

## Моніторинг практичної реалізації стратегії сталого розвитку в Україні

*Молоканова В. М., Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

У статті розглянуті питання, пов'язані зі впровадженням методології сталого розвитку у сфері державного управління. У статті сказано, що всесвітня наукова громадськість давно ставить під сумнів доцільність розвитку, в центрі якої є лише матеріальне виробництво. Це спричиняє необхідність зміни загальної парадигми розвитку людини – від ідеології накопичення матеріального багатства та конкуренції за ресурси до ідеології розумної достатності та взаємодопомоги. Це вважається досягненнями людини в управлінні сталим розвитком, які вже достатньо розроблені в спеціалізованих виданнях із питань державного управління. Обґрунтовано, що стратегічні цілі вимагають систематичної, покрокової технології розробки та впровадження відповідних програм / проектів для досягнення стратегічних цілей, які здійснюються відповідно до визнаних правил та методів. На основі загальної теорії управління розвитком системи розглядається системний підхід до реалізації стратегії розвитку та наведено основні принципи реалізації стратегії на тактичному рівні. Дослідження підкреслює, що на тактичному рівні в управлінні проектами є всі необхідні інструменти для створення механізму реалізації розробленої стратегії. Саме недостатнє застосування відомих інструментів управління проектами викликає невдоволення громадськості щодо впровадження стратегій. Неспроможність реалізації розробленої стратегії може бути пов'язана з двома основними причинами: перша – недоліки самої стратегії, друга – відсутність тактичних заходів для реалізації стратегії. Висвітлено недоліки стратегічного планування та відсутність ефективних механізмів управління сталим розвитком, які є наслідками неповного використання методології управління проектами в системі державного управління в Україні. Пропонується здійснювати моніторинг практичної реалізації стратегії сталого розвитку в Україні з урахуванням об'єднання стратегічного та тактичного управління проектами.

**Ключові слова:** сталий розвиток; впровадження стратегії; механізм реалізації стратегії

## Monitoring of sustainable development strategy practical implementation in Ukraine

*Molokanova V. M., Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National academy for public administration under the President of Ukraine*

The article deals with the issues related to the implementation of the sustainable development methodology in the field of state administration. The article states that the World scientific community has long questioned the expediency of development, in the centre of which there is only material production. This causes the need to change the whole paradigm of human development – from the ideology of accumulation of material wealth and competition for resources, to the ideology of reasonable sufficiency and mutual assistance. It is considered human achievements in the sustainable development management, which have already been sufficiently worked out in the specialized publications on public administration. It is substantiated that strategic goals require a systematic, step-by-step technology for the development and implementation of relevant programs/projects to achieve strategic goals, which are carried out in accordance with recognized regulations and techniques. Based on the general management theory of system development, a systematic approach to the implementation of the development strategy is considered and the main principles of strategy implementation at the tactical level are given. The research emphasizes that at the tactical level in project management, there are all the necessary tools to create a mechanism for implementing the developed strategy. It is precisely that the lack of application of all known project management tools causes dissatisfaction of the public with regard to the implementation of the strategies. Failure of the developed strategy implementation may be due to two main reasons: the first - the disadvantages of the strategies themselves, the second is the lack of tactical measures to implement the strategy. The shortcomings of strategic planning and the lack of effective mechanisms for managing sustainable development, which are the consequences of incomplete using of project management methodology in the system of public administration in

Ukraine, are highlighted. It is proposed to monitor the practical implementation of the sustainable development strategy in Ukraine taking into account combining of strategic and tactical project management.

