами, або стейкхолдерами (від англ. stakeholder – зацікавлена сторона) проектів на рівні громади виступають бенефіціари (фізичні особи, соціальні групи, які є безпосередніми адресатами допомоги), постачальники послуг, партнерські організації, органи державної влади, місцевого самоврядування, ЗМІ тощо. Керуючись своїми інтересами вони можуть впливати на проектну діяльність, сприяючи чи перешкоджаючи їй. Тому налагодження діалогу і співпраці із зацікавленими сторонами, їх залучення до реалізації проектів є важливим чинником успішної, ефективної та сталої діяльності у сфері соціального розвитку громад.

Залучення зацікавлених сторін розглядається як безперервний процес, який починається на ранній стадії розробки проекту і триває впродовж усього його життєвого циклу<sup>94</sup>. Водночас практика реалізації соціальних та інфраструктурних проектів свідчить, що робота із зацікавленими сторонами зводиться переважно до

---

<sup>94</sup> Сивак Т. Консолідація дійових осіб публічної політики в процесі реалізації соціального проекту / Т. Сивак // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2014. – №. 14. – С. 163-176. – С. 167.

їх визначення, з'ясування і врахування їхніх потреб, очікувань та вимог через проведення публічних консультацій та інформування про перебіг і результати реалізації проекту. Залучення зацікавлених сторін до розробки програм моніторингу та оцінки, які слугують інструментом контролю та оцінювання реалізації проекту, поки що не стало усталеною практикою.

Зазвичай організації, які реалізують та фінансують проекти, застосовують традиційний підхід до моніторингу та оцінки (далі – МіО) – для визначення цілей, показників, методології збору даних, оцінювання наслідків проекту та ефективності управлінських рішень, використовують дослідницькі організації чи окремих експертів. Проте така практика не відповідає не лише сучасним підходам до соціально-проектної діяльності, але й ідеології соціального розвитку, згідно з якою повноцінне відтворення людського потенціалу, соціуму загалом повинно здійснюватися на основі узгодженості соціально важливих інтересів усіх зацікавлених сторін – населення громади, громадських організацій, органів державної влади та місцевого самоврядування<sup>95</sup>.

Сучасна ідеологія місцевого розвитку та проектного управління вимагають впровадження партисипативного (від англ. participate – брати участь) підходу до проектної діяльності, зокрема й до МіО як її невід'ємної складової. Як наслідок, останнім часом взаємодії із зацікавленими сторонами надають дедалі більшого значення. Проте сьогодні ще зарано говорити про типові практики партисипативного МіО, зважаючи на існування різних підходів до розуміння його сутності, завдань і механізмів здійснення. З одного боку, спостерігається ситуація, коли залучення широких груп зацікавлених сторін до МіО, призводить до створення занадто складних програм, які не працюють на практиці. З іншого боку, декларування партисипативного підходу часто має місце при обмеженій формальній участі стейкхолдерів. Часто програми називають партисипативними, навіть якщо участь у них зацікавлених сторін зводиться лише до збору або надання даних у сферах, визначених впливовими стейкхолдерами, зазвичай, донорами. Одним із наслідків цього є те, що місцеві жителі та ОГС відчують,

---

<sup>95</sup> Там само. – С. 165.

що їх заохочують до участі в процесах МіО, але водночас більше уваги приділяють впливовішим суб'єктам (партнерам, донорам, владним та бізнес-структурам), забезпечуючи потреби останніх у даних МіО за рахунок населення та ОГС. Така ситуація зумовлена, передусім, відсутністю чіткого розуміння, що таке «партисипативний моніторинг і оцінювання», його сутності й завдань, а також того, як він має бути належно впроваджений.

На сьогодні не існує єдиного визначення поняття «партисипативний моніторинг та оцінювання». Причини такої ситуації криються в нечіткому розмежуванні «моніторингу» та «оцінювання», відсутності однозначного тлумачення поняття «участь», нерозробленості мінімальних стандартів, згідно з якими моніторинг та оцінювання можна кваліфікувати як партисипативні<sup>96</sup>.

Моніторинг трактують як: «систематичне спостереження за станом і тенденціями розвитку явищ і процесів»<sup>97</sup>, «збір, обробка, аналіз та подальше використання інформації для відстеження результатів, вимірювання прогресу у виконанні проекту, визначення ризиків і проблем у процесі його впровадження»<sup>98</sup>, «процес регулярного збирання та аналізу кількісних та якісних даних за попередньо визначеними показниками для сприяння вчасному виробленню рішень, забезпечення підзвітності та створення основи для навчання в межах проекту»<sup>99</sup>. Одні автори<sup>100</sup> вважають моніторинг складовою управлінської діяльності, інші<sup>101</sup> – лише однією з форм оцінювання.

---

<sup>96</sup> Vernoooy R. Participatory monitoring and evaluation: readings and resources / R. Vernoooy // *Readings and resources*, 8. – 2005. – С. 97.

<sup>97</sup> Галіцин В. К. Системи моніторингу: навчальний посібник / В. К. Галіцин, О. П. Суслів, Н. К. Самченко. – К. : КНЕУ, 2015. – 408 с. – С.5.

