

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

[https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17\(46\)-117-142](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-17(46)-117-142)  
УДК 334.021:339.96

**Алейнікова Олена Володимирівна,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування  
Київського національного університету технологій та дизайну.  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-4876-3563>  
[eva69.08@ukr.net](mailto:eva69.08@ukr.net)

**Бережна Галина Віталіївна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та проектного менеджменту  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-0596-8534>  
[galina.berezhnaya@gmail.com](mailto:galina.berezhnaya@gmail.com)

**Ковтун Оксана Анатоліївна,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління та проектного менеджменту  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>  
[kovtun.oa71@gmail.com](mailto:kovtun.oa71@gmail.com)

### **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ МІЖНАРОДНИХ ДОНОРСЬКИХ ПРОГРАМ ТА ПРОЄКТІВ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ: МЕТОДИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ПРОЄКТІВ**

**Анотація.** У статті розглянуто теоретико-методичні підходи щодо забезпечення сталості проєктів при вирішенні проблем місцевого розвитку з урахуванням вимог міжнародних донорських програм та проєктів. Авторами визначено основні виміри сталості – соціальний, економічний та екологічний, що реалізуються в концепціях та проєктах місцевого розвитку. Поняття сталості розглядається через призму існуючих концептів в стандартах проектного менеджменту та

застосування сучасного інструментарію управління сталістю протягом усього циклу управління проектом. У роботі виділено виміри сталості з врахуванням інтересів зацікавлених сторін та ключові її фактори, за допомогою яких забезпечується можливість продовжувати отримувати вигоди від реалізації проекту після завершення отримання основної допомоги від донора. Охарактеризовано основні сфери використання проектного підходу в територіальних громадах, що дозволило визначити проекти місцевого розвитку як засіб системного управління змінами; основний засіб реалізації стратегічних цілей/пріоритетів та досягнення місії; провідний інструмент програмованого досягнення цілей розвитку громад. На основі аналізу теоретичних здобутків вітчизняних та зарубіжних дослідників було розроблено концептуальну модель взаємозв'язків між сталістю проектом та його успіхом, що на відміну від існуючих надає можливість проектного менеджера більш чітко зрозуміти як різні виміри сталості проекту можуть впливати на критерії його успішної реалізації. На основі моделі було сформульовано очікувані (вірогідні) різновиди взаємозв'язків між дев'ятьма вимірами сталості та шістьма критеріями успіху проекту. Найбільш сильні позитивні взаємозв'язки прогнозовано між сталістю та наступними критеріями успіху проекту: «Проект виконується контрольовано», «Зацікавлені сторони проекту задоволені» та «Проект готує організацію до майбутнього». Позитивні взаємозв'язки очікуються між сталістю та критеріями успіху «Результат проекту відповідає меті» та «Бізнес-цілі або цілі проекту реалізовані». Запропонована концептуальна модель очікуваних взаємозв'язків між сталістю проекту (в різних вимірах) та критеріями його успішної реалізації, забезпечує проектного менеджера корисним та ефективним інструментом більш глибокого розуміння концепту сталості, а отже створює підґрунтя для розробки та реалізації успішних проектів місцевого розвитку в громаді. Авторами запропоновано інструмент забезпечення цілісного підходу до запровадження сталості в проекти розвитку громади у вигляді матриці оцінювання сталості McConville, яка дозволяє ранжувати (оцінити) можливості забезпечення сталості на кожному етапі проекту. Зазначений інструмент проектного менеджера може використовувати як під час реалізації проекту, так і після його завершення.

**Ключові слова:** стійкість проекту; сталий розвиток; стратегія стійкості проекту; територіальні громади; міжнародні донорські програми; проекти місцевого розвитку; концептуальна модель; матриця стратегії сталості; матриця оцінювання сталості проекту.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** В останні роки концепція сталого розвитку та стійкість в управлінні проектами стала більш популярною та затребуваною. Досягнення стійкості вимагає певних змін, а проекти є інструментами їх досягнення. Дослідження зосереджено на пошуку відповіді на головне питання – яким чином менеджери проектів можуть забезпечити їх сталість щодо проблем місцевого розвитку з урахуванням вимог міжнародних донорських програм та проектів. Питання сталості, методи та інструменти реалізації концепції в управлінні проектами надзвичайно актуальні і, водночас, є відносно новими для реалізації територіальними громадами в Україні.

Існує загальний консенсус щодо трьох основних вимірів сталості: соціального, економічного та екологічного, й необхідності забезпечення довгострокових результатів проектної діяльності. Однак на практиці впровадження сталості в проекти місцевого розвитку з урахуванням вимог міжнародних донорів та використання певних інструментів є складним завданням для керівників проектів у територіальних громадах. Це вимагає як певного рівня зрілості проектів громади в цілому, так і професіоналізму їх керівників. Тому запропоновані авторами концепція та інструменти, а саме концептуальна модель взаємозв'язку між стійкістю в проектах та забезпеченням його успішної реалізації; матриці стратегії та оцінювання стійкості проекту, можуть бути використані керівниками проектів для забезпечення їх сталості щодо розвитку місцевих громад

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх років концепція сталості в управлінні проектами стає більш актуальною та затребуваною. Досягнення сталості потребує певних змін, а проекти є інструментами її забезпечення. Наразі в науці та практиці проектного менеджменту існує декілька напрямів дослідження цієї проблематики. Так, у статті [1] представлено огляд наукових та практичних надбань з питань сталості в управлінні проектами та розглянуто проблематика щодо відображення концепту сталості в стандартах проектного менеджменту та врахуванні при аналізі інтересів стейкхолдерів.

Дослідження зарубіжних авторів [2] присвячено питанням впливу сталості на успішність проектів шляхом визначення позитивних

взаємозв'язків між стійкістю та потребами зацікавлених сторін за критеріями успіху, задоволеності стейкхолдерів, адекватності проекту сучасним вимогам сталості та ефективного контролю за виконанням проекту.

Практичні рекомендації щодо більш чіткого та ефективного вирішення питань сталого розвитку протягом усього циклу управління проектами надано в Promoting Practical Sustainability [3], також в рекомендаціях визначено поняття сталості, ключові фактори її забезпечення, основні засади державної політики сталого розвитку через реалізацію міжнародних донорських проектів.

У роботі [4] наведено методика аналізу оцінювання сталості проектів у програмах розвитку. Висновки, рекомендації та кращі практики щодо донорської підтримки децентралізації та місцевого самоврядування представлено в аналітичному дослідженні Організації економічного співробітництва та розвитку [5].

У наукових вітчизняних дослідженнях також приділено увагу аналізу, практиці та методикам забезпечення сталості при реалізації різних проектів в органах місцевого самоврядування. Так, у роботі застосовано ціннісно-орієнтований підхід та запропоновано багатокритеріальну модель відбору проектів до портфеля розвитку організації з метою реалізації її стратегії [6].

