

zhbovtsiv zakonodavchoho orhanu vlady" [Psychological Means of Prevention and Correction of Professional Burnout of Civil Servants of the Legislative Body of Government]: *dys. ... kand. psykhol. nauk* : 19.00.10, 2018.

"Burn-out an «occupational phenomenon»: International Classification of Diseases". *World Health Organization*. May 28, 2019. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Bryzhovaty, T. V. "Analitichnyi zvit za rezultatamy doslidzhennia «Otsinka rivnia profesiinoho vyhorannia pratsivnykiv humanitarnoi sfery»" [Analytical Report Based on the Results of the Study "Assessment of the Level of Professional Burnout Among Humanitarian Workers"]. Kyiv, 2017. [https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum\\_Burnout\\_Report\\_Final.pdf](https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2017/07/NGO-Forum_Burnout_Report_Final.pdf)

Cherniss, C. *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger Publishers Inc., 1980.

Demerouti, E. et al. "The job demands-resources model of burnout". *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, no. 3 (2001): 499-512.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Freudenberger, H. J. "Staff burnout". *Journal of Social Issues*, vol. 30, no. 1 (1974): 159-165.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

Jones, J. W. *The Staff Burnout Scale for Health Professionals (SBS-HP)*. Park Ridge, IL: London House Press, 1980.

Karamushka, L. M., and Hnuskina, H. V. *Psykholohiia profesiinoho vyhorannia pidpriyemtsiv* [Psychology of Professional Burnout in Entrepreneurs]. Kyiv: Lohos, 2018.

Kristensen, T. S. et al. "The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout". *Work & Stress*, vol. 19, no. 3 (2005): 192-207.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>

Maslach, C. "A Multidimensional Theory of Burnout". In *Theories of Organizational Stress*, 68-85. Oxford University Press, 1998.  
DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198522799.003.0004>

Maslach, C., and Leiter, M. P. "Early predictors of job burnout and engagement". *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 3 (2008): 498-512.  
DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.498

Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. "Job Burnout". *Annual Review of Psychology*, vol. 52 (2001): 397-422.  
DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Vasylyk, A. V., Smaliichuk, H. V., and Holovko, A. A. "Osoblyvosti ta profilaktyka profesiinoho vyhorannia menedzheriv iz personalu" [Peculiarities and Prevention of Professional Burning of Personnel Managers]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 154 (2020): 174-178.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-33>

УДК 65.012.32  
JEL: M14; O22; Q01  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-349-357>

## СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ПРИНЦИПИ, МОДЕЛІ, СТАНДАРТИ

©2024 ЛІЩИНСЬКА В. В.

УДК 65.012.32  
JEL: M14; O22; Q01

### Ліщинська В. В. Стале управління проектами: принципи, моделі, стандарти

Стаття описує стале управління проектами як нову парадигму в проектному менеджменті. Виклад проблематики зосереджено на дослідженні інтеграції концепції сталого розвитку в управління проектами з метою моделювання їхньої сталості. Метою дослідження є систематизація основних принципів, моделей і стандартів у сфері сталого управління проектами. У результаті дослідження було узагальнено поняття сталості для проектів, які націлені на сталий розвиток завдяки зменшенню негативного екологічного, соціального впливу, відновленню/зниженню кількості споживання ресурсів, забезпечуючи економічні переваги в довгостроковій перспективі. Було виділено характеристики сталих проектів у широкому контексті за критеріями соціальної значущості, культурної прийнятності, економічної сталості, технічної здійсненності, політичної доцільності, операційної життєздатності, екологічної стійкості. Також виділено характеристики сталих проектів у вузькому контексті за критеріями реалістичності, адаптивності, масштабованості, керованості та контрольованості. Проведено порівняльний аналіз традиційного та сталого підходів до управління проектами за цілями, методологією та стандартами управління, сутністю та життєвим циклом проекту. Основний теоретичний внесок статті полягає в узагальненні підходів і моделей, які забезпечують фундаментальне розуміння концепції сталого управління проектами для подальшого її теоретичного моделювання та практичного застосування. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка практичних рекомендацій щодо впровадження принципів, моделей, інструментів і стандартів сталого управління проектами в практику українських компаній в умовах євроінтеграції та повоєнної відбудови.

**Ключові слова:** сталий розвиток, сталий проект, стале управління проектами, принципи сталого управління проектами, стандарти сталого управління проектами.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 18.