<sup>98</sup> Моніторинг проектів Темпус. (процедура підготовки і проведення). Ключові рекомендації виконавцям за результатами моніторингів [Електронний ресурс] / Національний Еразмус+ офіс в Україні. – 2015. – Режим доступу: [www.erasmusplus.org.ua](http://www.erasmusplus.org.ua). – Назва з екрана.

<sup>99</sup> Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання / А. Горошко, Т. Нарчинська, І. Озимок, В. Тарнай. – К. : ФОП Філімончук М. М. – 2016. – 56 с. – С. 20.

<sup>100</sup> Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Е. Ведунг. – К. : Всеуито, 2003. – 350 с.

<sup>101</sup> Ребкало В. А. Оцінювання державної політики і програм: Конспект лекцій до навч. дисципліни / уклад. В. А. Ребкало, Ю. Д. Полянський. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 72 с.

Поняття «оцінювання» визначають як «епізодичний аналіз змін у запланованих результатах»<sup>102</sup>, «систематичний збір інформації про діяльність, її характеристики та результати, для того, щоб: оцінити досягнення; покращити ефективність діяльності та/або винести рішення щодо майбутньої діяльності»<sup>103</sup>.

«систематичне й об'єктивне дослідження..., метою якого є визначення ступеня досягнення цілей, рівня розвитку, ефективності, результативності, впливу та стійкості результатів проекту»<sup>104</sup> тощо.

Якщо моніторинг забезпечує внутрішній аудит перебігу виконання проекту для його корекції відповідно до ухваленого плану, то оцінювання є зовнішньою функцією, що реалізується для визначення найбільш раціональних моделей здійснення проектів. На практиці моніторинг та оцінювання взаємопов'язані, хоча й відносно самостійні: моніторинг забезпечує реєстрацію та збір даних за наперед визначеним переліком кількісних і якісних показників, за якими й оцінюють досягнення проектом запланованих результатів.

Існують різночитання й у трактуванні поняття «участь», що зумовлено його використанням у різних сферах суспільного життя. У найбільш загальному розумінні вона означає «процес спільного прийняття рішень, що впливають на чиєсь життя та на життя суспільства»<sup>105</sup>. Проте трапляються визначення, згідно з якими «участь» означає «бути задіяним у чомусь, вирішувати поставлені завдання, розділяти або брати на себе відповідальність, бути допущеним та включеним у якусь діяльність»<sup>106</sup>, «допомогу в керуванні та формуванні»<sup>107</sup>, або

---

<sup>102</sup> Моніторинг та оцінка програм і проектів : практ. посібник / О. С. Морозова, О. В. Варецька, Т. О. Салюк та ін. – К. : «Оранта», 2008 р. – 144 с. – С. 22.

<sup>103</sup> Дуля А. Глосарій з моніторингу та оцінки соціальних проектів та програм [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.wiki.kubg.edu.ua/images/6/6d/%D0%A1%D0%A01\\_%D0%94%D1%83%D0%BB%D1%8F\\_pdf.pdf](http://www.wiki.kubg.edu.ua/images/6/6d/%D0%A1%D0%A01_%D0%94%D1%83%D0%BB%D1%8F_pdf.pdf). – Назва з екрана.

<sup>104</sup> Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання. / Горошко А., Нарчинська Т., Озимок І., Тарнай В. – Київ: Українська асоціація оцінювання, 2014 – 32 с. – С. 14.

<sup>105</sup> Hart R. Children's Participation: From Tokenism to Citizenship [Electronic resource]: UNICEF Innocenti Research Centre. – Mode of access: [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/childrens\\_participation.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/childrens_participation.pdf). – Title from the screen.

<sup>106</sup> Lauritzen P. Keynote speech on participation presented at the Training Course on the development and implementation of participation projects at local and regional level [Electronic resource]: The European Youth Centre, Strasbourg, June 2006. – Mode of access: <https://rm.coe.int/16806fcf6d>. – Title from the screen.

зводиться до того, «щоби говорити та слухати, висловлювати свою думку і прислухатися до думки інших, спільно працювати над вирішенням якої-небудь проблеми або над напрямом діяльності»<sup>108</sup>.

У соціальному проектуванні участь є процесом, за допомогою якого зацікавлені сторони мають можливість впливати на прийняття рішень щодо впровадження проекту та оцінювання його наслідків. Для того, щоб участь була вагомим і дієвим, зацікавлені сторони повинні мати змогу встановлювати цілі, стежити за прогресом, пропонувати способи усунення недоліків та шляхи вдосконалення проекту. Підвищення рівня участі – зростання її масштабів і/або якості, яке називають посиленням повноважень або наснаженням (англ. *improvement*), є наслідком залучення бенефіціарів, співробітників, партнерів та інших зацікавлених сторін до реалізації та управління проектами. Отже, участь розглядається і як засіб досягнення результатів – процес участі, і як результат – посилення повноважень.

Партисипативний МіО визначають як процес, у якому основні зацікавлені сторони є активними учасниками, беруть на себе провідну роль у відстеженні та обґрунтуванні прогресу в досягненні спільно визначених або погоджених результатів на місцевому рівні і формулюванні висновків, що передбачають прийняття заходів. Ефективність (і стійкість) такого процесу вимагає, щоби він був вбудований у чітке зобов'язання щодо коригувальних дій спільнот, керівництва проектами та інших зацікавлених сторін<sup>109</sup>.