**Keywords:** *sustainable development; implementation of strategy; mechanism of strategy implementation*

## Мониторинг практической реализации стратегии устойчивого развития в Украине

*Молоканова В. М., Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

В статье рассматриваются вопросы, связанные с внедрением методологии устойчивого развития в сфере государственного управления. В статье утверждается, что мировое научное сообщество давно ставит под сомнение целесообразность развития, в центре которого находится только материальное производство. Это вызывает необходимость изменения всей парадигмы человеческого развития – от идеологии накопления материальных благ и конкуренции за ресурсы до идеологии разумной достаточности и взаимопомощи. Это считается человеческими достижениями в управлении устойчивым развитием, которые уже достаточно проработаны в специализированных изданиях по государственному управлению. Обосновано, что стратегические цели требуют систематической, пошаговой технологии разработки и реализации соответствующих программ / проектов для достижения стратегических целей, которые осуществляются в соответствии с признанными правилами и методами. На основе общей теории управления развитием системы рассмотрен системный подход к реализации стратегии развития и приведены основные принципы реализации стратегии на тактическом уровне. В исследовании подчеркивается, что на тактическом уровне в управлении проектами имеются все необходимые инструменты для создания механизма реализации разработанной стратегии. Именно отсутствие применения всех известных инструментов управления проектами вызывает недовольство населения в отношении реализации стратегий. Неудача в реализации разработанной стратегии может быть обусловлена двумя основными причинами: первая – недостатки самой стратегии, вторая – отсутствие тактических мер для реализации стратегии. Выделенные недостатки стратегического планирования и отсутствие эффективных механизмов управления устойчивым развитием являются следствием неполного использования методологии управления проектами в системе государственного управления в Украине. Предлагается осуществлять мониторинг практической реализации стратегии устойчивого развития в Украине с учетом интеграции стратегического и тактического управления проектами.

**Ключевые слова:** *устойчивое развитие; внедрение стратегии; механизм реализации стратегии*

### Постановка проблеми.

**З**а умов значного впливу глобалізаційних чинників на соціально-економічне середовище важливим аспектом існування країни є оцінка досягнень її сталого розвитку. Для кваліфікованого моніторингу та розуміння перспектив розвитку країни треба володіти системними знаннями щодо оцінки можливих загроз та вміти застосовувати механізми протидії негативному впливу. Світова наукова спільнота вже давно ставить під сумнів доцільність розвитку, в центрі якого стоїть лише матеріальне виробництво. Це обумовлює необхідність зміни всієї парадигми розвитку людства – від ідеології накопичення матеріального багатства та конкуренції за ресурси, до ідеології розумної достатності та

взаємної допомоги [1, 2]. Особлива роль в реалізації стратегії сталого розвитку людства відводиться громадському руху, і, в першу чергу, науковим спільнотам. Завдання науковців полягає у більш широкому застосуванні досягнень науки у соціально-економічних перетвореннях суспільства, зокрема, шляхом зміцнення співпраці між науковцями, підприємцями і політичними діячами [4].

Стратегія сталого розвитку Україна ставить узагальнені цілі на основі відомого SWOT-аналізу, а уряд зобов'язаний на її виконання розробити і прописати у вигляді програм / проектів детальні плани досягнення поставлених завдань. Проте конкретні програми Уряду, підготовлені на виконання стратегії «Україна – 2020», на жаль, не ста-

ли програмним механізмом, за допомогою якого Україна могла б реалізувати принципи сталого розвитку [1].

На основі викладеного можна сформулювати актуальність дослідження, яке полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності практичної реалізації стратегії сталого розвитку в Україні, а також методичної розробки механізмів реалізації стратегії на тактичному рівні.

#### **Аналіз досліджень і публікацій.**

У сучасних дослідженнях найчастіше виділяють три основні аспекти сталого розвитку: економічний, соціальний та екологічний [6, 8, 10]. У багатьох джерелах визначається важливість впровадження принципів «соціально відповідального бізнесу» [3, 7]. Розглядаючи принципи сталого розвитку, Т. Діллік та К. Хокертс наголошують на рівній важливості як економічного, так і соціального та екологічного капіталу підприємства [19]. Виокремлення саме цих основних напрямів сталого розвитку простежується у роботах як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників [3, 8, 18]. Хоча, наприклад, А. Керол виділяє чотири типи соціальної відповідальності підприємства: економічну, правову, етичну та екологічну [20].

У багатьох джерелах, що торкаються проблематики розвитку різних галузей економіки, аналізується досвід адаптації систем виробництва до зовнішнього середовища [6, 11]. Для системного вирішення проблеми, яким саме шляхом йти до сталого розвитку конкретній галузі, у роботі [16] запропоновано концептуальну модель щодо визначення вектора руху системи шляхом «випереджальної інноваційності, заснованої на знаннях». Таким чином Україні пропонується ввійти до групи країн, що рухаються за рахунок інновацій [16]. Як відомо, проектне управління є найкращим засобом впровадження інновацій і саме проектний менеджмент має всі потрібні інструменти для створення конкретних механізмів реалізації стратегії сталого розвитку у вигляді портфеля проектів [9].