У статті [7] зазначено, що аналіз зацікавлених сторін – одна з частин моделі аналізу ситуації реалізації проектів в публічному секторі. В дослідженні визначено, що найбільш доцільною методикою діагностики інтересів та потреб стейкхолдерів є застосування матричного методу, що дає можливість згрупувати стейкхолдерів проектів та розробити узагальнений перелік бар'єрів для ефективних комунікацій в різних проектах.

Авторами [8] обґрунтовано метод розподілу наукових проектів, що ураховує не тільки кадрове забезпечення та навантаження виконавців, а має механізм оцінювання успішного виконання проекту у загальному портфелі наукових проектів. Також дослідниками розроблено метод оцінювання потенціалу підрозділів організації, що крім кадрової складової враховує рівень забезпеченості конкретного проекту, передбачена можливість оцінювання як статичної, так і динамічної складової потенціалу як показника стійкості та розвитку організації, з урахуванням особистих досягнень її співробітників.

Практичною направленістю характеризується публікація [9], в якій автор обґрунтував роль кожного учасника у процесі реалізації проектів та досягнення пріоритетів соціального інвестування, у зв'язку з чим обґрунтовано напрями діяльності ряду донорів, які мають досвід участі в процесі фінансування соціальних інвестицій в Україні. Зокрема, автором

окреслено групи грантових донорів, окреслено пріоритетні сфери залучення грантових коштів та виявлено, що незалежно від різниці в критеріях успішної грантової заявки для кожного із донорів існує низка спільних характеристик у процесі підготовки та написання грантової заявки, зокрема визначення спільних ціннісних орієнтирів із донором.

## МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

**Метою** статті є обґрунтування методики забезпечення сталості проєктів місцевого розвитку з врахуванням вимог міжнародних донорських програм та проєктів для розвитку територіальних громад.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні **завдання**:

- здійснити аналіз існуючих підходів та методик забезпечення та діагностики сталості проєктів місцевого розвитку;
- запропонувати інструментарій для проєктного менеджера щодо забезпечення сталості проєктів місцевого розвитку громад.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Сталість є одним із найважливіших викликів сьогодення. Компанії інтегрують стійкість в маркетингові та комунікаційні стратегії та дії. Наразі концепт сталості почав активно запроваджуватися в проєктній діяльності та враховуватися при розробці проєктів (сталість потребує змін, які досягаються саме через реалізацію проєктів) [2].

Сталість результатів проєкту визначається «як здатність його продукту та результатів відповідати очікуванням бенефіціарів і забезпечувати мінімізацію ризиків отримання суспільних вигід від проєкту після завершення процесів його виконання та грантової підтримки» [10, с. 5].

Виділяють чотирнадцять вимірів сталості (табл. 1) [11].

Таблиця 1

### **Виміри сталості в проєктному менеджменті**

Виміри сталості	Значення
1	2
Економічний	Врахування економічних наслідків та вигід
Соціальний	Врахування людських та суспільних інтересів
Екологічний	Врахування впливу на природу та середовище
Часовий	Врахування довгострокових ефектів
Ціннісний	Розуміння сталості як нормативної концепції

Продовження табл. 1

1	2
Географічний	Врахування як місцевих, так і глобальних наслідків
Культурний	Повага до відмінностей у цінностях та культурі
Політичний	Визнання різних інтересів зацікавлених сторін
Участь	Сталий розвиток вимагає включення та участі зацікавлених сторін
Прозорість	Відкрите та активне надання інформації зацікавленим сторонам
Підзвітність	Бажання та готовність відповідати за рішення та дії
Ефективність	Розуміння недосягнення цілей проекту як неефективне витрачання ресурсів та енергії
Зменшення ризику	Зменшення та (за можливості) уникнення певних ризиків
Зменшення відходів	Зменшення та (за можливості) запобігання надмірним відходам

Серед вимірів сталості, які мають значення для її інтеграції в проекти та проектний менеджмент, виділяють такі [2]:

- 1) сталість досягається через збалансування або гармонізацію соціальних, екологічних та економічних інтересів (С1);
- 2) сталість має враховуватися як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах (С2);
- 3) сталість має як місцевий, так і глобальний виміри (С3);
- 4) сталість відображається та враховується у цінностях та етичних принципах (С4);
- 5) сталість вимірюється прозорістю та підзвітністю (С5);
- 6) сталість полягає в активному залученні та співпраці зацікавлених сторін (С6);
- 7) сталість полягає у зменшенні ризику (С7);
- 8) сталість полягає в ідеї «ліквідації надмірного» (С8);
- 9) сталість полягає у «споживанні доходу, а не економічного, соціального та екологічного капіталу» (С9).

В контексті програм та проектів, що фінансуються міжнародними донорами, сталість можна визначити як можливість продовжувати отримувати вигоди від реалізації проекту і після завершення отримання основної допомоги від донора [3]. Ключовими пунктами в цьому визначенні є такі:

- 1) основна увага фокусується на забезпеченні отримання позитивних наслідків від проектів у майбутньому;

2) управління сталістю – це постійний процес, спрямований на максимізацію потоку сталих вигід;

3) кожна окрема програма чи проєкт повинні визначати власну стратегію сталості для кожного конкретного випадку;

4) якщо встановлено, що окрема програма чи проєкт не зможуть забезпечити сталість результатів впродовж середньострокового періоду планування, то це має бути чітко зазначено в проєктному документі;

5) підтримання потоків вигід після завершення основного зовнішнього фінансування передбачає, що зацікавлені сторони (уряд, громадські групи або приватний сектор) забезпечать відповідний рівень фінансових, технічних та управлінських ресурсів (однак донор може розглянути можливість надання деякої обмеженої подальшої допомоги для підвищення перспектив сталості та консолідації досягнень) [3].

Визначають такі ключові фактори, які впливають на сталість міжнародних програм та проєктів:

- 1) уряди країн-партнерів та політика донорів;
- 2) місцева участь та питання власності;
- 3) управління та організація;
- 4) фінанси;
- 5) обізнаність та навчання;
- 6) технології;
- 7) соціальний, гендерний та культурний фактори;
- 8) оточуюче середовище;
- 9) зовнішні політичні та економічні фактори [3].