Залучення зацікавлених сторін відбувається на всіх етапах проведення МіО: при плануванні, зборі та аналізі інформації, формулюванні висновків та рекомендацій, поширенні результатів оцінювання. Партисипативний МіО

---

<sup>107</sup> Jans M. Youth and social participation. Elements for a practical theory, Flemish Youth Council JeP! / M. Jans, K. De Backer. – Brussels. – 2002. – P. 2.

<sup>108</sup> Discussing global issues: what is participation? – UNICEF, United Kingdom. – 2004. – P. 1.

<sup>109</sup> Hilhorst T. Participatory monitoring and evaluation: a process to support governance and empowerment at the local level / T. Hilhorst, I. Guijt // Guidance Paper. – Amsterdam: KIT. – 2006. – 56 p. – P. 9.

сфокусований на інформаційних потребах зацікавлених сторін і, меншою мірою – на потребах донорів<sup>110</sup>.

Процес партисипативного МіО побудований на погодженні очікуваних результатів проекту, етапів його реалізації, визначенні шляхів відстеження прогресу, збору необхідних даних, проведенні спільного аналізу та прийнятті рішень щодо подальших дій. Варто зазначити, що партисипативний МіО виходить за рамки залучення основних зацікавлених сторін, визначення показників, отримання інформації або зворотного зв'язку щодо результатів. Основна увага приділяється поглибленню участі – процесу, який нерозривно пов'язаний із навчанням та посиленням повноважень<sup>111</sup>. Тому результатом спільної роботи зацікавлених сторін у процесах МіО проектів на рівні громади є активізація внутрішніх можливостей різних груп стейкхолдерів, їхній розвиток, мобілізація можливостей та підвищення потенціалу громади.

Імплементация партисипативного підходу до МіО проектів має важливі позитивні наслідки для громади, зокрема:

- сприяє налагодженню та підтримці зв'язків між різними зацікавленими сторонами як у межах громади, так і поза нею;

- залучення громади із самого початку гарантує, що проект буде більш чутливим до місцевих умов, оскільки реалізовуватиметься із врахуванням потреб населення;

- участь громади в процесах проектування, моніторингу та оцінювання створює відчуття «належності» проекту громаді, що є важливим чинником її ефективного і сталого розвитку.

Залучення громади до розроблення та впровадження проекту сприяє зміні переконань і поведінки окремих індивідів, оскільки спонукає до їх осмислення, обґрунтування та прояву своєї позиції з актуальних питань життєдіяльності громади. Поступово це може призводити до зміни суспільних норм, цінностей і

---

<sup>110</sup> Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання / А. Горошко, Т. Нарчинська, І. Озимок, В. Тарнай. – К. : ФОП Філімончук М.М. – 2016. – 56 с. – С. 21

<sup>111</sup> Hilhorst T. Participatory monitoring and evaluation: a process to support governance and empowerment at the local level / T. Hilhorst, I. Guijt // Guidance Paper. – Amsterdam: KIT. – 2006. – 56 p. – С. 9-10.

відносин, що сприятиме якісним змінам у громадському, соціально-економічному, духовному житті суспільства.

Очевидно, що участь населення в розвитку громади є фундаментальним процесом, що визначає її успішний соціально-економічний та культурний розвиток. Адже практика свідчить, що без активної участі громади жодна, навіть дуже гарно прописана соціальна ініціатива не може бути реалізована. А громада братиме участь у її реалізації тільки тоді, коли відчуватиме свою особисту зацікавленість і покращення рівня свого життя завдяки її реалізації<sup>112</sup>.

Партисипативний моніторинг та оцінювання не є новою ідеєю для сучасної науки та суспільної практики. У світі нагромаджений значний досвід у розвитку партисипативних процесів. Зокрема, партисипативний підхід до МіО спирається на понад 20-річні традиції «досліджень за участю громадськості» (participatory action research), оцінки за участю сільського населення (participatory rural appraisal), дослідження сільськогосподарських систем (farming systems research).

Упродовж 1970-х років партисипативний МіО став складовою політики великих донорських організацій та міжнародних агенцій із розвитку, таких як Продовольча та сільськогосподарська організація (Food and Agriculture Organization), Агентство США з міжнародного розвитку (United States Agency for International Development), Данська агенція з міжнародного розвитку (the Danish International Development Agency), Світовий банк (World Bank) тощо.

На початку 1990-х років популярності набуває підхід до місцевого розвитку, який базується на врахуванні інтересів і потреб місцевого населення, і передбачає виконання певних видів робіт громадами або спільно з ними. Використання таких інструментів, як соціальне картографування, діаграми Венна, визначення рівня добробуту, стало усталеною практикою у сфері програм розвитку. Партисипативна методологія була включена в керівництва для місцевих урядів із розроблення муніципальних планів розвитку. Партисипативне оцінювання потреб, визначення пріоритетів та планування за участю населення почали

---

<sup>112</sup> Сивак Т. Консолідація дійових осіб публічної політики в процесі реалізації соціального проекту / Т. Сивак // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2014. – №. 14. – С. 163-176. – 165.