Ліщинська Вікторія Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: lishchynska.viktoriiia@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>

UDC 65.012.32

JEL: M14; O22; Q01

### Lishchynska V. V. Sustainable Project Management: Principles, Models, Standards

The article describes sustainable project management as a new paradigm in project management. The presentation of the problematic issues is focused on the study of the integration of the conception of sustainable development into project management in order to model their sustainability. The aim of the study is to systematize the basic principles, models and standards in the field of sustainable project management. As a result of the study, the concept of sustainability is generalized for projects that are aimed at sustainable development by reducing the negative environmental, social impact, restoring/reducing the amount of resource consumption, providing economic benefits in the long run. The characteristics of sustainable projects in a broad context are highlighted according to the criteria of social significance, cultural acceptability, economic stability, technical practicability, political feasibility, operational viability, environmental sustainability. The characteristics of sustainable projects in a narrow context are also highlighted according to the criteria of realism, adaptability, scalability, steerability, and controllability. A comparative analysis of traditional and sustainable approaches to project management has been carried out in terms of goals, management methodology and standards, the essence and life cycle of the project. The main theoretical contribution of the article is to generalize approaches and models that provide a fundamental understanding of the conception of sustainable project management for its further theoretical modeling and practical application. Prospects for further research in this direction are the development of practical recommendations for the implementation of principles, models, instruments and standards of sustainable project management in the practice of Ukrainian companies in the context of European integration and post-war reconstruction.

**Keywords:** sustainable development, sustainable project, sustainable project management, principles of sustainable project management, sustainable project management standards.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 18.

Lishchynska Victoria V. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: lishchynska.viktoriiia@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6185-3953>

Останніми роками міжнародне співтовариство звертає все більше уваги на такі питання, як сталий розвиток, зміна клімату, соціальна відповідальність, прозорість систем постачання, дотримання етики. Імперативи сталого розвитку стають усе більш важливими глобальним трендом. Відповідно, зростає потреба в удосконаленні бізнес-практик сталого розвитку та сталих проектів. Сталий розвиток є предметом багатьох наукових і експертних дискусій на макро- та мікрорівнях як один із найбільших викликів 21 століття. Глобальне усвідомлення принципів сталого розвитку та соціального тиску на бізнес постійно зростає. Потенційні соціальні, економічні та екологічні переваги для бізнесу від проектів та політик, які приведуть до зниження негативного впливу на клімат і довкілля, безумовно, є додатковою мотивацією для впровадження сталих практик.

Протягом останніх років бізнес у всьому світі почав активно залучатися до впровадження політик сталого розвитку. Дослідження міжнародної організації Green Project Management Global (GPM Global) підтверджують, що компанії посилюють увагу до сталого розвитку та чітко формулюють акцент на сталість у своїх проектах [1]. Зокрема, респонденти GPM Global у 2024 р. відзначили, що проблеми сталого розвитку мають значний вплив на 43% проектів, що вимагає нових сталих підходів до їх управління [1, р. 11].

Процес інтеграції концепцій сталого розвитку в управління проектами розпочався відносно недавно. Згідно з даними пошукової системи вільного доступу Google Академія перша англomовна наукова публікація про стале управління проектами (англ. *Sustainable Project Management – SPM*) датована 1995 р. З 2018 р. кількість англomовних публікацій на тему сталого управління проектами почала постійно зростати: від 10 наукових статей у 2018 р. до 84 статей у 2024 р. Наукові статті за останні п'ять років – з 2020–2024 рр. – становлять 78% від загальної кількості публікацій з 1995 р.

Серед основних тем досліджень науковців у сфері сталого управління проектами можна виділити такі напрями:

- ✦ дослідження природи, метрик і критеріїв сталих проектів;
- ✦ дослідження моделей сталості в проектному менеджменті;
- ✦ дослідження інтеграції сталого розвитку в корпоративні стратегії та проекти компаній;
- ✦ дослідження ролі проектних менеджерів у процесі сталого управління.

Зокрема, А. Лумба (А. *Loomba*) аналізує природу проектів, орієнтованих на сталий розвиток, порівнюючи їх з традиційними проектами і виокремлюючи відмінності [2]. Дж. Морфо (J. *Morfaw*) визначає метрики та різні аспекти сталості проектів, такі як фінансові, економічні, соціальні, куль-

турні, політичні, правові, екологічні та освітні параметри, які необхідні для ефективної та результативної реалізації сталих проєктів [3].

К. Веннінгер (С. *Wenninger*) аналізує наявні стандарти управління проєктами з точки зору врахування ними принципів сталого розвитку, визначає перспективи подальшого розвитку стандартів сталого управління проєктами [4]. Л. Кейс (L. *Keays*) досліджує питання інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративні проєкти, формування стратегії сталого розвитку та її узгодження зі стейкхолдерами компаній у динамічному середовищі [5]. М. Мартенс (M. *Martens*), М. Карвалю (M. *Carvalho*) аналізують корпоративні моделі сталості та моделі сталості в управлінні проєктами [6; 7].