Відповідно до методичних рекомендацій Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) для передбачення можливих небезпек (перепон, бар'єрів) упровадження проєкту використовується така характеристика як сталість результатів проєкту [12]. Методичні рекомендації ДФРР не розкривають поняття сталості результатів проєкту, а визначають 3 групи факторів цієї сталості (розкриття яких передбачено в п. 2.5. Очікувані результати проєкту):

- 1) фактори фінансово-економічної сталості результатів проєкту:

- економічна ефективність та самоокупність проєкту (чи виявиться реалізація проєкту економічним поштовхом для розвитку механізмів соціально-економічної самодостатності територіальної громади);
- подальший розвиток й функціонування відповідних структур, організацій та підприємств (у тому числі започаткованих за результатами проєкту) на засадах самоокупності, або незалежності від грантового фінансування;

- яким чином діяльність за проектом позначиться на формуванні й розвитку джерел надходжень до місцевого бюджету;
- 2) фактори інституційної сталості результатів проекту:
  - очікуваний вплив від реалізації проекту на розвиток місцевих інститутів (комунальної інфраструктури, мережі спеціалізованих закладів, місцевого підприємництва, громадських організацій);
  - чи передбачається розвиток місцевих консалтингових організацій та впровадження у практику дій місцевого самоврядування залучення місцевого консалтингового потенціалу для вирішення питань місцевого значення;
    - повноваження власника матеріальних або інтелектуальних продуктів, одержаних за результатами проекту (які особи отримають);
- 3) фактори політичної сталості результатів проекту:
  - аналіз структурного впливу проекту на формування місцевої політики у відповідній сфері (галузі), на якість та інтенсивність процесів трансформаційних перетворень на відповідній території;
  - вплив проекту на зміни управлінської поведінки та форматів взаємовідносин ОМС з комунальними підприємствами, установами, організаціями, а також місцевим підприємництвом та громадськими організаціями, з місцевими органами виконавчої влади, з ОМС інших ланок та інших територіальних громад;
  - як впливають відповідні системні зміни від проекту на наповнення місцевої нормативно-правової бази та на перспективах її подальшого розвитку [12].

До цієї класифікації Д. Безуглий додає ще одну групу факторів – соціальної сталості результатів проекту, «які зумовлюють на принциповому рівні сприйняття проекту громадою» [10, с. 10].

## **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

У процесі проведення дослідження було використано системний підхід щодо з'ясування сутності та особливостей запровадження проектного підходу в забезпеченні сталості розвитку територіальних громад; а також загальнонаукові методи аналізу та узагальнення при визначенні специфіки проектів місцевого самоврядування та критеріїв сталості та успіху проектів, розробці концептуальної моделі взаємозв'язків між сталістю проекту та його успіхом. Також в роботі застосовано матричний метод, а саме матриця оцінювання сталості McConville, за допомогою якого здійснюється ранжування (оцінювання) можливості забезпечення сталості на кожному етапі проекту.



## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS**

Місцевими виборами 25 жовтня 2020 року завершився другий етап децентралізації в Україні, успіх якої значною мірою залежить від злагодженої роботи всіх учасників процесу – уряду, парламенту, асоціацій органів місцевого самоврядування (ОМС), донорської спільноти, експертів.

До основних переваг децентралізації та реалізованої на її основі реформи місцевого самоврядування з погляду ОМС можна віднести такі:

- 1) забезпечення стратегічної свободи учасників процесу управління в територіальних громадах;
- 2) формування основ самоорганізації та породження стимулів активної діяльності в громадах;
- 3) створення балансу реальної самостійності ОМС (свобода вибору при прийнятті рішень – відповідальність за їх результати);
- 4) стимулювання зацікавленості у належних кінцевих результатах;
- 5) зростання ролі керівників та формування стимулів їх особистісного розвитку [10].

Міністерство розвитку громад та територій України (Мінрегіон) – головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою [13].

В Україні створена Рада донорів, яка об'єднує всі програми та проекти, що надаються міжнародними донорськими організаціями для підтримки процесів децентралізації в Україні [14].

Для того, щоб скористатися перевагами та відповісти на виклики, досягнути визначених цілей та отримати запланований результат, в територіальних громадах поступово запроваджується проєктний підхід до управління та застосовуються інструменти та методи проєктного менеджменту. Така тенденція підвищення ролі проєктного підходу в місцевому соціально-економічному розвитку в Україні відповідає європейським тенденціям, де проєкти є засобами досягнення пріоритетних цілей при регіональному стратегічному плануванні [10].

Наразі для територіальних громад (ТГ) проєкти стають основним засобом реалізації змін. Так, у рамках державної фінансової підтримки розвитку ТГ, кошти субвенції з державного бюджету надавалися місцевим бюджетам об'єднаних територіальних громад на реалізацію інфраструктурних проєктів. Постановою Кабінету Міністрів України від 16 березня 2016 року № 200 затверджено Порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на підтримку

розвитку об'єднаних територіальних громад, в якому визначено, що субвенція надається на «реалізацію проєктів, що сприяють формуванню та розвитку інфраструктури комунальної власності» [15].

Також громади мають можливість подавати проєктні заявки на реалізацію інвестиційних проєктів та програм регіонального розвитку для фінансування з ДФРР, який створюється у складі державного бюджету та дозволяє започаткувати в Україні фінансування проєктів регіонального розвитку на конкурсній основі та відповідно до регіональних стратегій розвитку [12].

Дослідження особливостей застосування проєктного підходу в місцевому самоврядуванні, яке було проведено протягом 2014–2016 рр. шляхом он-лайн опитувань 273 представників територіальних громад, виявило ряд проблем, а саме:

1) орієнтація на короткотермінові та малобюджетні проєкти з традиційної тематики (часто реалізовували велико-бюджетні та середньо-бюджетні проєкти лише 12% та 17% респондентів відповідно);

2) низька готовність (та спроможність) до проведення ґрунтового проєктного аналізу (проєктний аналіз здійснюють 50% респондентів);

3) відсутність в громадах як спеціалістів, підготовлених до проєктної діяльності (27% респондентів), так і регламентів проєктної діяльності (майже 50% респондентів);

4) потреба громад у зовнішній методичній підтримці щодо використання інструментів проєктного менеджменту та розробці якісних проєктів (більше, ніж 90% респондентів) [10].

Наразі створення територіальних громад супроводжується зростанням попиту на запровадження проєктного підходу в діяльності громади та застосування інструментів та методів проєктного менеджменту для (планування та досягнення) місцевого розвитку.

Виділяють такі основні сфери використання проєктного підходу в ТГ:

1) формування державних (регіональних) цільових програм;

2) реалізація пріоритетів, визначених стратегіями розвитку ТГ;

3) розв'язання окремих проблем місцевого розвитку.

У цьому контексті проєкти місцевого розвитку визначаються як: засіб системного управління змінами; основний засіб реалізації стратегічних цілей/пріоритетів та досягнення місії; «провідний інструмент програмованого досягнення цілей розвитку громад» [10, с. 34].

Проєкти місцевого самоврядування визначаються як «проєкти стратегічного розвитку територіальних громад, які виконуються на замовлення органу місцевого самоврядування і реалізуються із залученням

державних та недержавних джерел фінансування й організацій-учасників» [10, с. 38].

Специфіка проектів місцевого самоврядування: зазвичай складні багатоаспектні комплекси робіт, переслідують широкий спектр цілей, виконуються із залученням різних категорій учасників і пов'язані з отриманням різного роду вигід для територіальної громади [10].

Дослідники виділяють 2 групи проектів місцевого самоврядування:

1) інвестиційні проекти (створюють матеріальні об'єкти, для свого фінансування вимагають капітальних інвестицій, для отримання яких у більшості випадків потрібні спеціальні механізми залучення інвестицій);

2) соціально-управлінські проекти (створюють, переважно, нематеріальні об'єкти чи інші суспільні блага; не вимагають залучення капітального інвестування й можуть реалізовуватися за допомогою коштів поточного фінансування, або різних грантів, які не передбачають капітальних видатків) [10].