використовувати в сотнях ініціатив із розвитку в різних країнах. Із середини 1990-х років партисипативний підхід застосовують і при проведенні моніторингу та оцінювання проектів. Основним чинником впровадження такого підходу стала потреба в отриманні різносторонньої інформації для ефективного управління ризиками під час реалізації проектів.

Серед інших причин, що викликали інтерес до партисипативного МіО Т. Гілгорст та І. Гішт називають:

– розчарування в нездатності діючих систем МіО отримувати та використовувати знання місцевого контексту, потреб, прагнень та поглядів населення громади;

– визнання в рамках ініціатив із розвитку важливості постійної адаптації та впровадження інновацій для забезпечення практичної значущості діяльності, що вимагає здатності аналізувати власний досвід і вчитися на ньому;

– необхідність звітування не лише перед грантодавцями та керівними органами, але й перед громадою, персоналом та партнерами<sup>113</sup>.

Загалом впровадження в життя партисипативного підходу до МіО стало частиною більш глобального процесу переорієнтації суспільного розвитку на забезпечення сталого соціально-економічного, екологічного, культурного зростання, гуманізацію суспільних відносин та максимальне задоволення інтересів окремої людини, групи та всієї громади. Така зміна ідеології зумовила перехід від традиційного підходу, орієнтованого на надання послуг, до підходу, який зміцнює потенціал місцевих суб'єктів, груп та організацій громадянського суспільства. Критичним аспектом такої зміни став відхід від орієнтації проектів на процес та результати діяльності до розуміння та оцінювання основних потреб, проблем, результатів та впливу проектів на процеси розвитку.

Ключові відмінності між партисипативним і традиційним МіО найкраще можна простежити на життєвому циклі проекту, що являє собою алгоритм дій із його розроблення та реалізації. Життєвий цикл проекту, розробленого на основі

---

<sup>113</sup> Hilhorst T. Participatory monitoring and evaluation: a process to support governance and empowerment at the local level / T. Hilhorst, I. Guijt // Guidance Paper. – Amsterdam: KIT. – 2006. – 56 p. – С. 9-10.



партисипативного підходу, будується на залученні зацікавлених сторін на всіх його етапах (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

**Етапи життєвого циклу  
традиційного та партисипативного МіО**

<b>традиційний підхід</b>	<b>партисипативний підхід</b>
1. оцінювання потреб	1. партисипативне оцінювання потреб
2. проектування	2. партисипативне планування та розроблення структури проекту
3. збір вихідних даних	3. партисипативне визначення базових показників
4. впровадження проекту;	4. партисипативний збір вихідних даних
5. моніторинг та рефлексія	5. партисипативний моніторинг та оцінювання структури проекту
6. оцінювання	6. партисипативна реалізація
7. підготовка та подання звітів	7. партисипативний моніторинг
	8. партисипативне оцінювання
	9. зворотній зв'язок та партисипативне прийняття рішень

Відмінності між партисипативним і традиційним підходами стосуються не лише життєвого циклу проекту, але й рівня участі і впливу на проект зацікавлених сторін.

Партисипативний підхід до розроблення та впровадження проекту передбачає, що його учасники й ті, від кого залежить його реалізація, мають можливість впливати на весь процес, починаючи від визначення цілі й завершуючи оцінюванням впливу проекту після його завершення. Основні зацікавлені сторони та організація-виконавець спільно вирішують, з якою метою і як буде проводитися оцінювання (його тривалість, масштаби, методологія), беруть участь у зборі та аналізі даних та представленні висновків.

Традиційний підхід передбачає, що ключову роль у реалізації проекту відіграє громадська організація (далі – ГО) або інше громадське об'єднання на базі громади (далі – ОБГ), а вплив зацікавлених сторін є обмеженим. Виявленням потреб цільових груп, попередньою оцінкою концепції проекту, проведенням

моніторингу та оцінювання займаються представники донорських організацій або незалежні зовнішні консультанти.

Звідси випливає ще одна відмінність: традиційний МіО зосереджений на вимірюванні результатів: виготовлених продуктах, наданих послугах, зміні в знаннях, ставленні, мотивації, поведінці тощо. Для партисипативного МіО важливими є не лише результати, але і процес, який забезпечує їх отримання. Основними характеристиками цього процесу є включення, співпраця, колективні дії та взаємоповага.

Різниця між двома підходами полягає в напрямку руху інформації. При традиційному МіО потік інформації рухається вертикально в одному напрямку – від громади до донора. Роль громади зводиться до того, що вона є джерелом інформації, але жодним чином не впливає на те, як ця інформація буде використана. У партисипативному МіО інформація поширюється як на горизонтальному, так і на вертикальному рівнях організації-виконавця. Вона виходить із проектної групи, далі надходить до громади, а потім до донора. Важливо, що інформація поширюється й на її джерело, яким є місцева спільнота. МіО за участю зацікавлених сторін дозволяє учасникам проекту генерувати, аналізувати та використовувати інформацію для щоденного процесу прийняття рішень, а також для довгострокового планування.