**Метою статті** є вивчення сучасного стану реалізації концепції сталого розвитку та існуючих підходів до створення механізмів реалізації цієї концепції, а також визначення

шляхів удосконалення практики управління сталим розвитком у державному секторі України.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Класичним вважається погляд на сталий розвиток як такий, що задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [13].

У червні 1992 р. на Конференції ООН з навколишнього середовища голови 178 держав підписали Декларацію сталого розвитку людства, як біосоціальної системи в умовах зростання швидкості змін навколишнього середовища [5]. З цієї події безпосередньо пов'язаний науковий підхід, що був уведений у загальний обіг під назвою «сталий розвиток» («sustainable development») та дозволив зробити у фаховій літературі велику кількість трактувань запропонованої концепції [3, 8, 20]. Запропонований до розгляду на саміті в Йоганнесбургу план дій щодо стратегії сталого розвитку складався з десяти пунктів, серед яких особливого значення для України набули, на нашу думку, три: скерувати процес глобалізації в напрямку сприяння сталому розвитку; змінити національні моделі виробництва та споживання; зміцнити міжнародне управління сталим розвитком.

Між тим стратегічне планування переходу до сталого розвитку в Україні ще досі не набуло формальних ознак системної політики. У 2003 р. була створена Національна комісія сталого розвитку України, а також затверджена «Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому саміті зі сталого розвитку, на 2003–2015 роки» [5].

У 2015 році на Саміті ООН зі сталого розвитку було запропоновано 17 ключових напрямків сталого розвитку країн світу [6]. Вони замінили цілі розвитку тисячоліття, термін яких закінчився наприкінці 2015 року. Нові цілі сталого розвитку ухвалені на період від 2015 до 2030 року і нараховують 17 глобальних цілей, яким відповідають 169 завдань. Україна також проголошує поступовий перехід до стратегії сталого розвитку та планує системне ведення конкретних дій [4]. На теперішній час проблема сталого розвитку людства відноситься, без сумніву, до най-

актуальніших, але говорити про неї можливо лише як про побажання, а не як дійсний стан справ. Реальний стан справ полягає у тому, що сталий характер розвитку базується на умові, що у світовій економіці перемагає розумне відношення до оточуючого середовища та справедливого розподілу ресурсів на основі гуманістичних цінностей, які досі не поділяються переважною більшістю суспільства. Якщо застосувати системний закон, за яким стала та надійна лише така система, в якій усі основні елементи та підсистеми також надійні та усталені [15], то сталий розвиток будь-якої системи має бути забезпечений наступними процесами:

– підсилення гуманізації всіх відношень між людьми на всіх рівнях суспільних систем знизу догори;

– відхід від управлінської діяльності на основі користолюбства та безвідповідальності та створення професійного відповідального управління;

– зупинення маніпулювання громадською свідомістю в особистих цілях, введення контролю з боку громади над засобами масової інформації;

– створення психологічних умов для об'єднання людей, для їх співробітництва у всіх сферах діяльності та передачі знань, умінь та навичок.

Публікація у січні 2015 року Указу Президента України № 5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»» (далі – Стратегія) створила сприятливі умови для розвитку українського суспільства у цьому напрямку. Проте розгортання процесів реалізації стратегії залежить від наявності та ефективності відповідних інституцій, фінансової підтримки сталого розвитку та кваліфікованного кадрового забезпечення. У цілому в Україні готовність і спроможність до такої діяльності є недостатньою. І проблема полягає не тільки у складності та новизні завдань, а й у відсутності системної методології та дієвих механізмів управління сталим розвитком. Для реалізації стратегічних цілей потрібна системна, покрокова технологія розробки та реалізації відповідних програм / проектів для досягнення стратегічних цілей, яке здійснюється за визнаними регламентами і методиками [9].