За останні два десятиліття децентралізація та підтримка розвитку місцевого самоврядування стали основними сферами міжнародного співробітництва [5].

В Україні також одним із можливих джерел фінансування проектів місцевого розвитку є гранти міжнародних донорських організацій і фондів (як основне джерело для фінансування окремих проектів, так і як співфінансування проектів). Діяльність міжнародних донорських організацій потребує значної активності та певного рівня навичок проектної діяльності з боку громад. Однак в громадах грантова діяльність є недостатньо розвинутою і залучення грантового фінансування викликає багато питань та часто потребує методичної зовнішньої підтримки громад [10].

За даними порталу decentralization.gov.ua в межах міжнародної співпраці щодо підтримки децентралізації та реформи місцевого самоврядування на сьогодні в Україні реалізується 25 проектів міжнародних донорських організацій; сума допомоги складає CHF 9,277 млн.; USD 55,0 млн.; EUR 154,810 млн.; SEK 41,710 млн.; CAD 19,489 млн. [16].

Наймасштабніші (за обсягом фінансування) п'ять діючих міжнародних програм та проектів, які реалізуються в Україні на підтримку місцевого розвитку:

1) Програма «Підтримка реформи децентралізації в Україні / U-LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку» (обсяг фінансування: 152,3 млн. євро; термін реалізації: 01.01.2016–31.12.2023) [17];

2) Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP) (обсяг фінансування: 80 млн. дол. США; термін реалізації: 01.11.2014–31.07.2022) [18];

3) Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE) (обсяг фінансування: 50 млн. дол. США; термін реалізації: 08.06.2016–07.06.2021) [19];

4) Проєкт «Партнерство для розвитку міст» (PLEDDG) – Проєкт ПРОМІС (обсяг фінансування: 19,5 млн. CAD; термін реалізації: 27.03.2015–31.12.2020) [20];

5) Програма «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» – Програма EGAP (обсяг фінансування: 9,4 млн. CHF; термін реалізації: 01.05.2015–30.06.2023) [21].

Визначені виміри сталості створюють концептуальну основу для розробки конкретних моделей/методик запровадження сталості в менеджмент проєктів та програм. Так, на основі аналізу відповідних джерел було розроблено концептуальну модель взаємозв'язків між сталістю проєктом та його успіхом (рис. 1) [2].

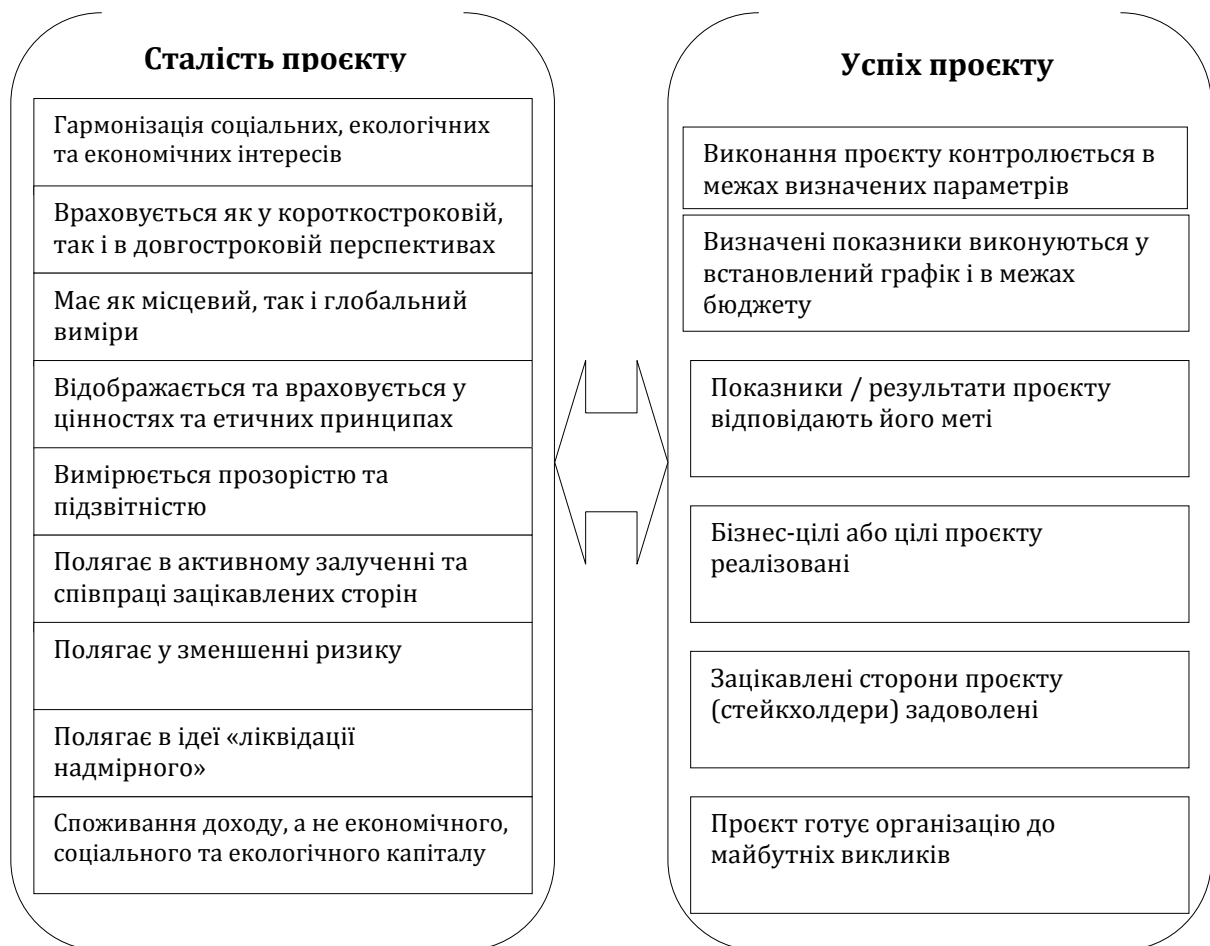


Рис. 1 Концептуальна модель взаємозв'язків між сталістю та успіхом проєкту

У роботі запропоновано такі критерії успіху проєкту:

- 1) виконання проєкту контролюється в межах визначених параметрів (У1);
- 2) визначені показники/результати проєкту виконуються у встановлений графік і в межах бюджету (У2);
- 3) показники/результати проєкту відповідають його меті (У3);
- 4) бізнес-цілі або цілі проєкту реалізовані (У4);
- 5) зацікавлені сторони проєкту задоволені (У5);
- 6) проєкт готує організацію до майбутніх викликів (У6) [2].

Запропонована модель дає можливість проєктному менеджеру більш чітко зрозуміти як різні виміри сталості проєкту можуть впливати на критерії його успішної реалізації. На основі моделі було сформульовано очікувані (вірогідні) різновиди взаємозв'язків між дев'ятьма вимірами сталості та шістьма критеріями успіху проєкту (табл. 2) [2, с. 18]. Слід зауважити, що цей підхід базується на сприйнятті взаємозв'язків і не є індикатором кореляції між вимірами сталості та критеріями успішності проєкту.