Відмінність між двома підходами полягає також у тому, хто отримує доступ до інформації і яку користь він від цього має. Природно, що й організація, яка реалізує проект, й організація-донор потребують постійного оновлення даних, щоб оцінити, наскільки добре він функціонує. Крім цього, ОБГ та ГО зобов'язані звітувати органам публічної влади і/або грантодавцям про результати реалізації проектів; останні теж підзвітні вищим органам у системі управління. Результати МіО використовуються для прийняття рішень про фінансування місцевих, національних та глобальних проектів.

З огляду на ці інформаційні потреби, на етапі розроблення проекту донор і/або організація-виконавець проекту визначають очікувані результати та показники, за якими оцінюватимуться досягнення, а також методи їх

вимірювання. Співробітники ОБГ і ГО, які збирають дані для моніторингу, не завжди обізнані, з тим, для чого вони це роблять; інформація передається по ланцюжку від нижчих до вищих органів, поки не буде включена у фінальні звіти. Дані, зібрані за таких обставин, часто не аналізуються працівниками на місцях, тому вони рідко використовуються для прийняття рішень щодо корекції стратегії чи попереднього плану проекту. На етапі завершення проекту донори, зазвичай, здійснюють зовнішнє оцінювання проекту, яке проводиться командою експертів. За такого підходу МіО зазвичай розглядаються як неминучий тягар, який має єдину мету – звітування перед донором. Основною причиною такої ситуації є відсутність відчуття «належності»: громада-бенефіціар, а також ОБГ чи ГО, які реалізують проект, не відіграють вагової ролі в цьому процесі. Громада є лише джерелом інформації, а функція ОБГ чи ГО зводиться до збору даних і їх передачі донору.

Крім того, у ситуації, коли індикатори та план моніторингу визначаються ззовні, для зацікавлених сторін непросто скористатися цією інформацією для власної користі через відсутність доступу до неї. Хоча багато донорів визнають важливість обміну звітами за результатами оцінювання з партнерами, місцевими громадами тощо, зацікавлені сторони часто не отримують копій цих звітів. Простіше кажучи, при традиційному МіО, ті, хто реалізує або бере участь у проекті, позбавлені права власності на цей процес і його результати.

Спільним для традиційного й партисипативного МіО є те, що вони обидва спрямовані на відстеження відповідності перебігу проекту попередньому плану, управління змінами та оцінювання наслідків його реалізації.

Виділяють два види партисипативного МіО, які сформувалися на різному історичному та ідеологічному підґрунті. *Практичний партисипативний МіО*, започаткований у США й Канаді у 1980-х роках, зосереджує увагу на прагматичній цілі – зборі даних для здійснення оцінювання задля більш ефективного управління запланованими змінами в межах проектів, програм чи стратегій. У межах цього підходу, вплив оцінювання поширюється на навчання та зміни в організації. Основне призначення даного виду моніторингу розглядається

не стільки як надання фінальної оцінки проекту, скільки забезпечення інформацією для прийняття рішень на етапі впровадження<sup>114;115</sup>.

*Трансформаційний партисипативний МіО* базується ідеї соціальної справедливості та фокусується на посиленні повноважень (наснаженні) пригноблених груп. Такий підхід виник в 1970-х роках у Латинській Америці, Індії та Африці як реакція на наукові дослідження, що були визнані експлуаторськими та далекими від нагальних соціальних та економічних проблем<sup>116</sup>. У межах цього підходу партисипативний МіО спрямований на демократизацію соціальних змін<sup>117</sup>.

Принципи трансформаційного партисипативного МіО спираються на три основні засади:

– доступ до знань та їх виробництво. Розширення повноважень можливе через підвищення рівня знань та обізнаності, а «народне знання» є таким же достовірним та корисним, як і наукове;

– спосіб здійснення оцінки. Дистанція між тим, хто оцінює й тим, кого оцінюють, нівелюється: усі учасники процесу працюють колективно й роблять свій внесок у спільну справу;

– критичне відображення. У процесі оцінювання його учасники заохочуються до розгляду широкого спектру соціальних чинників, у тому числі власних упереджень та припущень, їх обговорення та критичний аналіз.

Хоча ці два види партисипативного МіО відрізняються своїми цілями, історичним та ідеологічним корінням, у них є багато спільного, зокрема, у функціях, які вони виконують<sup>118</sup>.

---

<sup>114</sup> Patton M. Q. Toward distinguishing empowerment evaluation and placing it in a larger context / M. Q. Patton // *Evaluation Practice*. – 1997. – № 18 (2). – P. 147-163.

<sup>115</sup> Who Measures Change? An Introduction to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change / W. Parks, D. Gray-Felder, J. Hunt, A. Byrne. – New Jersey. – Communication For Social Change Consortium. – 2005. – 48 p. – P. 10.

<sup>116</sup> Whitmore E. (ed.) Understanding and Practicing Participatory Evaluation. New Directions for Evaluation. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers. – 1998. – P. 5-23.

<sup>117</sup> McTaggart R. When Democratic Evaluation doesn't seem democratic / R. McTaggart // *Evaluation Practice*. – № 12(1). – P.9-21.

<sup>118</sup> Who Measures Change? An Introduction to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change / W. Parks, D. Gray-Felder, J. Hunt, A. Byrne. – New Jersey. – Communication For Social Change Consortium. – 2005. – 48 p. – C. 11.

