

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-146>

УДК 005.3:330.3:658.1

ІНТЕГРАЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT INTO PROJECT MANAGEMENT

Лучко Галина Йосипівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3583-0923>**Дмитрів Анастасія Олегівна**магістр,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0119-4646>**Luchko Halyna, Dmytriv Anastasiia**

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена дослідженню інтеграції сталого розвитку в компанії та в управління їх проектами, а також аналізування проектних методологій, спрямованих на підвищення стійкості управління проектами. У статті визначено, що з огляду на активну інноваційну діяльність, яка пов'язана з реалізацією різноманітних проектів компаніями, важливим аспектом є встановлення впливу проекту на досягнення окрім стратегічних цілей організації і Цілей сталого розвитку. Важливим є визначення параметрів для оцінювання проектів не лише за їх фінансовими результатами, але й за тим екологічним та соціальним впливом, який вони чинять. Для ефективного інтеграції сталого розвитку необхідне розроблення методів та інструментів для здійснення оцінювання сталого розвитку на рівні проекту. У статті розглянуто відносно нову методологію PRiSM, яка спрямована зробити процес управління проектами більш сталим. У статті запропоновано доповнювати обрані організацією підходи до управління проектами шляхом встановлення додаткових цілей проекту та Аналізу впливу P5, а також формування Плану управління сталим розвитком, що допоможе інтеграції сталого розвитку в управління проектами.

Ключові слова: сталий розвиток, Цілі сталого розвитку, корпоративна соціальна відповідальність, ESG, управління проектами, PRiSM.

The purpose of this article is to study the importance of integrating sustainable development in companies and in their project management, as well as to analyze project methodologies aimed at increasing the sustainability of project management. Sustainable development is receiving increasing attention not only in the issues of effective management of organizations, but also in project management. Companies that seek to maintain high competitive positions in the market are constantly introducing innovations, implementing various projects. Therefore, it is relevant to study the integration of sustainable development in project management. The article analyzes the overall level of progress of Ukraine in achieving sustainable development goals based on the SDG index, as well as the Ukrainian Business Activity Index UBI. Although the values of these indicators are quite low, it is noted that despite the difficult operating conditions, Ukrainian business continues to demonstrate high social responsibility. The article states that, given the active innovation activity associated with the implementation of various projects by companies, it is critically important to determine the parameters for evaluating projects not only by their financial results, but also by the environmental and social impact they have. For the effective integration of sustainable development, the development of methods and tools for assessing sustainable development at the project level is important and necessary. The article considers the PRiSM methodology, which is aimed at helping companies integrate project processes with sustainable initiatives. The article conducts a comparative analysis of project activities at certain phases of the life cycle and project artifacts according to the PRiSM methodology and the PMBOK standard. The article proposes to supplement the organization's chosen approaches to project management by establishing additional project objectives and P5 Impact Analysis, as well as forming a Sustainability Management Plan. This approach will help integrate sustainability into project management.

Keywords: sustainable development, Sustainable Development Goals, Corporate Social Responsibility, ESG, project management, PRiSM.

Постановка проблеми. Обраний напрямок руху України до євроінтеграції сприяє перспективі виходу українських компаній на міжнародні ринки. Для забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку важливим завданням є формування стратегії бізнесу, яка враховуватиме принципи та цілі сталого розвитку.

Імплементация принципів сталого розвитку в місію, цілі та стратегію компанії акцентує увагу усіх груп впливу на її відповідальному ставленні до турботи про навколишнє середовище, добробуту персоналу та суспільства. Це демонструє готовність компанії брати на себе додаткові завдання та зусилля для захисту майбутнього.

Сталий розвиток отримує дедалі більшу увагу не лише в питаннях ефективного керування організаціями, але й в управлінні проектами. Компанії, які прагнуть розвиватись та утримувати високі конкурентні позиції на ринку постійно впроваджують інновації, реалізуючи різноманітні проекти. Тому, актуальним є дослідження інтегрування сталого розвитку в управління проектами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці сталого розвитку, інтеграції принципів та Цілей сталого розвитку, дослідженню різних аспектів корпоративної соціальної відповідальності та інструментів оцінювання сталого розвитку компаній присвячено багато праць іноземних та вітчизняних дослідників. Однак теоретичні та практичні аспекти інтегрування сталого розвитку в управління проектами в працях науковців досліджені недостатньо.