Р. Майкелідес (R. *Michaelides*), Д. Брайд (D. *Bryde*), Т. Охаєрі (T. *Ohaeri*) пропонують модель сталого управління проєктами (SPMM), яка визначає фактори та результати, що сприяють впровадження стійкого управління проєктами [8]. Відповідно до моделі SPMM особливо важливою є передача знань, яка сприяє підвищенню обізнаності та розвитку компетенцій, необхідних для забезпечення сталих практик у проєктному менеджменті. Крім того, культура організації (зокрема, зобов'язання керівництва щодо практик стійкості та способи комунікації цих зобов'язань у компанії) та рівень досвіду проєктних менеджерів є ключовими факторами, що сприяють успішному впровадженню сталих практик.

Р. Мальцман (R. *Maltzman*), Д. Ширлі (D. *Shirley*) досліджують важливість ролі керівники проєктів у гармонізації ідей сталого розвитку зі стратегією компаній через виконання сталих проєктів [9]. Р. Майкелідес (R. *Michaelides*), Д. Брайд (D. *Bryde*), Т. Охаєрі (T. *Ohaeri*) також акцентують, що вимоги ринку до проєктних менеджерів розширюється і включають відповідальність у впровадженні сталих практик у проєктах і програмах, а також компетентність у керуванні проєктами з урахуванням майбутньої стійкості [8].

**П**роте перехід до сталого управління проєктами наразі не є широкоживаною практикою, особливо в Україні. Багато чинників і проблем стримують здатність організацій інтегрувати питання сталого розвитку у свою проєктну діяльність [10]. Оскільки сталий розвиток є системним питанням, а реалізація сталих проєктів є важливим інструментом досягнення стратегічних цілей сталого розвитку бізнесу, тому продовження досліджень в цій сфері є надзвичайно актуальним. Потреба в інтеграції сталого розвитку в управління проєктами в поєднанні зі зростаючою важливістю обох тем у поточному бізнес-контексті спонука-

ла до розробки цього дослідження, яке має на меті сприяти кращому розумінню теми сталого розвитку в проєктному менеджменті.

*Метою* дослідження є систематизація основних принципів, моделей і стандартів у сфері сталого управління проєктами.

Відповідно до визначеної мети в роботі представлено такі наукові завдання:

- ✦ узагальнення теоретичних поглядів на сталість проєктів та моделі сталості;
- ✦ аналіз концепції сталого управління проєктами та її ключових принципів;
- ✦ дослідження міжнародних стандартів сталого управління проєктами та їх впливу на практику проєктного менеджменту.

Основними *методами* дослідження були бібліографічний аналіз та систематичний огляд літератури. Вибірку публікацій було отримано в результаті аналізу в пошуковій системі вільного доступу Google Академія, на науковому порталі ResearchGate та за допомогою цитованих посилань зі статей, знайдених у цих відкритих базах даних.

Стаття має таку *структуру*: після обговорення концепції сталого розвитку, аналізу особливостей, моделей і критеріїв сталості проєктів надається порівняльна характеристика традиційного та сталого підходу до управління проєктами, обговорюються принципи сталого розвитку в методології проєктного менеджменту. Далі наведено результати аналізу стандартів сталого управління проєктами щодо врахування принципів сталого розвитку у процесі ініціювання, планування, реалізації й аудиту проєктів. Наприкінці обговорюються можливості для подальших досліджень у сфері сталості проєктів.

**М**іжнародна комісія з охорони навколишнього середовища та розвитку сталим вважає економічний і соціальний розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління, не обмежуючи при цьому можливості майбутніх поколінь у використанні ресурсів. У своєму дослідженні ми розглядаємо сталий розвиток як підхід до економічного зростання та розвитку, спрямований на задоволення потреб сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [11; 12]. Цей підхід спрямований на збалансування екологічних, соціальних та економічних проблем для досягнення здорового та процвітаючого суспільства, яке може продовжуватись і в майбутньому [13].

Еволюцією сталого підходу стала поява концепції регенеративного розвитку, який спрямований на відновлення та вдосконалення екосистем, від яких залежить людське суспільство, а не просто на їх стале використання [14]. Цей підхід має

на меті не тільки зберегти навколишнє середовище для майбутніх поколінь, але й залишити його в кращому стані, ніж було. Регенеративний розвиток можна розглядати як більш проактивний і трансформаційний підхід до вирішення екологічних і соціальних проблем людства, тоді як сталий розвиток більше зосереджений на збереженні статус-кво.

Сталий розвиток є інтегрованим процесом, що охоплює соціальні, економічні, культурні, правові, політичні, медичні, екологічні, фінансові та багато інших чинників, які сприяють безперервності та сталості організацій, систем, структур чи проектів. Зростання усвідомлення принципів сталого розвитку та соціального тиску на бізнес спонукає компанії до реалізації сталих проектів.