У сучасних умовах, окрім виконання традиційної для МіО функції з надання інтегральної оцінки реалізації проекту, партисипативний МіО використовується також для:

- налагодження взаємодії зі стейкхолдерами на основі розвитку партнерських відносин;
- посилення ініціатив, спрямованих на саморозвиток громад;
- забезпечення підзвітності національних і регіональних програм та проектів місцевим громадам;
- сприяння впровадженню інституційної реформи щодо посилення участі населення в місцевому самоврядуванні й державному управлінні;
- стимулювання організаційного розвитку та навчання;
- впливу на формування політики місцевого розвитку або її переорієнтацію;
- вдосконалення діяльності не лише неурядових організацій, але й державних структур<sup>119</sup>.

Як уже зазначалось, найефективніші результати МіО досягаються при постійній і суттєвій участі зацікавлених сторін на всіх етапах управління проектом. Власне процес залучення стейкхолдерів включає чотири етапи: планування, підготовку, реалізацію участі, її оцінку і вдосконалення.

Ключовим завданнями на етапі *планування* є визначення мети й масштабів участі зацікавлених сторін у МіО. У широкому сенсі мета залучення може стосуватися визначення впливу проекту на розв'язання проблеми або ж вирішення поточних завдань його реалізації, наприклад, уточнення проблем цільових груп проекту, оцінювання ефективності використання ресурсів тощо. Масштаби участі зацікавлених сторін залежать від мети їх залучення, сфер та тривалості їхнього впливу.

Керуючись визначеною метою й масштабами партисипативного МіО здійснюється визначення та оцінювання потенціалу зацікавлених сторін. Для цього складаються карти стейкхолдерів та аналізується доцільність залучення кожного з них за такими критеріями: компетентність у питаннях, пов'язаних із

---

<sup>119</sup> Vernooy R. Participatory monitoring and evaluation: readings and resources / R. Vernooy // Readings and resources, 8. – 2005. – С. 30.

предметом МіО; інтереси та очікування; здатність і бажання брати участь у МіО; відносини з організацією-виконавцем проекту та іншими зацікавленими сторонами, рівень впливу; особливості культури та географічної локалізації.

Результати такого аналізу слугують підставою для визначення найбільш важливих зацікавлених сторін, як груп, так і окремих індивідів. Вибір стейкхолдерів здійснюється з урахуванням визначених масштабів їхньої участі та наявності в них таких якостей, як зацікавленість (наявність інтересу в реалізації проекту, причетність до нього); відповідальність (свідоме ставлення до виконання доручених обов'язків і завдань, дотримання морально-етичних норм); залежність (існування потреб чи проблем, на задоволення або вирішення яких спрямований проект); вплив (здатність вносити зміни в поведінку організації-виконавця або інших стейкхолдерів проекту на стратегічному або операційному рівнях діяльності); різні погляди (наявність інших точок зору на проблемну ситуацію, що сприятиме її альтернативному осмисленню та визначенню нових можливостей і шляхів її вирішення).

На стадії планування розробляється план взаємодії, який включає: мету й масштаби участі зацікавлених сторін у МіО; функції та сфери відповідальності організації, відповідальної за МіО; методологію та результати визначення стейкхолдерів; методологію МіО; опис діяльності, що передувала залученню; рівні й методи залучення (табл. 1.); обмеження щодо поширення інформації. У плані також мають бути чітко визначені правила і способи взаємодії, конкретні завдання, особи, відповідальні за їхню реалізацію, терміни виконання.

Таблиця 1.2.

### Рівні й методи залучення зацікавлених сторін

Рівні залучення	Методи залучення
<b>Консультування</b> (обмежена двостороння взаємодія: організація формулює запитання, стейкхолдери відповідають на них)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дослідження</li> <li>– фокус-групи</li> <li>– зустрічі з окремими стейкхолдерами</li> <li>– публічні зустрічі</li> <li>– робочі наради</li> <li>– он-лайн механізми зворотного зв'язку</li> <li>– дорадчі комітети</li> </ul>
<b>Перемовини</b>	– колективні перемовини з працівниками через їхні профспілкові організації

<b>Включення</b> (двостороння або багатостороння взаємодія: взаємний обмін інформацією, але кожен діє окремо)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– багатосторонні форуми</li> <li>– консультативні групи</li> <li>– участь у процесах прийняття рішення</li> <li>– фокус-групи</li> <li>– он-лайн механізми зворотного зв'язку</li> </ul>
<b>Співпраця</b> (двостороння або багатостороння взаємодія: взаємне інформування, спільне прийняття рішень та діяльність)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спільні проекти</li> <li>– спільні заходи</li> <li>– партнерство</li> <li>– багатосторонні ініціативи</li> </ul>
<b>Наснаження</b> (нові форми підзвітності; рішення, делеговані зацікавленим сторонам; участь в управлінні)	– участь стейкхолдерів у визначенні стратегічних та операційних цілей, прийнятті рішень

Джерело:<sup>120</sup>

На *етапі підготовки* відбувається визначення та залучення необхідних фінансових, людських та матеріально-технічних ресурсів для реалізації партисипативного МіО. Ресурси необхідні як для організації самого процесу взаємодії (проведення навчання стейкхолдерів, спільних заходів, компенсації часу та інших витрат, пов'язаних з участю в МіО тощо), так і для вдосконалення управління й реалізації соціальних програм і проектів через використання результатів МіО. Види та обсяг ресурсів повинні бути чітко визначені та задокументовані в плані взаємодії. При цьому необхідно враховувати, що будь-яка фінансова підтримка стейкхолдерів не повинна викликати конфлікту інтересів.