У дослідженні П. Маркес, А. Моутінью, П. Соуза [1] розглядають можливості інтеграції принципів сталого розвитку в проектний менеджмент. Також робота А. Моутінью, П. Соуза, А. Терезо [9] присвячена дослідженню важливості впровадження сталого розвитку у діяльність компаній. На основі анкетування вибірки підприємств, дослідження виявило прогалини в знаннях управлінців щодо можливості інтегрування практики сталого розвитку в управління проектами.

Вітчизняні науковці О. Данченко та О. Кісільов [8] акцентують увагу на питаннях інтеграції процесного та проектного управління для забезпечення стабільності українського бізнесу та важливості інтеграції проектних практик у корпоративне управління. У дослідженні сформовано системну модель показників сталого розвитку в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження важливості інтеграції сталого розвитку в компанії та в управління їх проектами, а також аналізування проектних методологій, спрямованих на підвищення стійкості управління проектами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вже понад 40 років «Сталий розвиток» (СР) розглядається Організацією Об'єднаних Націй (ООН), починаючи з першої конференції в Стокгольмі у 1972 р. У вересні 2015 р. в «Порядку денному в області сталого розвитку на період до 2030 року» було ухвалено план для досягнення кращого майбутнього для всіх націй та визначено 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), які окреслюють спільні зусилля спрямовані на подолання бідності, боротьбу з нерівністю та на охорону нашої планети.

Цілі сталого розвитку та визначені завдання мали на меті стимулювати до 2030 року розроблення та реалізацію плану дій у п'яти ключових напрямках:

- Люди – намагання покінчити з бідністю та голодом;
- Планета – задоволення поточних і майбутніх потреб з одночасним захистом планети від руйнування;
- Процвітання – прагнення забезпечити усім людям процвітаюче, повноцінне життя;
- Мир – прагнення справедливих, мирних та інклюзивних суспільств, вільних від страху;
- Партнерство – пошук засобів для реалізації Порядку денного.

Визначені Цілі чітко окреслюють спільне бачення, куди має рухатись світ. Реалізація цих амбітних Цілей потребує зусиль уряду, бізнесу, усіх секторів суспільства [1].

В Глобальному договорі ООН закріплено ключові принципи у напрямках екології, боротьби з корупцією, захисту прав людей, трудових відносин та ін. Ця унікальна ініціатива об'єднує учасників з різних країн, закликаючи їх до формування та впровадження відповідального корпоративного управління з метою сталого розвитку.

У 2019 році президентом України було підтримано досягнення Цілей сталого розвитку та їх адаптацію у відповідності до розвитку України, У 2023 р. було створено робочу групу для забезпечення координації імплементації ЦСР на національному рівні. У 2024 р. Урядом затверджено національні завдання, індикатори по їх досягненню, цільові значення до 2030р. та призначено координаторів з кожної

ЦСР. Нові національні завдання й індикатори визначено з урахуванням воєнного стану. Вони передбачають завдання з відбудови та відновлення пошкоджень, розмінування територій, усунення екологічної кризи, наявності та облаштування укриттів та ін. [2].

Для оцінювання загального рівня прогресу в досягненні ЦСР розроблено SDG індекс, який має на меті систематизувати та узагальнити дані в розрізі країн та світу в цілому. Рівень прогресу у напрямку досягнення Цілей сталого розвитку визначається на основі глобальної системи показників та даних, які отримані національними статистичними системами, а також з інформації, зібраної на регіональному рівні. Використання цього індексу дозволяє оцінити поточний прогрес та виокремити напрямки, які потребують додаткових зусиль. Щороку Генеральний секретар ООН представляє Звіт про прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку [3].

В глобальному рейтингу SDG Index 2025 Україна посідає 42 місце зі 167, набравши 75,74 балів (зі 100). На початку 2025 року лише одна з 17 ЦСР мала шанс бути досягнутою Україною до 2030 року, а саме ЦСР 10 «Зменшення нерівності». Згідно результатів дослідження існують серйозні виклики щодо досягнення Україною більшості ЦСР [4].

Тривала війна зумовила цілий ряд викликів перед бізнесом в Україні. Згідно результатів опитування 504 респондентів серед власників та CEO малого та середнього бізнесу визначений Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) станом на березень 2025 року становить лише 38,6 (зі 100 можливих). Цей показник знизився стосовно травня і серпня 2024 р., тоді він становив 43,7 та 39,9 п відповідно. Показник UBI у розрізі виробничого бізнесу становить 37,5, невиробничого – 39. Показник UBI демонструє активність бізнесу, його здатність зростати та створювати робочі місця. Значення показника нижче 50 вказує на негативні очікування бізнесу щодо подальшого розвитку подій.