Сталими прийнято вважають проекти, які націлені на сталий розвиток шляхом зменшення негативного екологічного або соціального впливу, відновлення або зниження кількості споживання природних, енергетичних або інших ресурсів, забезпечуючи економічні переваги та дивіденди в довгостроковій перспективі. Сталі проекти повинні бути не тільки «зеленими», тобто сприяти поліпшенню стану довкілля, але й забезпечувати поліпшення економічних і соціальних показників. Наприклад, новий продукт, виробничий процес чи комунікаційна технологія компанії можуть додати цінності суспільству та підвищити якість життя людей, сприяючи поліпшенню безпеки харчових продуктів, зменшенню захворювань і травм, забезпеченню людей транспортом чи житлом за нижчими витратами або розширенню доступу до послуг чи засобів масової інформації.

Проекти, орієнтовані на сталий розвиток, можна розглядати з трьох перспектив:

- ✦ *сталий розвиток результатів*, тобто ступінь поліпшення якості або рівня життя бенефіціарів проекту, які зберігаються після завершення проекту;
- ✦ *сталий розвиток процесів*, тобто ступінь спроможності організації інституціоналізувати результат проекту для зацікавлених сторін після завершення проекту;
- ✦ *сталий розвиток ресурсів*, тобто ступінь, до якого діяльність проекту зберігає природну базу ресурсів (рис. 1).

За моделлю 5P сталість проектів визначається п'ятьма елементами:

- ✦ *люди (people)* – вмотивована та компетентна команда проекту, яка має усвідомлення та володіє навичками сталого розвитку;
- ✦ *процеси (process)* – чіткі процеси виконання проекту та методології, які враховують критерії сталого розвитку;
- ✦ *прогрес (progress)* – постійний моніторинг і контроль продуктивності проекту і зобов'язань у сфері сталості;
- ✦ *результати (performance)* – досягнення всіх цілей проекту, включно з цілями у сфері екологічної, соціальної та економічної сталості;
- ✦ *мета (purpose)* – збалансованість портфеля проектів зі сталими цілями, такими як зменшення впливу на навколишнє середовище та підтримка соціальної відповідальності [15].

У широкому контексті сталість проектів варто оцінювати за критеріями:

ПРОЕКТ										
ВПЛИВ ПРОДУКТУ ПРОЕКТУ				ВПЛИВ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ						
Життєвий цикл продукту		Обслуговування продукту		Експлуатація продукту	Ефективність процесів проекту		Продуктивність процесів проекту		Справедливість процесів проекту	
Соціальний вплив проекту				Екологічний вплив проекту				Економічний вплив проекту		
Персонал	Суспільство і клієнти	Права людини	Етична поведінка	Транс-порт	Енергія	Земля, повітря, вода	Споживання	Аналіз економічного обґрунтування	Гнучкість бізнесу	Стимулювання економіки

Рис. 1. Сталість результатів і процесів проекту за стандартом 5P

Джерело: адаптовано автором за [15].

- ✦ *соціальної значущості* (потреба проекту для суспільства);
- ✦ *культурної прийнятності* (проект не повинен порушувати певні культурні цінності та норми);
- ✦ *економічної сталості* (здатності протистояти конкуренції та довготривало існувати);
- ✦ *технічної здійсненності* (можливості впровадження проекту);
- ✦ *політичної доцільності* (відповідності законам, нормам і правилам);
- ✦ *операційної життєздатності* (продуктивності результатів проекту);
- ✦ *екологічної стійкості* (позитивного впливу на навколишнє середовище).

У вузькому контексті до основних характеристик сталості проекту можна віднести його реалістичність, адаптивність, масштабованість, керованість (табл. 1). Основними ознаками сталості результатів проектів можуть бути їх інституційна стабільність, безперервна експлуатація та обслуговування об'єктів (продуктів) проекту, безперервний потік чистих вигод, підтримка екологічної стабільності, справедливий розподіл і розповсюдження вигод проекту, постійна участь громад.

Сталі проекти є надзвичайно важливими ініціативами, враховуючи їх економічну, екологічну та соціальну значущість, що потребують відповідного управлінського підходу. Таким підходом стала концепція сталого управління проектами (англ. *Sustainable Project Management – SPM*), яка виникла через необхідність інтеграції та гармонізації цілей і показників сталого розвитку до практик проектного менеджменту, а також для

відстеження цілей проектів щодо сталого розвитку та забезпечення їх відповідності загальним суспільним цілям і завданням (табл. 2).