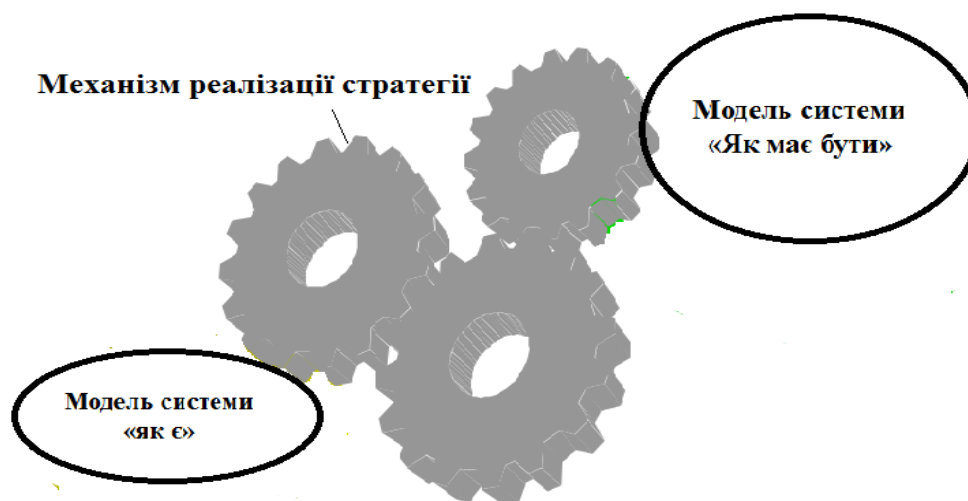


Рис. 1. Моделювання стратегії розвитку системи

Впровадження стратегічних планів економічного та соціального розвитку важливі як власне для окремих територіальних одиниць, так і для держави в цілому. Але як показує час, більшість позитивних стратегічних змін залишаються лише на папері, якщо в кожному конкретному випадку не були чітко визначені кількісні та якісні результати реалізації програм розвитку, терміни їх виконання, відповідальні виконавці та механізми оцінювання досягнення запланованого результату. Саме відсутність застосування всіх відомих інструментів проектного менеджменту стає причиною невдоволення громадськості щодо реалізації стратегій. Невиконання розробленої стратегії може бути викликано

двома головними причинами: перша – недоліки розроблення самої стратегії, друга – невиконання тактичних заходів щодо реалізації стратегії. Узагальнюючи досвід вивчення першої причини, треба зазначити, що стратегія має поєднати три відомі положення: по-перше, описати модель системи «як вона зараз»; по-друге, описати бажаний стан системи «як має бути» у майбутньому і, по-третє, описати механізм, завдяки якому система має переміститися із теперішнього стану в майбутнє (Рис. 1), тобто побудувати механізм реалізації стратегії (Рис. 2). Тут буде доречно прояснити відмінності між поняттями «економічний розвиток» та «економічне зростання» у відношенні до терміну «сталій».



Рис. 2. Побудова механізму реалізації стратегії

Як відомо, «економічне зростання спрямоване на кількісне збільшення масштабу економіки в її фізичному вимірі, а розвиток передбачає якісне удосконалення в структурі системи» [15]. Оскільки сьогодні Україна перебуває у стані тривалої війни, нам наразі більше потрібне швидке економічне зростання та подолання бід-

ності населення. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» мала б стати інноваційним механізмом, за допомогою якого Україна реалізовує свій економічний потенціал. На жаль, Стратегія із десятками назв необхідних реформ не вказує шляхів економічного зростання в державі, тобто є декларацією намірів, а не стратегією

розвитку. Нагадаємо, що у проектному менеджменті методологія управління сталим розвитком систем розглядається як поєднання стратегічного управління та тактичного проектного управління, що закрі-

плено у міжнародних стандартах [21, 22]. Візьмемо, наприклад, фінансовий сектор України. Ключові показники у напрямку економічного зростання у опублікованій «Стратегії» надано на рис. 3.