Та, попри складні умови функціонування, український бізнес й надалі демонструє високу соціальну відповідальність. Компанії активно долучаються до реалізації програм підтримки не лише своїх співробітників, але й місцевих громадських ініціатив. Згідно результатів опитування понад 68,3% компаній фінансово підтримують Збройні сили України (ЗСУ); 51,2% мають програми для підтримки співробітників і їх сімей; 20,6% здійснюють реалізацію гума-

нітарних проектів, а 10,7% долучається до відновлення громади [5].

Така соціально-відповідальна поведінка у складні часи в Україні демонструє цінності компаній, їх готовність до підтримки, допомоги та захисту її населення, відновлення та розбудови країни. Ці дії організацій позитивно впливають на їх репутацію, покращують взаємодію зі стейкхолдерами та суспільством.

Інвестування в корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) продовжує активно розвиватись, одночасно адаптуючись до зовнішніх вимог. За результатами дослідження State of Corporate Purpose, проведеному Benevity Impact Labs у 2025 р., яке охопило опитування понад 500 фахівців з корпоративного впливу у компаніях різних розмірів, галузей та регіонів, було виділено три ключові тенденції в ініціативах корпоративної соціальної відповідальності:

1. Керівники усвідомлюють бізнес-ризиків відмови від корпоративної соціальної відповідальності. 92% опитаних підтвердили, що їх компанії продовжують інвестувати в КСВ та визнають користь для бізнесу.

2. Керівники бачать зв'язок між корпоративною соціальною відповідальністю та залученістю співробітників. Відданість компаніям значно вища серед тих організацій, які активно пропагують та підтримують КСВ.

3. Лідери змінюють стратегії щодо сигналів корпоративної соціальної відповідальності. В опитуванні Benevity 91% респондентів заявили, що вони стежать за відповідністю їх програм КСВ цінностям їх стратегії та активно адаптують їх до потреб моменту [6].

Згідно даних Центру розвитку CSR Ukraine, 83% компаній в Україні впроваджують КСВ, хоча лише 52% мають визначені стратегії в КСВ. Також ними визначено, що 67% репутації компанії залежить від її КСВ [7].

В даний час сталий розвиток бізнесу можна вважати однією з ключових управлінських концепцій, яка сприяє досягненню не лише короткострокових результатів компаній, але й допомагає пристосовуватись до глобальних викликів, зокрема посилення конкуренції, ресурсних обмежень, врахування впливу на довкілля.

В дослідженні [8] запропоновано чотири групи показників для оцінювання ефективності управління сталим розвитком компаній та впроваджених заходів. Однак універсального набору ключових показників для оцінки компаній не існує. Ключові показники сталого розвитку для кожної компанії потрібно

визначати виходячи з галузі діяльності та із залученням експертів, які включатимуть інтереси різних груп стейкхолдерів. Сформована система показників сталого розвитку в управлінні компанією має бути спрямована на досягнення балансу у поєднанні економічних, інноваційних, соціальних та екологічних чинників.

Дедалі більше компаній розуміють важливість впровадження сталих практик також і у їх проекти. Для ефективної інтеграції сталого розвитку важливими та необхідними є розроблення методів та інструментів для здійснення оцінювання сталого розвитку на рівні проекту [9].

Ефективна реалізація проєктів здійснюється з широким застосування проєктних методологій, що зумовлене ефективністю інструментів проєктного менеджменту, які допомагають успішно виконати проєкти з дотриманням всіх узгоджених параметрів та сприяють задоволенню вимог ключових зацікавлених сторін. Застосування сучасних методів та інструментів проєктного менеджменту при реалізації проєктів допоможе досягнути стратегічних цілей компаній та сприятиме формуванню іміджу відповідального бізнесу в очах світової спільноти.

Згідно результатів проведеного дослідження [1] щодо згадування поняття «сталий розвиток» у найбільш відомих стандартах з управління проєктами, було отримано наступні результати. Найчастіше згадано сталий розвиток в стандарті PRiSM™ (GPM®) – 276 разів, ще не дивно, оскільки бачення цього стандарту зосереджено на «зеленому» управлінні проєктами. Наступними за кількістю згадувань є стандарт ICB4 (IPMA®), в якому це поняття зустрічається 96 разів, далі PMBOK (PMI®) – 10 разів, а в стандарті PRINCE2 (AXELOS®) – вісім разів.