*Етап планування* передбачає також реалізацію заходів зі зміцнення потенціалу зацікавлених сторін, оскільки до участі в МіО можуть залучатися стейкхолдери з різним рівнем знань, досвіду, впевненості, або ж різного роду перешкоди (брак знань, культурні бар'єри, відстань тощо) можуть заважати їхній участі в цьому процесі. Сфери, у яких зміцнення потенціалу може бути актуальним і корисним, включають: знання (розуміння місцевої культури, політики, діяльності організації), вміння й навички (аналізу інформації, співпраці,

<sup>120</sup> AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011: Final Exposure Draft. London, UK: Account Ability, 2011. – 52 p. – P. 27

комунікації), можливості (наявність необхідних ресурсів, доступу до інформації тощо).

Важливим на цьому етапі є також визначення можливих ризиків (наприклад, конфлікти між стейкхолдерами, їхнє небажання брати участь у МіО, втрата інтересу, відсутність балансу між сильними і слабкими стейкхолдерами) та розроблення плану для їх попередження або мінімізації.

*Етап реалізації* партисипативного МіО розпочинається із запрошення стейкхолдерів до взаємодії. Організація має подбати, щоби стейкхолдери були повідомлені заздалегідь, а запрошення містило інформацію про мету й масштаби взаємодії, її зміст і тривалість, роль стейкхолдерів, переваги для них, логістичну інформацію, спосіб відповіді на запрошення, додаткову інформацію, що буде надана, наступні кроки. Пропозиція участі в МіО може здійснюватися через соціальні мережі, відповідні ЗМІ, списки розсилки, телефонні дзвінки та особисті візити.

Для того, щоби залучення зацікавлених сторін було ефективним, організація має забезпечити стейкхолдерів інформаційними матеріалами. Останні мають бути надані завчасно, містити різнобічну та збалансовану інформацію, адаптовану до потреб різних груп та подану доступною і зрозумілою мовою.

Зміст інформаційних матеріалів має висвітлювати:

- мету й масштаби взаємодії;
- питання, які цікавлять організацію, їх важливість, ризики й можливості, пов'язані з ними;
- опис того, як ці питання вирішуються організацією на цей час;
- стратегії і практики, які вже використовуються;
- результати, які організація може й хоче досягти в реалізації проекту.

На даному етапі доцільним є спільне з усіма зацікавленими сторонами визначення та прийняття принципів і правила взаємодії. Врахування думки стейкхолдерів може позначитись на перегляді мети й масштабів взаємодії.

Використання фасилітації в робочих заходах зі стейкхолдерами дає змогу виявляти і вчасно реагувати на вияви недовіри до організації, суперництва між



різними групами учасників, нечітке визначення проблем або питань, неефективне використання часу тощо.

Результати залучення зацікавлених сторін мають бути документально зафіксовані в протоколах зустрічей, резолюціях, резюме обговорень ключових питань, запитах, пропозиціях, рекомендаціях.

За результатами залучення стейкхолдерів до МіО організація має розробити план дій, спрямований на вдосконалення діяльності за проектом. Результати партисипативного МіО та заходи вжиті внаслідок цього процесу, повинні бути донесені до стейкхолдерів. Важливо, щоби між ними та організацію підтримувався постійний зворотний зв'язок. Це може відбуватись у формі письмових звітів, особистих зустрічей, телефонних розмов, заходів для стейкхолдерів, надання доступу до інформації на веб-сайтах тощо.

Завершальним етапом партисипативного МіО є *оцінка якості участі* стейкхолдерів загалом та їх окремих груп зокрема з метою подальшого вдосконалення цього процесу.

Розроблення і впровадження програм МіО за участю зацікавлених сторін наштовхуються на проблеми і виклики, знання й розуміння яких може суттєво полегшити реалізацію цих завдань.

Одна з головних проблем, з якими зустрічаються менеджери проектів, міститься в самому процесі планування: недостатньо часу виділяється на роз'яснення цілей соціального розвитку, які зацікавлені сторони сподіваються вирішити в межах проекту, встановленню логічних зв'язків між проблемою й ціллю, завданнями та діями. Маючи обмеження в часі, проблеми, цілі, завдання та очікувані результати визначаються командою проекту, іноді при незначній допомозі зацікавлених сторін. При такому підході, незадіяність ключових зацікавлених сторін проекту на етапі планування продовжується й на стадії розроблення програми МіО, оскільки її основу становлять показники, закладені в логічній матриці проекту. Навіть у випадках залучення стейкхолдерів до розробки програми МіО або її реалізації, їхня роль залишається пасивною, оскільки вони не

мають можливості брати реальну участь у проекті і здійснювати суттєвий вплив на нього.