<b>СТРАТЕГІЯ 2020</b>		<b>РОЗВИТОК</b>	
<b>КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ</b>	<b>2014</b>	<b>2020</b>	
Рейтинг легкості ведення бізнесу	112	ТОП 20	
Кредитний рейтинг країни (категорія)	ССС	ВВВ	
Індекс глобальної конкурентоспроможності	84	ТОП 40	
ВВП на душу населення	\$8,500	\$16,000	
Іноземні інвестиції в 2015-2020		\$40 млрд	
Відношення дефіциту бюджету до ВВП	10,1%	3%	
Відношення державного боргу до ВВП	67,6%	60%	
Інфляція	19%	1,7%	

Рис. 3. Ключові показники стратегії сталого розвитку «Україна – 2020»

Ми бачимо завдання довести ВВП у розрахунку на одну особу до 16 тис. дол. США. На жаль, станом на 2018 рік ВВП України на душу населення становить \$2 820, країн, тоді як середній по світу показник – \$11 730, а у розвинених країнах навіть більше – \$48 970 [4]. Тобто головною вадою стратегії є перенасиченість фразами-побажаннями, замість конкретних ініціатив. У Стратегії також наголошується, що до 2020 р. має бути забезпечено максимальне відношення загального обсягу державного боргу та гарантованого державою боргу до ВВП на рівні не вище 60 %. Але ця межа вже давно перейдена і становить майже 90 % ВВП. «Щоб зменшити борг до рівня 60 % українська економіка має або зростати китайськими темпами, або припинити позичати, проте весь сенс роботи уряду останні роки полягає у задоволенні вимог МВФ для отримання чергового траншу кре-

диту», – зазначають аналітики центру «Нова соціальна та економічна політика» [1].

Звичайно, підготовка «Стратегії» вимагає кооперації зусиль багатьох різноманітних фахівців, об'єднаних спільною ідеологією національного відродження. На жаль, до процесу розроблення Стратегії не було долучене українське суспільство, не була врахована його воля та безпосередні інтереси. Тривожна ситуація, в яку сьогодні занурене наше суспільство, не дозволяє нам підходити до такої стратегії як до чергового бюрократичного документу. Забезпечення методологічного підґрунтя формування механізму сталого розвитку в Україні повинно здійснюватися з урахуванням структури української економіки, рівня розвитку продуктивних сил, системних реформ суспільно-економічних відносин та передових здобутків українських науковців.

### Висновки.

В процесі дослідження встановлено, що проблему забезпечення сталого розвитку країни необхідно вирішувати з урахуванням соціально-економічного стану країни (території, галузі, підприємства), а також сукупності умов зовнішнього середовища. Основною проблемою практичної реалізації стратегії сталого розвитку в Україні є недостатнє розуміння механізмів впровадження сталого розвитку. Дослідження методологічних засад сталого розвитку систем, заснованих на інтеграції стратегічного та тактичного ціннісно-орієнтованого управління, має привести до розробки