Стале управління проектами передбачає управління змінами та ініціативами з урахуванням економічного, соціального й екологічного впливу проекту, його результатів та наслідків для теперішніх і майбутніх поколінь [16]. Цей підхід передбачає складне поєднання стандартів, структур, планів, ресурсів, технологій та інших механізмів, які забезпечують ефективне та результативне управління процесом сталого розвитку для будь-якого проекту.

Стале управління проектами включає інструменти та методи управління, які забезпечують досягнення бізнес-цілей проекту, зменшуючи негативні наслідки для навколишнього середовища, що дозволяє досягнути балансу між обмеженими ресурсами, соціальною та екологічною відповідальністю організацій. Воно ґрунтується на загальних принципах відповідальності, етичності, прозорості, інтегрованості, інклюзивності, соціальної й екологічної справедливості та економічного процвітання (табл. 3).

Управління проектами відповідно до принципів PRiSM (англ. – *Projects integrating Sustainable Methods* – проекти, що інтегрують сталі методи) передбачає розширення сфери управління за межі класичного життєвого циклу проекту (ініціація, планування, реалізація, закриття), застосовуючи п'ятиетапний підхід, який включає передпроектне планування, впровадження та інтеграцію продукту/послуги проекту, а також реалізацію переваг [17]. PRiSM-підхід базується на моделі максимізації вартості інвестицій в проекти, приділяючи зна-

Таблиця 1

**Характеристика критеріїв сталості проекту**

Критерій	Характеристика
Реалістичність	Сталий проект має бути реалістичним, здійсненим, досяжним, щоб його результати (продукти) залишалися сталими
Адаптивність	Сталий проект має бути відкритим і здатним інтегруватися в будь-яке змінне середовище чи частину системи
Масштабованість	Сталий проект повинен мати здатність розширювати свої можливості, збільшувати обсяг діяльності чи адаптуватися до нових обставин, збільшувати розмір, обсяг чи кількість для врахування непередбачуваних додаткових компонентів чи функцій
Керованість	Сталий проект повинен мати організаційну структуру із чітко визначеними ролями, обов'язками та функціями, що сприятиме ефективному управлінню проектом і підвищить його сталість
Контрольованість	Проект є сталим, якщо його недоліки можна виправити, він здатний відповідати новим вимогам, його обслуговування в майбутньому спрощується, проект може адаптуватися до мінливого середовища

Джерело: складено автором.

Порівняльна характеристика традиційного та сталого управління проектами

Елементи концепції	Традиційне управління проектами (Project Management)	Стале управління проектами (Sustainable Project Management)
Методологія управління	Застосування знань, умінь, інструментів та методів до завдань проекту для забезпечення відповідності вимогам проекту	Застосування методів, інструментів і технік для досягнення поставленої мети з урахуванням усього життєвого циклу проекту, щоб забезпечити чистий позитивний екологічний, соціальний та економічний вплив
Сутність проекту	Розглядає проект як тимчасову діяльність, спрямовану на створення унікального продукту, послуги або результату	Розглядає проект як інвестицію, яка потребує набору скоординованих заходів, що виконуються протягом обмеженого періоду часу, щоб досягти унікального результату для підтримки бажаного результату
Цілі управління	Досягнення цілей проекту в межах установлених проектних обмежень за часом, бюджетом, обсягами та якістю; відповідність вимогам усіх зацікавлених сторін	Досягнення цілей сталого розвитку, таких як екологічна ефективність, соціальна відповідальність та економічна ефективність; довгостроковий розвиток і задоволення потреб усіх зацікавлених сторін
Життєвий цикл проекту	Включає чотири основні фази: ініціація, планування, реалізація, закриття	Включає шість основних фаз: передпроектна, відкриття, дизайн, доставка, закриття, постпроектна
Ключові компетенції проектного менеджера	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технічні компетенції (практика)</li> <li>• Стратегічні компетенції (перспектива)</li> <li>• Міжособистісні компетенції (люди)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Етичне лідерство</li> <li>• Управління системами</li> <li>• Гідність, різноманітність, справедливість і залученість</li> <li>• Оцінка та реагування на вплив сталого розвитку</li> <li>• Співпраця та залучення зацікавлених сторін</li> <li>• Екологічні закупівлі</li> <li>• Управління змінами та стійкість</li> <li>• Розробка проекту</li> <li>• Нагляд за проектом</li> <li>• Регенеративний дизайн</li> </ul>
Стандарти управління	PMBOK, ISO 21500, PRINCE 2, P2M, IPMA ICB	P5, GPM SCS

**Джерело:** складено автором.

чну увагу екологічності процесів і продуктів для створення середовища, яке заохочуватиме тривалий позитивний вплив результатів проекту.