Також в цьому дослідженні [1] проаналізовано наскільки «сталий розвиток» в сфері управління проєктами досліджується науковцями по всьому світу. На основі аналізу 6769 документів, які було отримано через базу даних SCOPUS, було виявлено, що найбільше публікацій створено у трьох галузях: Інженерія (Engineering), Наука про навколишнє середовище (Environmental Science) та Бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік (Business, Management and Accounting). Найменше згадано в публікаціях галузей: Імунологія та мікробіологія (Immunology and Microbiology), Ветеринарна медицина (Veterinary) та Нейронаука (Neuroscience).

Концепція сталого розвитку закликає досягати процвітання без шкоди для майбутніх поколінь. Зараз ця концепція починає асоціюватись і з управлінням проєктами. Приділяється особлива увага питанням впливу екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів на управління проєктами.

Вперше поняття ESG було зафіксоване в Звіті ООН, який закликав бізнес та інвесторів до інтегрування екологічних, соціальних та управлінських принципів у їх діяльність з метою ведення відповідальної господарської діяльності.

Сталий розвиток передбачає збалансованість трьох вимірів ESG: E (Environmental) заходи спрямовані на збереження навколишнього середовища, природних ресурсів, їх переробку та відновлення тощо. Оцінювання цієї компоненти здійснюється за показниками компаній відносно їх впливу на середовище та ресурси; S (Social) оцінює заходи з професійного розвитку талантів компаній, створення комфортних і безпечних умов для роботи, а також налагодження стосунків з клієнтами та соціумом; G (Governance) оцінюється система управління компанією, наявність у неї довгострокової стратегії, прозорість розкриття корпоративної інформації, урахування інтересів всіх учасників. Ці три складові взаємопов'язані та відображають обраний компанією напрям розвитку та позицію в суспільстві [10].

Вплив ESG-факторів на проєктний менеджмент зумовлює появу не тільки внутрішніх переваг для компаній (покращення фінансових результатів, ділової репутації тощо), але й водночас до позитивного впливу на навколишнє середовище та суспільство. Тому інтеграція ESG-принципів в управління проєктами посприє появі та розвитку більш стійких та відповідальних проєктів, що в довготривалій перспективі забезпечить зростання організації шляхом отримання додаткових переваг, зокрема: зниження ризиків, покращення репутації компанії та зростання довіри зі сторони зацікавлених сторін. Розроблення та впровадження ESG-показників у стратегії компаній є поштовхом до інновацій, а також створення цінностей у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Сталий розвиток відкриває нові перспективи для керівників проєктів при прийнятті рішень щодо планування, контролю та управління ресурсами, адже вимагає врахування економічного, соціального та екологічного впливу не лише на життєвий цикл проєкту,

але й на життєвий цикл активу та майбутні продукти, які буде створено [9].

З огляду на те, що найчастіше сталий розвиток згадано в методології PRiSM, розглянемо її детальніше. Методологія PRiSM™ (Projects integrating Sustainable Methods) була розроблена компанією Green Project Management (GPM, США) Global у 2013 році, для допомоги компаніям інтегрувати проектні процеси зі сталими ініціативами. Ця методологія опирається на стандарт P5, який включає інструменти та методи для управління балансом між обмеженими ресурсами, соціальною відповідальністю та досягненням сталих результатів проектів.

Стандарт P5 – керівництво з управління проектами, яке спрямоване на узгодження портфелів, програм і проектів зі стратегією сталого розвитку компанії. P5 визначає, що необхідно враховувати вплив проекту на сталий розвиток протягом усього життєвого циклу як процесів проекту, так і продукту проекту. Мета стандарту – забезпечити, щоб проекти враховували довгостроковий вплив на довкілля, суспільство та економіку, та допомагали досягати цілей сталого розвитку. Ця методологія базується на п'яти взаємопов'язаних компонентах: Люди, Планета, Процвітання, Процес і Продукт, які наведені на рис. 1.

PRiSM™ також опирається на стандарти ISO 14001, ISO 21500, ISO 26000, ISO 50001 та ISO 9001, поєднуючи найкращі практики управління, для того, щоб сприяти інтеграції сталого розвитку у проекти.