Таблиця 2

**Очікувані (прогнозовані) взаємозв'язки між вимірами сталості та критеріями успіху проєкту**

Виміри сталості проєкту	Критерії успіху проєкту					
	У1	У2	У3	У4	У5	У6
С1	+	-/+	+	+	+	+
С2	+	?	+	+	+	+
С3	+	п-	п+	п+	п+	п+
С4	+	+	?	?	+	п+
С5	+	-/+	+	+	+	+
С6	+	?	+	+	+	+
С7	+	-/+	+	+	+	+
С8	?	+	?	?	+	+
С9	+	+	?	?	+	+

Умовні позначення в таблиці 2:

«+» – позитивний взаємозв'язок;

«-» – негативний взаємозв'язок;

«?» – невизначений взаємозв'язок;

«п+» – потенційно позитивний взаємозв'язок;

«п-» – потенційно негативний взаємозв'язок.

Найбільш сильні позитивні взаємозв'язки прогнозовано між сталістю

та наступними критеріями успіху проєкту: «Проєкт виконується контрольовано» (У1), «Зацікавлені сторони проєкту задоволені» (У5) та «Проєкт готує організацію до майбутнього» (У6). Позитивні взаємозв'язки очікуються між сталістю та критеріями успіху «Результат проєкту відповідає меті» (У3) та «Бізнес-цілі або цілі проєкту реалізовані» (У4) [2].

Запропонована концептуальна модель очікуваних взаємозв'язків між сталістю проєкту (в різних вимірах) та критеріями його успішної реалізації, забезпечує проєктного менеджера корисним та ефективним інструментом більш глибокого розуміння концепту сталості, а отже створює підґрунтя для розробки та реалізації успішних проєктів місцевого розвитку в громаді.

Для того, щоб брати участь в міжнародних донорських програмах та проєктах та отримувати грантове фінансування, громади мають нарощувати «проєктну потужність» – набувати необхідних знань, навичок та досвіду з проєктного менеджменту. Корисним для оцінювання громади може бути використання моделі проєктної зрілості ОМС, яка запропонована автором в праці [10]. Для кожного з чотирьох визначених рівнів зрілості наведено ознаки, за допомогою яких і може бути здійснено оцінювання. На основі результатів оцінювання, громада може розробити концепцію/напрями/план розвитку проєктної зрілості. Такий «проєктний розвиток» громади робить її більш конкурентоспроможною в порівнянні з іншими громадами у конкуренції за грантові ресурси та збільшує вірогідність отримання грантового фінансування для розвитку громади [6].

Матриця базової стратегії сталості, яка запропонована в роботі [3], є корисним інструментом для запровадження сталості в проєкти громади.

Ще одним корисним інструментом забезпечення цілісного підходу до запровадження сталості в проєкти розвитку громади є матриця оцінювання сталості, яка була запропонована McConville [22]. Матриця дозволяє ранжувати (оцінити) можливості забезпечення сталості на кожному етапі проєкту. Визначено п'ять етапів проєкту:

- 1) оцінка потреб;
- 2) концептуальне проєктування та техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) проєкту;
- 3) планування дій проєкту;
- 4) реалізація проєкту;
- 5) експлуатація та обслуговування [4].

До п'яти факторів забезпечення сталості проєкту віднесено такі: соціально-культурна сталість; участь громади; політична, економічна та екологічна сталості.

До кожного елемента матриці розроблено чотири конкретні рекомендації-питання щодо забезпечення сталості проєкту (наявність кожної рекомендації оцінюється в 1 бал, а її відсутність або неврахування – 0 балів). Таким чином, кожний елемент може отримати в цілому від 0 до 4 балів (залежно від того, чи врахована певна рекомендація в проєкті).

Таким чином, максимальне значення для кожного етапу проєкту та фактору сталості – 20 балів, максимальне значення за весь проєкт – 100 балів (табл. 3) [4]. Більше значення показника відображає вищий рівень сталості проєкту.

Таблиця 3

**Матриця оцінювання сталості проєкту**

Етапи проєкту	Фактори сталості					
	Соціально-культурний	Участь громади	Політична сталість	Економічна сталість	Екологічна сталість	Усього (max)
Оцінювання потреб	0–4	0–4	0–4	0–4	0–4	20
Концепція та ТЕО	0–4	0–4	0–4	0–4	0–4	20
Розробка та планування	0–4	0–4	0–4	0–4	0–4	20
Реалізація	0–4	0–4	0–4	0–4	0–4	20
Експлуатація та обслуговування	0–4	0–4	0–4	0–4	0–4	20
Усього (max)	20	20	20	20	20	100

Цю матрицю проєктний менеджер може використовувати як під час реалізації проєкту, так і після його завершення. Значення показників в цій матриці є певним сигналом для проєктного менеджера та команди проєкту – на що потрібно звернути більшу увагу (при низькому значенні показника), щоб посилити перспективи реалізації проєкту після його завершення.

Отже, сталість проєктів місцевого розвитку є багатогранним поняттям, і проєктний менеджер в громаді, враховуючи всі фактори сталості, перш за все, має звернути увагу на забезпечення фінансової та інституційної сталості.

(1) Фінансова сталість: вказати і/або визначити яким чином будуть залучатися кошти для подальших активностей чи підтримки певних структур, що були створені в рамках реалізації основного проєкту.

Тут йдеться мова про:

1) грантову стратегію (залучення грантових ресурсів від інших структур, які, наприклад, були недоступні на початку проєкту, але для його розвитку та підтримки – а саме конкурсу тих чи інших донорів – будуть релевантними);

2) залучення коштів місцевих спонсорів або меценатів;

3) можливість/збільшення залучення місцевої влади і, перш за все, коштів місцевих бюджетів (саме місцева влада може взяти на себе певні зобов'язання щодо підтримки результатів проєкту та фінансування тих чи інших активностей після завершення основної стадії його реалізації);

4) можливість виходу на самоокупність (тобто можливість отримати якщо не прибутку, то принаймні доходу після продовження активностей після завершення проєкту: тобто надання послуг на платній чи умовно платній основі; використання доходів від реалізації продуктів проєкту для того, щоб підтримувати діяльність в рамках існуючої активності).

(2) Інституційна спроможність: 2 окремих напрямів:

1) підтримка створених інституційних структур (будь-які інституційні одиниці, які були створені під час реалізації проєкту – наприклад, публічні простори, молодіжні хаби, групи для спілкування певних фахівців/активістів);

2) розвиток людського капіталу, тобто переважна частина проєктів спрямована на розвиток фахівців, активістів, професіоналів, які надають певні послуги в тому чи іншому секторі. Саме про них буде йти мова – яким чином вони будуть використовувати знання та навички, отримані в рамках реалізації проєкту. І саме тут ми можемо поставити питання і отримати відповіді і для себе, і для донорських структур щодо, наприклад: 2.1) подальшого формату взаємодії саме цих професіоналів, які були навчені в рамках проєкту; 2.2) наступним кроком розвитку проєкту може бути роботи цих професіоналів в якості мультиплікаторів (тобто тих, хто передає знання далі; є неформальним тренером чи вчителем для інших).