Такий управлінський підхід гарантує, що проекти не тільки досягнуть своїх цілей, але й сприятимуть стабільному майбутньому. Застосування PRISM-підходу значно знижує ризики з екологічної, соціальної та економічної точок зору, одночасно розширюючи спектр потенційних переваг проекту.

Значний вплив на інтеграцію концепції сталого розвитку в методології проектного менеджменту має розробка та впровадження стандарту сталого управління проектами P5 і стандарту компетентностей сталого розвитку для проектних менеджерів [15; 18]. Ці стандарти розроблені експертами міжнародної організації Green Project

Management Global (GPM Global), впроваджують найкращі практики у сфері сталого менеджменту проектів.

## ВИСНОВКИ

Стале управління проектами передбачає управління змінами та ініціативами з урахуванням економічного, соціального й екологічного впливу проекту, його результатів та наслідків для теперішніх і майбутніх поколінь. Цей підхід базується на поєднанні стандартів, структур, планів, ресурсів, технологій та інших механізмів, які забезпечують ефективно та результативно управління процесом сталого розвитку для будь-якого проекту.

Стале управління проектами використовує моделі, інструменти та методи управління, які

## Принципи сталого управління проектами

Принцип	Опис
Відданість і відповідальність	Визнавати та підтримувати основні права всіх людей жити в здоровому, чистому та безпечному середовищі. Забезпечити рівні можливості, справедливу винагороду, етичні закупівлі та суворе дотримання верховенства права. Використовувати проактивний підхід до підзвітності та забезпечувати прозоре звітування щодо цілей сталого розвитку
Етичне та відповідальне прийняття рішень	Упроваджувати етичні міркування в усі процеси прийняття рішень, забезпечуючи відповідність дій універсальним принципам і позитивний внесок у суспільство та навколишнє середовище. Пріоритезувати виявлення, пом'якшення та запобігання як короткостроковим, так і довгостроковим несприятливим впливам, одночасно сприяючи розвитку культури відповідальності та етичного лідерства в організаціях
Інтегроване, прозоре та інклюзивне управління	Сприяти інтеграції економічних, соціальних та екологічних міркувань у всі аспекти управління проектом. Забезпечувати прозорість у прийнятті рішень і сприяти довірі зацікавлених сторін через відкрите спілкування та всебічну звітність. Заохочувати співпрацю для досягнення результатів сталого розвитку, які включають різноманітні точки зору та потреби
Принциповий і заснований на цінностях розвиток	Зберігати та збільшувати природні ресурси, використовуючи сталі технології. Зосереджуватися на відповідальному управлінні ресурсами, яке поважає екологічні обмеження та сприяє відновленню екосистем. Переконаватися, що практика розвитку надає пріоритет стійкості, сталості та добробуту майбутніх поколінь
Соціальна та екологічна справедливість	Підвищення соціальної та екологічної справедливості шляхом оцінки й усунення вразливостей у густонаселених регіонах та екологічно чутливих районах. Пріоритезувати потреби вразливих спільнот, гарантуючи, що зусилля щодо сталого розвитку сприятимуть зменшенню нерівності та підвищенню стійкості до екологічних і соціальних проблем
Економічне процвітання	Прийняття фіскальних стратегій, які збалансують миттєві потреби зацікавлених сторін із довгостроковими цілями сталого розвитку майбутніх поколінь. Сприяти економічному процвітання, яке є інклюзивним, стійким і узгоджується з принципами сталого розвитку, гарантуючи, що зростання позитивно впливає на соціальний та екологічний добробут

Джерело: адаптовано автором за [14; 15].

забезпечують досягнення бізнес-цілей проекту, зменшуючи негативні наслідки для навколишнього середовища, що дозволяє досягнути балансу між обмеженими ресурсами, соціальною та екологічною відповідальністю організацій. Стале управління проектами ґрунтується на загальних принципах відповідальності, етичності, прозорості, інтегрованості, інклюзивності, соціальної й екологічної справедливості та економічного процвітання.

Впровадження сталого управління проектами допоможе українським компаніям впоратися зі зростаючою складністю суспільства, економіки та середовища, особливо в умовах євроінтеграції та повоєнної відбудови.