У сучасному світі, який характеризується динамічністю, невизначеністю та складністю прогнозування, сталий розвиток повинен бути основним пріоритетом в проектному менеджменті. Керівники проектів повинні активно впроваджувати принципи сталого розвитку. Стандарт P5 забезпечує фундаментальні принципи методології PRiSM™, яка визначає потенційний вплив на сталий розвиток та виділені компоненти стандарту.

Для дослідження питання впровадження сталого розвитку в управлінні проектами, розглянемо як він відображений у визначені фаз життєвого циклу в методології PRiSM та в стандарті PMBOK (табл. 1). Увага до стандарту PMBOK зумовлена тим, що він широко відомий та застосовується до управління різноманітними проектами, а також в цьому виданні цього стандарту акцентується увага на цінності як остаточному показнику, який визначає успіх проекту на рівні з досягненням його результатів. Цінність проекту розглядається не лише в досягненні визначеного фінансового результату, але водночас



Рис. 1. Компоненти стандарту P5

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Таблиця 1

Фази життєвого циклу	
PRiSM	PMBOK
Передпроектна (Pre-Project) Визначення цілей проекту; встановлення партнерства між спонсорами та керівником проекту; початок розробки бізнес-кейсу (може включати попередній План з ключовими результатами, оцінкою витрат, припущеннями та первинними обмеженнями, ризику)	Доцільність (Feasibility) Обґрунтування бізнес-кейсу та визначення можливості організації досягнути бажаного результату
Виявлення (Discovery) Визначення вимог (на основі перевірки попереднього Плану та збору інформації), які будуть враховані на кожному етапі проекту та його реалізації; узгодження бізнес-кейсу з підрозділами компанії; ідентифікація, аналіз та перетворення впливу сталого розвитку у можливості (аналіз впливу Р5, який включає аналіз екологічних, соціальних та економічних критеріїв для досягнення стійких результатів); оновлення за необхідності обґрунтованості бізнес-кейсу	Проектування (Design) Планування та аналіз розроблення кінцевого(их) результату(ів) проекту
Проектування (Design) Розроблення рішень (прогнозування продукту або послуги проекту для визначення потреб у ресурсах, витратах, графіку, ризиків, цінності, вигод та впливу), проводиться аналіз сталості (процеси проектування аналізуються з урахуванням екологічних, соціальних та економічних критеріїв, щоб гарантувати, що результати вважатимуться сталими) та встановлюються критерії прийнятності, які мають бути виконані для спонсорів; оновлення за необхідності обґрунтованості бізнес-кейсу	Побудова (Build) Створення результату(ів) із інтегрованими заходами по забезпеченню якості
	Тестування (Test) Тестування та остаточна перевірка якості та результатів проекту перед прийняттям замовником або введенням у експлуатацію
Реалізація (Delivery) Створення командою проекту необхідних результатів для досягнення визначених цілей (на цій фазі також відбувається тестування критеріїв прийнятності та оновлення бізнес-кейсу за потреби; здійснюється аналізування процесів реалізації з урахуванням екологічних, соціальних та економічних критеріїв)	Розгортання (Deploy) Початок використання результатів проекту та завершення перехідних заходів
Закриття (Closure) Координація передачі результатів відповідним сторонам та їх затвердження; архівування засвоєних уроків (остаточний огляд проекту, аналізування командою успіху або невдач проекту); адміністративне завершення проекту (офіційне звільнення команди проекту формування Звіту про сталий розвиток відповідно до Плану управління сталим розвитком)	Закриття (Close) Закриття проекту, архівування знань та артефактів проекту, звільнення членів команди проекту, закриття всіх контрактів

Джерело: сформовано автором на основі [1; 12; 13]

й в досягненні певної соціальної вигоди чи блага для суспільства чи середовища, який можна визначити кількісними чи якісними показниками. Поява цього акценту в стандарті підтверджує актуальність та важливість реалізації проєктів чи програм, спрямованих на покращення життя суспільства та захисту навколишнього середовища.

У табл. 1 наведено найпоширеніше визначення фаз в стандарті PMBOK. Тип і кількість фаз життєвого циклу проекту залежать від багатьох змінних. Основними є періодичність

виконання, оскільки існують ситуації, які призводять до повторення деяких фаз, та обраний підхід до розробки (гнучкий, водоспадний, гібридний тощо).