Однак цей підхід може використовуватися не у кожному проєкті, тому основну увагу необхідно приділити такому моменту забезпечення сталості проєкту: використання набутих в проєкті знань та навичок цими фахівцями в наданні послуг, розвитку громади, в будь-якій іншій царині, в рамках якої існував проєкт. І саме тому тут важливо зазначити інформацію про людський капітал. Дуже часто заявники не враховують людський капітал, а концентруються тільки на інституційному напрямі (тобто на об'єктах, які були створені в рамках проєкту). Але будь-який об'єкт не існуватиме без супроводження та його наповнення.

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Питання сталості, способи й інструменти запровадження концепту в проєктний менеджмент є надзвичайно актуальним та, водночас, відносно



новим для об'єднаних територіальних громад в Україні. Існує загальний консенсус щодо трьох основних вимірів сталості: соціального, економічного та екологічного, а також те, що це при цьому потрібно фокусувати увагу на довгострокових результатах проєктної діяльності.

Однак запровадження сталості в проєкти місцевого розвитку з врахуванням вимог міжнародних донорів та використання певних інструментів на практиці є складним завданням. Воно потребує як певного рівня проєктної зрілості громади в цілому, так і фаховості проєктних менеджерів.

Розглянутий у статті інструментарій (модель взаємозв'язків між сталістю та успіхом проєкту; матриця базової стратегії сталості; матриця оцінювання сталості) може бути застосованим проєктними менеджерами для запровадження сталості в проєкти місцевого розвитку громад. Використання матриць та більш глибоке розуміння сталості дозволить проєктним менеджерам знайти відповідь на дуже важливе для донорських організацій питання – що буде з результатами (продуктами) проєкту, після того, як завершиться його фінансування.

**Перспективи подальших досліджень.** Загальні рекомендації в роботі над описом сталості.

1. Можливість мультиплікації результатів проєкту – тобто фактично копіювання перебігу реалізації проєкту та результатів проєкту для того, щоб їх можна було використати на іншій території чи застосувати до будь якої цільової аудиторії.

2. Можливість масштабування проєкту (якщо проєкт був пілотним для певної території, то можна говорити про можливість реалізації цього самого проєкту чи дуже схожого з використанням запропонованих методик для більшої території та великої кількості представників цільової аудиторії).

3. З описом сталості проєкту керівники проєкту будуть стикатися не тільки і не стільки на стадії розробки проєктної документації та подання грантової заявки, скільки на стадії звітування за проєктом. Отже потрібно звернути увагу на те, яким чином будуть використовуватись результати проєкту після його завершення.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] A. Okland, «Gap Analysis for Incorporating Sustainability in Project Management», *Procedia Computer Science*, Vol. 64, pp. 103–109, 2015. DOI: 10.1016/j.procs.2015.08.469.
- [2] G. Silvius, R. Schipper, «Exploring the relationship between sustainability

- and project success – conceptual model and expected relation ships», *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 4(3), pp. 5–22, 2016. DOI:10.12821/ijispm040301.
- [3] Promoting Practical Sustainability. *Submitted by Australian Agency for International Development (AusAID)*. Agenda item 10, 2000. [Online]. Available: <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/31950216.pdf>
- [4] A. Salla, «Assessing project sustainability in development cooperation». *Bachelor's thesis. Degree Program in Sustainable Development*. 2014. [Online]. Available: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79670/Salla\\_Anni.pdf;jsessionid=812C12D89592AEFE8AAE3F6191FCF416?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79670/Salla_Anni.pdf;jsessionid=812C12D89592AEFE8AAE3F6191FCF416?sequence=1)
- [5] *Lessons Learned on Donor Support to Decentralisation and Local Governance. DAC Evaluation Series OECD*. 2004. [Online]. Available: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/30395116.pdf>
- [6] В. М. Молоканова, «Портфельне управління розвитком організації на основі ціннісно-орієнтованого підходу», *Управління розвитком складних систем*. Київ: КНУБА. Вип. 12, с. 67–75, 2012. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/41118>
- [7] І. Г. Лебідь, В. А. Ткаченко, Ю. С. Хрутьба, «Діагностика стейкхолдерів інноваційних освітніх проєктів», *Управління проєктами*, Вип. 43, с. 47–53, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: [https://www.researchgate.net/publication/347957529\\_STAKEHOLDER\\_ANALYSIS\\_FOR\\_INNOVATIVE\\_EDUCATIONAL\\_PROJECTS](https://www.researchgate.net/publication/347957529_STAKEHOLDER_ANALYSIS_FOR_INNOVATIVE_EDUCATIONAL_PROJECTS) DOI: 10.32347/2412-9933.2020.43.47-53.
- [8] С. Крамський, О. Євдокімова, О. Захарченко, «Економіко-математичні методи управління науковими проєктами у навчальних закладах вищої освіти», *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, Т. 20, № 1(47), 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/227011> DOI: 10.18524/2413-9998.2021.1(47).227011.
- [9] Ю. О. Гернего, «Критерії успіху грантової заявки в умовах посилення ролі соціально орієнтованого бізнесу», *Бізнес Інформ*, № 7, с. 260–266, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: [https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019\\_7\\_0\\_260\\_266](https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_7_0_260_266)
- [10] Д. Безуглий, «Проектно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад», автореф. дис. канд. наук; Національна академія держ. управління при Президентові України, Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління. Дніпро, 2017. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv\\_rada\\_D/avtoref/Bezugliy\\_aref.pdf](http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/avtoref/Bezugliy_aref.pdf)
- [11] G. Silvius, R. Schipper, «A Conceptual Model for Exploring the Relationship

- Between Sustainability and Project Success», *Procedia Computer Science*, Vol. 64, pp. 334–342, 2015. DOI: 10.1016/j.procs.2015.08.497.
- [12] Державний фонд Регіонального розвитку. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://dfrf.minregion.gov.ua/>
- [13] Міністерство розвитку громад та територій України. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.minregion.gov.ua>
- [14] Матриця результатів впровадження децентралізації в Україні. Рада Донорів. Міністерство Регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства України. [Електронний ресурс]. Доступно: [https://donors.decentralization.gov.ua/uploads/admin/donors\\_senate/file\\_uk/files/58eb8e2c6783ec045d924a23/CRF\\_for\\_reporting\\_Minregion\\_ukr.pdf](https://donors.decentralization.gov.ua/uploads/admin/donors_senate/file_uk/files/58eb8e2c6783ec045d924a23/CRF_for_reporting_Minregion_ukr.pdf)
- [15] Про затвердження Порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.03.2016 р. № 200. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249-2021-%D0%BF#Text>
- [16] Карта донорів децентралізації. Усі проекти. Портал Децентралізація влади. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://donors.decentralization.gov.ua/>
- [17] Програма «підтримка реформи децентралізації в Україні/u-lead з Європою: програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку». Портал Децентралізація влади. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead>
- [18] Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP). Портал Децентралізація влади. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/unrpp>
- [19] Програма «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). Портал Децентралізація влади. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre>
- [20] Проект «Партнерство для розвитку міст» (PLEDDG). Портал Децентралізація влади. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/pleddg>
- [21] Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP). Портал Децентралізація влади. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/egap>
- [22] J. McConville, J. Mihelcic, «Adapting Life-Cycle Thinking Tools to Evaluate Project Sustainability in International Water and Sanitation Development Work», *Environmental Engineering Science*, Vol. 24(7), pp. 937–948. 2007. DOI:10.1089/ees.2006.0225.