Майбутні дослідження будуть зосереджені на розробці практичних рекомендацій щодо впровадження принципів, моделей, інструментів і стандартів сталого управління проектами в бізнес-практику. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Insights into Sustainable Project Management 2024. *GPM*. URL: <https://greenprojectmanagement.org/insights-into-sustainable-project-management>
2. Loomba A. P. S. We can be heroes: sustainability-driven projects. *PMI® Global Congress 2012 – North America, Vancouver, British Columbia, Canada*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2012. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/sustainability-driven-projects-6105>
3. Morfaw J. Fundamentals of project sustainability. *PMI® Global Congress 2014 – North America, Phoenix, AZ*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/fundamentals-project-sustainability-9369>
4. Weninger C. Project Initiation and Sustainability Principles: What Global Project Management Standards Can Learn from Development Projects when Analyzing Investment. *PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland*. Newtown

- Square, PA: Project Management Institute. 2012. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-initiation-sustainability-principles-10702>
5. Keays L. A. Strategy formation for project sustainable development: tales of alignment and emergence : tales of alignment and emergence. *Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2014. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/strategy-formation-project-sustainable-development-8929>
  6. Martens M. L., Carvalho M. M. A conceptual framework of sustainability in project management. *Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2014. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/framework-sustainability-project-management-1929>
  7. Martens M. L., Carvalho M. M. Sustainability and Success Variables in the Project Management Context: An Expert Panel. *Project Management Journal*. 2016. Vol. 47. Iss. 6. P. 24–43. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972816047006>
  8. Michaelides R., Bryde D., Ohaeri U. Sustainability from a project management perspective: are oil and gas supply chains ready to embed sustainability in their projects? *Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2014. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/sustainability-project-management-perspective-8954>
  9. Maltzman R., Shirley D. Project management: turning ideas into sustainable reality. *PMI® Global Congress 2013 – North America, New Orleans, LA*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2013. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-turning-ideas-sustainable-reality-5847>
  10. Økland A. Gap Analysis for Incorporating Sustainability in Project Management. *Procedia Computer Science*. 2015. Vol. 64. P. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.469>
  11. Ліщинська В. В. Партнерство для сталого розвитку бізнесу. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика : монографія / за заг. ред. Сагайдака М. П. Київ : КНЕУ, 2023. С. 7–33.
  12. Ліщинська В. В. Практика партнерства для сталого розвитку бізнесу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8 травня 2024 р.). Київ : КНЕУ, 2024, С. 307–310.
  13. Ліщинська В. В., Соснін В. В. Проекти сталого розвитку в текстильній промисловості України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. Т. 55. С. 71–82. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.071.082>
  14. Carboni J., González M., Hodgkinson J. The GPM® Guide to Sustainability in Project Management. Version 1. GPM Global, 2013. URL: [https://www.icipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/CSR\\_GSPM\\_07/w1/CSR-W1-02.pdf](https://www.icipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/CSR_GSPM_07/w1/CSR-W1-02.pdf)
  15. The Global Standard for Sustainability Project Management. Version 3.0. GPM Global. URL: <https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management>
  16. Gareis R., Huemann M., Martinuzzi A. Project Management and Sustainable Development Principles. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2013. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/research/research-summaries/gareis\\_pm-and-sustainable-development.pdf](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/research/research-summaries/gareis_pm-and-sustainable-development.pdf)
  17. PRISM. Projects integrating Sustainable Methods. URL: <https://surl.li/qyhlrr>
  18. The GPM® Sustainability Competence Standard. GPM Global. Version 2.0. URL: <https://greenprojectmanagement.org/images/PDF/Competence/The%20GPM%20Sustainability%20Competence%20Standard%202.0.pdf>

## REFERENCES

- Carboni, J., Gonzalez, M., and Hodgkinson, J. "The GPM® Guide to Sustainability in Project Management. Version 1". GPM Global, 2013. [https://www.icipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/CSR\\_GSPM\\_07/w1/CSR-W1-02.pdf](https://www.icipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/CSR_GSPM_07/w1/CSR-W1-02.pdf)
- Gareis, R., Huemann, M., and Martinuzzi, A. "Project Management and Sustainable Development Principles". Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2013. [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/research/research-summaries/gareis\\_pm-and-sustainable-development.pdf](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/research/research-summaries/gareis_pm-and-sustainable-development.pdf)
- "Insights into Sustainable Project Management 2024". GPM. <https://greenprojectmanagement.org/insights-into-sustainable-project-management>
- Keays, L. A. "Strategy formation for project sustainable development: tales of alignment and emergence : tales of alignment and emergence". *Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2014. <https://www.pmi.org/learning/library/strategy-formation-project-sustainable-development-8929>
- Lishchynska, V. V. "Partnerstvo dlia staloho rozvytku biznesu" [Partnership for Sustainable Business Development]. In *Stratehichne partnerstvo v biznesi: teoriia, metodolohiia, praktyka*, 7-33. Kyiv: KNEU, 2023.
- Lishchynska, V. V. "Praktyka partnerstva dlia staloho rozvytku biznesu" [Partnership Practice for Sustainable Business Development]. In *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu*, 307-310. Kyiv: KNEU, 2024.
- Lishchynska, V. V., and Sosnin, V. V. "Proieky staloho rozvytku v tekstyl'niy promyslovosti Ukrainy" [Sustainable Development Projects in the Textile Industry of Ukraine]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 55 (2024): 71-82. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.55.071.082>