детальних програм забезпечення сталого розвитку на всіх рівнях господарства України. При цьому успіх цілеспрямованих програм соціально-економічного розвитку має вимірюватися не тільки економічною складовою, а й цінностями, які впливають на сталий розвиток країни. Отже, Україні необхідно удосконалити законодавчу базу для моніторингу виконання державних програм та організувати перепідготовку керівників усіх рівнів для освоєння методології, інструментів та кращих практик тактичного управління розвитком.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Аналітичний звіт: Україна на шляху до стабільності та зростання. – Режим доступу: [http://newsep.com.ua/media/projects/1/file/New\\_Ukraine\\_book.pdf](http://newsep.com.ua/media/projects/1/file/New_Ukraine_book.pdf)
2. Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Е. Благов. – М.: Высшая школа менеджмента, 2010. – 272 с.
3. Буркинський Б. В. «Зелена» економіка кризь призму трансформаційних зрушень в Україні / Б. В. Буркинський, Т. П. Галушкіна, В. С. Реутов. – Одеса – Саки: НАН України – ПП «Підприємство «Фенікс», 2011. – 348 с.
4. Глобальні цілі сталого розвитку 2030. – Режим доступу: [http://www.un.org.ua/images/documents/3615/цілі\\_web\(2\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/3615/цілі_web(2).pdf).
5. Форум по устойчивому развитию Украины. – Режим доступу: <http://www.sustainable-cities.net.ua>.
6. Сприяння сталому розвитку в Україні / Міжнародний проект за ініціативи Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй та Агенції США з міжнародного розвитку. – Режим доступу: <http://www.undpsust.kiev.ua/>.
7. Костин А. Социальная ответственность в корпоративном управлении: эффективная капитализация / А. Костин // Корпоративное управление, 2007. – № 3. – С. 44.
8. Марушевський Г. Пріоритети національної стратегії збалансованого (сталого) розвитку України: погляд НУО // Г. Марушевський, П. Павличенко, Т. Тимочко // Матеріали Всеукраїнської конференції екологічної громадськості (2002 р., м. Київ). – Режим доступу: <http://www.nesu.org.ua/upl/sd-priorities-ref1.pdf>.
9. Молоканова В. М. Упровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту у сфері державного управління / В. М. Молоканова // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5. – № 11. – С. 5-18.
10. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». – Режим доступу: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf)
11. На зустріч «зеленій» економіці: шляхи до сталого розвитку та викорінення бідності // Програма ООН по навколишньому середовищу, 2011. – 739 с. – Режим доступу: <http://www.unep.org/greenecconomy>.
12. Про стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
13. Про Глобальні цілі, 2018 // Представництво ООН в Україні. – Режим доступу: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsilii>.
14. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації / За ред. Д. Г. Лук'яненка. – Київ: КНЕУ, 2001. – 538 с
15. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ. / Ю. П. Сурмин. – Київ: МАУП, 2000. – 345 с.
16. Рач В. А. Методологічний підхід щодо визначення вектора руху системи / В. А. Рач, Т. В. Мамадова // Сучасні інформаційні та енергозберігаючі технології життєзабезпечення людини. – 2003. – Вип. 13. – С. 403-406.
17. Цілі сталого розвитку: що треба знати органам місцевого самоврядування. – Режим доступу: [http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/SDG\\_LocalGov\\_v05.pdf](http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/SDG_LocalGov_v05.pdf).
18. Carroll A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct / A. B. Carroll // Business and Society, 1999. – № 38 (3). – P. 268-295.
19. Dyllick T. Business Strategy and the Environment / T. Dyllick, K. Hockerts // Business Strategy and the Environment, 2002. – 1(2). – P. 130-141.
20. Laszlo C. The Sustainable company: How to create lasting value through social and environmental performance / C. Laszlo. – Washington, DC: Island press, 2003. – 199 p.
21. Project Management Knowledge Management Guide (2013). 5th Edition. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, Inc., 589.
22. The Standard for Portfolio management (2008). Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 203. – Retrieved from: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>.

### REFERENCES

1. *Analitychnyi zvit: Ukraina na shliakhu do stabilnosti ta zrostantia [Analytical report: Ukraine on the path to stability and growth]*. Retrieved from: [http://newsep.com.ua/media/projects/1/file/New\\_Ukraine\\_book.pdf](http://newsep.com.ua/media/projects/1/file/New_Ukraine_book.pdf)
2. Blagov, Yu.E. (2010). *Korporativnaja social'naja oivetsivennost': jevoljucija koncepcii [Corporate Social Responsibility: Evolution of the Concept]*. Moscow: Higher School of Management [in Russian].