## ENSURING RESULTS SUSTAINABILITY OF INTERNATIONAL DONOR PROGRAMS AND PROJECTS FOR LOCAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION IN UKRAINE: TECHNIQUES AND RECOMMENDATIONS FOR PROJECT MANAGERS

**Olena Aleinikova,**

Doctor of Science Degree in Public Administration, professor,  
professor of Management and Public Administration Department,  
Kyiv National University of Technologies and Design.  
Kyiv, Ukraine.



<https://orcid.org/0000-0002-4876-3563>  
[eva69.08@ukr.net](mailto:eva69.08@ukr.net)

**Galina Berezhna,**

PhD in Economics, associate professor,  
Department of Public Administration and Project Management,  
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.



<https://orcid.org/0000-0002-0596-8534>  
[galina.berezhnaya@gmail.com](mailto:galina.berezhnaya@gmail.com)

**Oksana Kovtun,**

PhD in Public Administration, associate professor,  
Department of Public Administration and Project Management,  
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.



<https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>  
[kovtun.oa71@gmail.com](mailto:kovtun.oa71@gmail.com)

**Abstract.** In the paper theoretical and methodological approaches to ensure projects sustainability in solving local development problems, taking into account the requirements of international donor programs and projects were considered. The authors identify the main dimensions of sustainability – social, economic and environmental, which are including in the concepts and projects of local development. The concept of sustainability is considered through the prism of existing concepts in project management standards and the use of sustainability management modern tools throughout the project management cycle. The paper highlights measures of sustainability taking into account stakeholders interests and key factors, which provide an opportunity to continue to benefit from the project after the completion of the donor basic assistance.

The study describes the main areas of the project approach use in local communities, which allowed to identify local development projects as a tool of systematic change management; the main mean of strategic goals / priorities implementing and the mission achieving; a leading tool for the programmed achievement of community development goals. Based on the analysis of theoretical achievements of domestic and foreign researchers, a conceptual model of the relationship between project sustainability and project success was actualized, which, unlike existing ones, allows the project manager to better understand how different dimensions of project sustainability can affect the criteria of its successful implementation. Based on the model, the expected relationships between the nine dimensions of sustainability and the six criteria of project success were formulated. The strongest positive relationships are predicted between sustainability and the following criteria for project success: «The project is executed in a controlled manner», «Project stakeholders are satisfied» and «The project prepares the organization for the future». Positive relationships are expected between sustainability and success criteria: «Project deliverable meets goal» and «Business objectives or project goals are realized». The proposed conceptual model of the expected relationship between project sustainability (in different dimensions) and the criteria for its successful implementation provides the project manager with a useful and effective tool for a deeper understanding of the concept of sustainability, and thus creates a basis for developing and implementing successful local development projects. The authors propose a tool to ensure a holistic approach to the implementation of sustainability in local development projects in the form of McConville sustainability assessment matrix, which allows to rank (score) opportunities to ensure sustainability at each project stage. This tool can be used by the project manager both during the project implementation and after its completion.

**Key words:** project sustainability; sustainable development; project sustainability strategy; local communities; international donor programs; local development projects; conceptual model; sustainability strategy matrix; project sustainability assessment matrix.

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ РЕЗУЛЬТАТОВ МЕЖДУНАРОДНЫХ ДОНОРСКИХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ МЕСТНОГО РАЗВИТИЯ В КОНТЕКСТЕ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В УКРАИНЕ: МЕТОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ

**Алейникова Елена Владимировна,**

доктор наук по государственному управлению, профессор,  
профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования  
Киевского национального университета технологий и дизайна.  
Киев, Украина.

 <https://orcid.org/0000-0002-4876-3563>  
[eva69.08@ukr.net](mailto:eva69.08@ukr.net)

**Бережная Галина Витальевна,**

кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры публичного управления и проектного менеджмента  
Учебно-научного института менеджмента и психологии  
ГУВО «Университет менеджмента образования».  
Киев, Украина.

 <https://orcid.org/0000-0002-0596-8534>  
[galina.berezhnaya@gmail.com](mailto:galina.berezhnaya@gmail.com)

**Ковтун Оксана Анатольевна,**

кандидат наук по государственному управлению, доцент,  
профессор кафедры публичного управления и проектного менеджмента  
Учебно-научного института менеджмента и психологии  
ГУВО «Университет менеджмента образования».  
Киев, Украина.

 <https://orcid.org/0000-0002-0159-730X>  
[kovtun.oa71@gmail.com](mailto:kovtun.oa71@gmail.com)

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретико-методические подходы по обеспечению устойчивости проектов в процессе принятия решений по развитию территориальных административных единиц с учетом требований международных донорских программ и проектов. Авторами определены основные параметры устойчивости – социальный, экономический и экологический, которые реализуются в концепциях и проектах развития территориальных административных единиц. Понятие устойчивости рассматривается через призму существующих концептов в стандартах проектного менеджмента и применения современного инструментария управления устойчивостью на протяжении всего цикла управления

проектом. В работе выделены параметры устойчивости с учетом интересов заинтересованных сторон и ключевые ее факторы, с помощью которых обеспечивается возможность продолжать получать выгоду от реализации проекта после завершения получения основной помощи от донора. Охарактеризованы основные сферы использования проектного подхода в территориальных административных единицах, что позволило определить проекты местного развития как средство системного управления изменениями; реализации стратегических целей / приоритетов и достижения миссии; ведущий инструмент программируемого достижения целей развития территориальных административных единиц. На основе анализа теоретических достижений украинских и зарубежных ученых была разработана концептуальная модель взаимосвязей между устойчивостью проекта и его успешной реализацией, что в отличие от существующих концепций позволяет проектному менеджеру более четко понять, как различные параметры устойчивости проекта могут влиять на критерии его успешной реализации. На основе данной модели были сформулированы ожидаемые (вероятные) разновидности взаимосвязей между девятью параметрами устойчивости и шестью критериями достижения успеха по проекту. Спрогнозированы наиболее значимые положительные взаимосвязи между устойчивостью и такими критериями успеха проекта, как «Проект реализуется под контролем», «Заинтересованные стороны проекта удовлетворены» и «Проект готовит организацию к будущему». Положительные взаимосвязи ожидаются между устойчивостью и критериями успеха «Результат проекта соответствует цели» и «Бизнес-цели или цели проекта реализованы». Предложенная концептуальная модель ожидаемых взаимосвязей между устойчивостью проекта (в разных измерениях) и критериями его успешной реализации обеспечивает проектного менеджера действенным и эффективным инструментарием более глубокого понимания концепта устойчивости, а следовательно, создает почву для разработки и реализации успешных проектов развития территориальных административных единиц. Авторами предложен инструментарий обеспечения целостного подхода обеспечения устойчивости проектов развития территориальных административных единиц в виде матрицы оценки устойчивости McConville, которая позволяет ранжировать (оценить) возможности

обеспечения устойчивости на каждом этапе проекта. Указанный инструментарий проектный менеджер может использовать как на этапах реализации проекта, так и после его завершения.