- Loomba, A. P. S. "We can be heroes: sustainability-driven projects". *PMI® Global Congress 2012 – North America, Vancouver, British Columbia, Canada*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2012. <https://www.pmi.org/learning/library/sustainability-driven-projects-6105>
- Maltzman, R., and Shirley, D. "Project management: turning ideas into sustainable reality". *PMI® Global Congress 2013 - North America, New Orleans, LA*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2013. <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-turning-ideas-sustainable-reality-5847>
- Martens, M. L., and Carvalho, M. M. "A conceptual framework of sustainability in project management". *Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2014. <https://www.pmi.org/learning/library/framework-sustainability-project-management-1929>
- Martens, M. L., and Carvalho, M. M. "Sustainability and Success Variables in the Project Management Context: An Expert Panel". *Project Management Journal*, vol. 47, no. 6 (2016): 24-43.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972816047006>
- Michaelides, R., Bryde, D., and Ohaeri, U. "Sustainability from a project management perspective: are oil and gas supply chains ready to embed sustainability in their projects?" *Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2014. <https://www.pmi.org/learning/library/sustainability-project-management-perspective-8954>
- Morfaw, J. "Fundamentals of project sustainability". *PMI® Global Congress 2014 – North America, Phoenix, AZ*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/fundamentals-project-sustainability-9369>
- Okland, A. "Gap Analysis for Incorporating Sustainability in Project Management". *Procedia Computer Science*, vol. 64 (2015): 103-109.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.469>
- "PRISM. Projects integrating Sustainable Methods". <https://surl.li/qyhlrr>
- "The Global Standard for Sustainability Project Management. Version 3.0". *GPM Global*. <https://greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management>
- "The GPM® Sustainability Competence Standard. Version 2.0". *GPM Global*. <https://greenprojectmanagement.org/images/PDF/Competence/The%20GPM%20Sustainability%20Competence%20Standard%202.0.pdf>
- Weninger, C. "Project Initiation and Sustainability Principles: What Global Project Management Standards Can Learn from Development Projects when Analyzing Investment". *PMI® Research and Education Conference, Limerick, Munster, Ireland*. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2012. <https://www.pmi.org/learning/library/project-initiation-sustainability-principles-10702>

УДК 658.815.2: 330.115

JEL: C44; C61; L86; M31; M37

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-357-366>

## ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БЮДЖЕТУ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ В ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ

©2024 ШВЕЦЬ А. Д., ПИВАВАР І. В., СІЛІЧОВА Т. В.

УДК 658.815.2: 330.115

JEL: C44; C61; L86; M31; M37

### Швець А. Д., Пивавар І. В., Сілічова Т. В. Інструменти оптимізації бюджету рекламної кампанії в цифровому маркетингу

Реклама відіграє вирішальну роль у формуванні поведінки споживачів та стимулюванні економічного зростання. Дослідження зосереджено на впливі онлайн-реклами, зокрема на її персоналізованому характері та здатності охопити певну цільову аудиторію. Метою дослідження є аналіз факторів, що впливають на ефективність реклами, розробка моделей керування рекламними кампаніями та прогнозування потенційних результатів. Завданням дослідження є аналіз факторів, що впливають на ефективність онлайн-рекламних кампаній, розробка інструментів прогнозування результатів рекламних кампаній з метою визначення оптимальних стратегій управління маркетингом у цифровому середовищі. У статті використано різні кількісні методи, включно з логістичною регресією та імітаційним моделюванням. У результаті аналізу різних інструментів найкращою визнано логістичну регресію з адаптивним градієнтом, за допомогою якої обчислено показник оцінки ефективності реклами – CTR (Click-Through Rate). На основі результатів побудованої логістичної моделі сформовано набір значущих характеристик, які мають найбільший вплив на показник CTR. Визначено, що найбільш значущою й ефективною в інтернеті буде банерна реклама, у якій є свої переваги: широке охоплення аудиторії, підвищення впізнаваності бренду, миттєвий відгук. Окрім статичної оцінки ефективності реклами, у дослідженні побудовано імітаційну модель, на основі якої досліджено ефективність інвестицій за певних умов і вартості реклами. Здійснено серію експериментів з моделлю з метою пошуку значень параметрів, за яких досягається найкращий результат моделювання системи, а також вивчення поведінки моделі при заданих умовах. Ключові результати дослідження підтвердили, що таргетинг, релевантність контенту та частота показів значно впливають на реакцію споживачів. Дослідження також пропонує практичні рекомендації для бізнесу, спрямовані на максимізацію віддачі від інвестицій в цифрову рекламу.