В методології PRiSM фази проектування та реалізації також можуть повторюватися кілька разів. Як бачимо з таблиці, методологія PRiSM ідентифікує та аналізує вплив на сталий розвиток, перетворюючи його на можливості на етапі виявлення та уточнюючи, приділяючи значну увагу питанню сталого розвитку на етапі проектування. Важливо, щоб команда

проекту глибоко та детально розуміла визначені цілі, а також ретельно аналізувала та переглядала їх вкінці кожної фази.

Проаналізуємо також артефакти (це можуть бути шаблони, документи, виходи або доробки) в методології PRiSM та в стандарті PMBOK (табл. 2).

Таблиця 2
Артефакти в PRiSM та PMBOK

PRiSM	PMBOK
Артефакти	Стратегічні артефакти
Бізнес-кейс	Бізнес-кейс
Аналіз впливу P5	Короткий опис проекту
Документ з вимогами	Статут проекту
Проектний документ	Опис бачення проекту
План управління сталим розвитком	Дорожня мапа
Критерії успіху проекту	
План взаємодії із зацікавленими сторонами	
Засвоєні уроки	

Джерело: сформовано автором на основі [1; 12; 13]

Аналізуючи артефакти в таблиці бачимо, що в методології PMBOK немає артефакту, пов'язаного зі сталим розвитком. У методології ж PRiSM виділено «Аналіз впливу P5» та «План управління сталим розвитком» – артефакт, який прямо пов'язаний зі сталим розвитком. Інші артефакти співпадають, як «Бізнес-кейс», або мають різні назви, та зміст їх подібний, що може створювати проблеми при одночасному застосуванні в одній організації. В методології PRiSM також детально описані критерії успіху (структуровані критерії успіху, критерії успіху продукту, управління проектами та критерії хорошого успіху) щодо продукту та управління проектами в бізнес-кейсі, які спонсор має уважно вивчати при оцінці життєздатності проекту.

Отже, методологія PRiSM спрямована зробити процес управління проектами більш сталим. «Аналіз впливу P5» та «План управління сталим розвитком» є основними відмінними артефактами. Можна запропонувати варіант доповнення обраних організацією підходів до управління проектами, шляхом встановлення додаткових цілей проекту та Аналізу впливу

P5, а також формування Плану управління сталим розвитком. Це допоможе інтегруванню сталого розвитку в управління проектами.

Висновки. Сталий розвиток спрямований на встановлення балансу між впровадженням інновацій, економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю, які в комплексі створюють базу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній у турбулентному середовищі. Не лише декларування впровадження сталого розвитку, але й активна відповідальна діяльність згідно встановлених цілей допоможе компаніям в укріпленні позитивної репутації, завоюванні прихильності та довіри, підтримки держави та громади.

Враховуючи активну інноваційну діяльність, яка пов'язана з реалізацією різноманітних проектів компаніями, важливим аспектом є встановлення впливу проекту на досягнення і стратегічних цілей організації і Цілей сталого розвитку водночас. Ключовим є визначення параметрів для оцінювання проектів не лише за їх фінансовими результатами, але й за тим екологічним та соціальним впливом, який вони чинять.

Традиційні практики управління проектами не відповідають цим вимогам. Відносно нова методологія, яка намагається зробити процес управління проектами більш стійким, PRiSM спрямована не лише на досягнення визначених фінансових ефектів проекту, але й сприяння відновленню спільнот та збереженню екосистем. Відмінність цієї методології у тому, що вона позиціонує проекти у більш стратегічній перспективі, включаючи сталий розвиток у кожне рішення, забезпечуючи реалізацію вигод у різних сферах та створюючи довгострокову цінність для суспільства.

Нагальним завданням є адаптація проектного менеджменту до сучасної трансформації економіки, оскільки вибір правильної методології чи моделі є ключовим фактором не лише для досягнення успіху в проектах, а й у бізнесі, і водночас для досягнення стратегічних цілей розвитку суспільства.