**Ключевые слова:** устойчивость проекта; устойчивое развитие; стратегия устойчивости проекта; территориальные административные единицы; международные донорские программы; проекты развития территориальных административных единиц; концептуальная модель; матрица стратегии устойчивости; матрица оценивания устойчивости проекта.

#### REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] A. Okland, «Gap Analysis for Incorporating Sustainability in Project Management», *Procedia Computer Science*, Vol. 64, pp. 103–109, 2015. DOI: 10.1016/j.procs.2015.08.469.
- [2] G. Silvius, R. Schipper, «Exploring the relationship between sustainability and project success – conceptual model and expected relationships», *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 4(3), pp. 5–22, 2016. DOI:10.12821/ijispm040301.
- [3] Promoting Practical Sustainability. Submitted by Australian Agency for International Development (AusAID). Agenda item 10, 2000. [Online]. Available: <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/31950216.pdf>
- [4] A. Salla, «Assessing project sustainability in development cooperation». Bachelor's thesis. Degree Program in Sustainable Development. 2014. [Online]. Available: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79670/Salla\\_Anni.pdf;jsessionid=812C12D89592AEFE8AAE3F6191FCF416?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79670/Salla_Anni.pdf;jsessionid=812C12D89592AEFE8AAE3F6191FCF416?sequence=1)
- [5] Lessons Learned on Donor Support to Decentralisation and Local Governance. DAC Evaluation Series OECD. 2004. [Online]. Available: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/30395116.pdf>
- [6] V. M. Molokanova, «Portfelne upravlinnia rozvytkom orhanizatsii na osnovi tsinnisno-oriietovanoho pidkhodu», *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. Kyiv: KNUBA. Vyp. 12, s. 67–75, 2012. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/41118>
- [7] I. H. Lebid, V. A. Tkachenko, Yu. S. Khrutba, «Diahnostyka steikkholderiv innovatsiinykh osvitnikh proektiv», *Upravlinnia proektamy*, Vyp. 43, s. 47–53, 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [https://www.researchgate.net/publication/347957529\\_STAKEHOLDER\\_ANALYSIS\\_FOR\\_INNOVATIVE\\_EDUCATIONAL\\_PROJECTS](https://www.researchgate.net/publication/347957529_STAKEHOLDER_ANALYSIS_FOR_INNOVATIVE_EDUCATIONAL_PROJECTS) DOI: 10.32347/2412-9933.2020.43.47-53.
- [8] S. Kramskyi, O. Yevdokimova, O. Zakharchenko, «Ekonomiko-



matematychni metody upravlinnia naukovymy proiektamy u navchalnykh zakladakh vyshchoi osvity», Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, T. 20, № 1(47), 2021. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/227011> DOI: 10.18524/2413-9998.2021.1(47).227011.

- [9] Yu. O. Herneho, «Kryterii uspikhu hrantovoi zaiavky v umovakh posylennia roli sotsialno oriietovanoho biznesu», Biznes Inform, № 7, s. 260–266, 2019. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019\\_7\\_0\\_260\\_266](https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_7_0_260_266)
- [10] D. Bezuhlyi, «Proektno-oriietovane upravlinnia stratehichnym rozvytkom terytorialnykh hromad», avtoref. dys. kand. nauk; Natsionalna akademiia derzh. upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Dnipropetrovskyyi rehionalnyi in-t derzh. upravlinnia. Dnipro, 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv\\_rada\\_D/avtoref/Bezugliy\\_aref.pdf](http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/avtoref/Bezugliy_aref.pdf)
- [11] G. Silvius, R. Schipper, «A Conceptual Model for Exploring the Relationship Between Sustainability and Project Success», Procedia Computer Science, Vol. 64, pp. 334–342, 2015. DOI: 10.1016/j.procs.2015.08.497.
- [12] Derzhavnyi fond Rehionalnoho rozvytku. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://dfr.minregion.gov.ua/>
- [13] Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://www.minregion.gov.ua>
- [14] Matrytsia rezultativ vprovadzhennia detsentralizatsii v Ukraini. Rada Donoriv. Ministerstvo Rehionalnoho rozvytku budivnytstva ta zhytlovo-komunalnoho hospodarstva Ukrainy. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [https://donors.decentralization.gov.ua/uploads/admin/donors\\_senate/file\\_uk/files/58eb8e2c6783ec045d924a23/CRF\\_for\\_reporting\\_Minregion\\_ukr.pdf](https://donors.decentralization.gov.ua/uploads/admin/donors_senate/file_uk/files/58eb8e2c6783ec045d924a23/CRF_for_reporting_Minregion_ukr.pdf)
- [15] Pro zatverdzhennia Poriadku ta umov nadannia subventsii z derzhavnogo biudzhetu mistsevym biudzheta na rozvytok merezhi tsentriv nadannia administratyvnykh posluh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.03.2016 r. № 200. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249-2021-%D0%BF#Text>
- [16] Karta donoriv detsentralizatsii. Usi proekty. Portal Detsentralizatsiia vlady. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://donors.decentralization.gov.ua/>
- [17] Prohrama «pidtrymka reformy detsentralizatsii v Ukraini/u-lead z Yevropoiu: prohrama dlia Ukrainy z rozshyrennia prav i mozhlyvostei na mistsevomu rivni, pidzvitnosti ta rozvytku». Portal Detsentralizatsiia vlady. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead>
- [18] Prohrama OON iz vidnovlennia ta rozbudovy myru (UN RPP). Portal

- Detsentralizatsiia vlady. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/unrpp>
- [19] Prohrama «Detsentralizatsiia prynosyt krashchi rezultaty ta efektyvnist» (DOBRE). Portal Detsentralizatsiia vlady. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre>
- [20] Proekt «partnerstvo dlia rozvytku mist» (PLEDDG). Portal Detsentralizatsiia vlady. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/pleddg>
- [21] Elektronne uriaduvannya zadlia pidzvitnosti vlady ta uchasti hromady (EGAP). Portal Detsentralizatsiia vlady. [Elektronnyi resurs].  
Dostupno: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/egap>
- [22] J. McConville, J. Mihelcic, «Adapting Life-Cycle Thinking Tools to Evaluate Project Sustainability in International Water and Sanitation Development Work», Environmental Engineering Science, Vol. 24(7), pp. 937–948. 2007. DOI: 10.1089/ees.2006.0225.

*Стаття надійшла до редакції  
28 серпня 2021 року*