Ще одна причина слабкої інтеграції партисипативного підходу в процес МіО – призначення менеджерів проекту після його схвалення, або після того, як його концепція вже визначена.

Вагомий вплив на незалучення або обмеження участі стейкхолдерів у МіО має переконання, що цю діяльність здатні виконувати лише фахівці з відповідною підготовкою й досвідом. Тому у великих організаціях відповідні функції передається зовнішнім експертам, які, як уже було сказано, зацікавлені не в успішній реалізації проекту, а в тому, щоби прозвітувати керівництву або донорам.

Часто МіО не розглядається як невід’ємна частина управління проектами. Це особливо актуально в ситуаціях, коли команда з моніторингу та оцінювання в головному офісі організації-виконавця створює програму МіО для регіональних програм та проектів, а місцеві менеджери, як очікується, повинні досягати визначених цілей та забезпечувати заплановані результати.

Отже, конструктивна участь ключових зацікавлених сторін у багатьох проектах нівелюється вже на початкових етапах проектного циклу. Для того, щоби партисипативний МіО був ефективним, проект від самого початку має базуватися на принципі активної співучасті зацікавлених сторін.

Впровадження партисипативного МіО в практику управління соціальними та інфраструктурними проектами потребує врахування низки важливих аспектів:

- необхідність мати справу із «різношерстою» групою зацікавлених сторін, які часто займають різне становище в суспільстві, мають різний доступ до влади й «порядок денний»;

- потреба в застосуванні широкого спектру партисипативних методів та більш критичного й селективного підходу до їхнього вибору для отримання об’єктивних результатів;

- врахування думки бенефіціарів щодо вибору показників МіО, оскільки вони краще розуміють ситуацію «на місцях»;

– важливість не лише результатів, але і процесу: для представників зацікавлених сторін, особливо бенефіціарів, які надають зворотний зв'язок, збирають та аналізують дані, ця діяльність має бути такою ж значущою й корисною, як і її результати;

– використання результатів МіО: практичним застосуванням результатів МіО мають бути не просто зміни в реалізації проекту, а реальні зміни в становищі громади та її членів.

У найближчі роки більшість програм міжнародної допомоги та донорських організацій, які фінансують проекти з розвитку громад, як і раніше, будуть мати потребу в інформації, щоб оцінити ефективність вкладених коштів. Тому ОБГ та ГО повинні очікувати, що більшість донорів включатимуть у грантові вимоги й контракти вимогу щодо проведення моніторингу та оцінки.

Як свідчить практика, донори та ОГС, зазвичай, потребують різного типу інформації. Донори, маючи справу з численними проектами та організаціями, зосереджують увагу на показниках, які можна легко виміряти, які не вимагають великих витрат часу, зусиль і коштів, і, які, об'єктивніше відображають суть змін. Тому їх у переважно цікавлять кількісні дані, такі, наприклад, як кількість проведених тренінгів, чисельність їх учасників, їхній статевий розподіл тощо.

Для ОБГ та ГО більш корисними є показники, які дають змогу проаналізувати глибину змін і визначити чинники успіхів та невдач проекту. Тому вони більше зацікавлені у якісних даних, таких як думка учасників про те, наскільки корисною для них є програма тренінгу, які її складові потребують змін і яких саме.

Таким чином традиційний МіО в більшій мірі відповідає потребам донорів, а партисипативний – потребам ОБГ та ГО. Проте це не означає, що ці два підходи взаємовиключні, навпаки, вони доповнюють один одного, а якісні дані становлять не меншу цінність, ніж кількісні. Включені у звіти для донорів, вони, наприклад, можуть пояснити, чому відбулися відхилення від попереднього плану реалізації проекту; обговорюючи впровадження проекту з громадою, якісні показники дають змогу працівникам, бенефіціарам та членам громади коригувати діяльність

за проектом, роботи її більш ефективною. Тому, власне, партисипативний МіО в більшій мірі, ніж традиційний здатний задовольнити інформаційні потреби обох сторін.

Партисипативний МіО передбачає залучення зацікавлених сторін до збору, обробки та аналізу даних та інформації для визначення ризиків, досягнень і прогресу в реалізації проектів. Суттєва відмінність партисипативного підходу до МіО від традиційного полягає в тому, що ключові стейкхолдери беруть участь на всіх етапах життєвого циклу проекту. Потреба у впровадженні партисипативного підходу до розроблення й реалізації соціальних та інфраструктурних проектів, зокрема й до їхнього моніторингу та оцінювання, зумовлена необхідністю реалізації узгоджених підходів до діяльності у сфері соціального розвитку громад.

Партисипативний МіО заохочує діалог на низовому рівні та переміщує громаду з позиції пасивних бенефіціарів до активних учасників із можливістю впливати на діяльність за проектом, зважаючи на результати аналізу її потреб. Він слугує не лише засобом управління проектами, але й механізму зміцнення потенціалу організацій громадянського суспільства та місцевої спільноти.

Упродовж наступних років використання партисипативного підходу буде пов'язане з необхідністю вирішення низки питань, що стосуються «права власності» на дані МіО, використання його результатів для покращення становища вразливих груп і категорій населення громади, її сталого розвитку, розбудови сильного громадянського суспільства.