Критично важливими є розробка практичних інструментів, які допоможуть керівникам проектів аналізувати та оцінювати вплив їх проектів на сталий розвиток. Також актуальним є розроблення параметрів сталого розвитку, які можна було б застосовувати до більшості проектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Marques, P.; Sousa, P.; Tereso, A. (2023) Sustainability in Project Management: PM² versus PRiSMTM. *Sustainability*. 15, 15917. URL: <https://doi.org/10.3390/su152215917>
2. Цілі сталого розвитку та Україна URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
3. Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Teksoz, K. and 2 more (2017) National baselines for the Sustainable Development Goals assessed in the SDG Index and Dashboards. *Nature Geoscience*, 10 (8), pp. 547-555.
4. The SDG Index and Dashboards URL: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine/>
5. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року. Дія.Бізнес : веб-сайт. URL: <https://business.diaa.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku>
6. Corporate Social Responsibility Is Adapting, Survey Reveals Key Trends URL: <https://www.forbes.com/sites/michelletravis/2025/05/21/corporate-social-responsibility-is-adapting-survey-reveals-key-trends/>
7. Центр розвитку КСВ Україна. CSR Ukraine: веб-сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/>
8. Данченко О., Кісілюв О. Інтеграція проєктного та процесного менеджменту в бізнесі в умовах відновлювальної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3(79). С. 194–204. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-194-204>
9. Moutinho, A.; Sousa, P.; Tereso, A. Applying the PRiSMTM Methodology to Raise Awareness of the Importance of Using Sustainable Project Management Practices in Organizations. *Systems* 2025, 13, 69. URL: <https://doi.org/10.3390/systems13020069>
10. Лучко Г. Й. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4805/4745>
11. P5 Standard for Sustainability in Project Management, Version 3.1, GPM Global, 2025. 94 p.
12. Carboni, J.; Duncan, W.; Gonzalez, M.; Milsom, P.; Young, M. *Sustainable Project Management – The GPM Reference Guide*, 2nd ed.; GPM Global: Novi, MI, USA, 2018, 150 p.
13. Настанова до зводу знань з управління проєктами та Стандарт з управління проєктами – Сьоме видання. URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf

REFERENCES:

1. Marques, P., Sousa, P., & Tereso, A. (2023). Sustainability in Project Management: PM² versus PRiSMTM. *Sustainability*, 15(22), 15917. Available at: <https://doi.org/10.3390/su152215917> (accessed November 25, 2025)
2. Tsili staloho rozvytku ta Ukraina [Sustainable Development Goals and Ukraine]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (accessed November 27, 2025)
3. Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Teksoz, K. et al. (2017) National baselines for the Sustainable Development Goals assessed in the SDG Index and Dashboards. *Nature Geoscience*, 10 (8), pp. 547-555. Available at: <https://www.nature.com/articles/ngeo2985> (accessed November 25, 2025)
4. The SDG Index and Dashboards. Available at: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine/> (accessed November 26, 2025)
5. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini v berezni 2025 roku. Diia.Biznes [Results of the study of the state of business in Ukraine in March 2025. Action.Business: website]. Available at: <https://business.diaa.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (accessed November 26, 2025)
6. Corporate Social Responsibility Is Adapting, Survey Reveals Key Trends. Available at: <https://www.forbes.com/sites/michelletravis/2025/05/21/corporate-social-responsibility-is-adapting-survey-reveals-key-trends/> (accessed November 25, 2025)
7. Tsentr rozvytku KSV Ukraina. CSR Ukraine [CSR Development Center Ukraine. CSR Ukraine: website]. Available at: <https://csr-ukraine.org/> (accessed November 25, 2025)
8. Danchenko O., Kisilov O. (2025) Intehratsiia proiektnoho ta protsesnoho menedzhmentu v biznesi v umovakh vidnovliuvalnoi ekonomiky [Integration of project and process management in business in a renewable economy]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. vol 3(79). pp.194–204. Available at: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-194-204> (accessed November 26, 2025)
9. Moutinho, A.; Sousa, P.; Tereso, A. (2025) Applying the PRiSMTM Methodology to Raise Awareness of the Importance of Using Sustainable Project Management Practices in Organizations. *Systems*, 13, 69. Available at: <https://doi.org/10.3390/systems13020069> (accessed November 27, 2025)

10. Luchko H. Y. (2024) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini [Corporate social responsibility in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 67. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4805/4745> (accessed November 26, 2025)
11. GPM Global (2025) *P5 Standard for Sustainability in Project Management*, Version 3.1., GPM Global, 94 p.
12. Carboni, J.; Duncan, W.; Gonzalez, M.; Milsom, P.; Young, M. (2018) *Sustainable Project Management—The GPM Reference Guide*, 2nd ed.; GPM Global: Novi, MI, USA, 150 p.
13. Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy ta Standart z upravlinnia proiektamy – Some vydannia [Project Management Body of Knowledge Guide and Project Management Standard – Seventh Edition]. Available at: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf (accessed November 27, 2025)