3. Burkinsky, B.V., Galushkina, T.P., & Reutov, V.E. (2011). «Zelena» ekonomika kriz pryzmu transformatsiinykh zrushen v Ukraini [«Green» economy through the prism of transformational shifts in Ukraine]. Odessa – Saki: National Academy of Sciences of Ukraine – Enterprise Phoenix [in Ukrainian].
4. Hlobalni tsili staloho rozvytku 2030 [Global Sustainable Development Goals 2030]. Retrieved from: [http://www.un.org.ua/images/documents/3615/entili\\_web\(2\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/3615/entili_web(2).pdf).
5. Forum po ustojchivomu rozvitku Ukrainy [Forum on Sustainable Development of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.sustainable-cities.net.ua>. [in Russian].
6. Spryiannia stalomu rozvytku v Ukraini [Promotion of sustainable development in Ukraine]. *International project under the initiative of the UNDP and the USA for International Development*. Retrieved from: <http://www.undpsust.kiev.ua/>. [in Ukrainian].
7. Kostin, A. (2007). Social'naja otvetstvennost' v korporativnom upravlenii: jeffektivnaja kapitalizacija [Social Responsibility in Corporate Governance: Effective Capitalization]. *Corporate Governance*, 3, 44 [in Russian].
8. Marushevsky, G., Pavlichenko, T., & Tymochko, T. (2002). Priorityety natsionalnoi stratehii zbalansovanoho (staloho) rozvytku Ukrainy: pohliad NUO [Priorities of the National Strategy for Sustainable Development of Ukraine: A View of NGOs]. *Proceedings of the All-Ukrainian Conference of the Ecological Society*. Kyiv. Retrieved from: <http://www.necu.org.ua/upl/sd-priorities-ref1.pdf>. [in Ukrainian].
9. Molokanova, V.M. (2017). Uprovadzhennia tsinnisno-orientovanoho proektnoho menedzhmentu u sferi derzhavnogo upravlinnia [Implementation of value-oriented project management in the field of public administration]. *Public Administration aspects*, 5 (11), 5-18 [in Ukrainian].
10. Natsionalna dopovid «Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina» [National Report «Sustainable Development Goals: Ukraine»]. Retrieved from: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf). [in Ukrainian].
11. Na zustrich «zelenii» ekonomitsi: shliakhy do staloho rozvytku ta vykorinennia bidnosti [Meeting the Green Economy: Towards Sustainable Development and Elimination of Poverty] (2011). *UN Program on Environment*, 739. Retrieved from: <http://www.unep.org/greeneconomy> [in Ukrainian].
12. Pro stratehiu staloho rozvytku «Ukraina – 2020» [About the Strategy of Sustainable Development «Ukraine 2020»]. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [in Ukrainian].
13. Pro Hlobalni tsili, 2018 [About Global Objectives, 2018]. United Nations in Ukraine. Retrieved from: <http://sdg.org.ua/ua/pro-hlobalni-tsili>. [in Ukrainian].
14. Lukyanenko, D.G. (Ed.). (2001). *Stratehii ekonomichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii [Strategies for Economic Development in the Conditions of Globalization]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
15. Surmin, Yu.P. (2000). *Teorija sistem i sistemnyj analiz [Theory of Systems and System Analysis]*. Kiev: MAUP [in Russian].
16. Rach, V.A., & Mamatova, T.V. (2003). Metodolohichni pidkhid shchodo vyznachennia vektora rukhu systemy [Methodological Approach to the Definition of the Motion Vector of a System]. *Modern Information and Energy-Saving Technologies of Human Life Support*, 13, 403-406 [in Ukrainian].
17. Tsili staloho rozvytku: shcho treba znaty orhanam mistsevoho samovriaduvannia [Goals of sustainable development: what should be known to local self-government bodies]. Retrieved from: [http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/SDG\\_LocalGov\\_v05.pdf](http://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/DG/SDG_LocalGov_v05.pdf). [in Ukrainian].
18. Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.
19. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). *Business Strategy and the Environment*. *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), 130-141.
20. Laszlo, C. (2003). *The Sustainable company: How to create lasting value through social and environmental performance*. Washington, DC: Island press.
21. *Project Management Knowledge Management Guide* (2013). 5th Edition. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, Inc.
22. *The Standard for Portfolio management* (2008). Project Management Institute, Inc. Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania USA, 203. Retrieved from: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/standard-for-portfolio-management>.

**Молоканова Валентина Михайлівна**

Доктор технічних наук, професор  
Дніпропетровський регіональний інститут  
державного управління Національної академії  
державного управління при Президенті України  
49044, м. Дніпро, вул. Гоголя, 29

**Molokanova Valentyna**

Doctor of Technical Sciences, Professor  
Dnipropetrovsk regional institute of public  
administration of National academy for public  
administration under the President of Ukraine  
29, Hoholya str., Dnipro, 49044, Ukraine

Email: molokany@gmail.com

Цитування: Молоканова В. М. Моніторинг практичної реалізації стратегії сталого розвитку в Україні / В. М. Молоканова // Аспекти публічного управління. – 2018. – Т. 6. – № 11-12. – С. 85-92.

Citation: Molokanova, V.M. (2018). Monitoring the practical implementation of the sustainable development strategy in Ukraine [Monitoring of sustainable development strategy practical implementation in Ukraine]. *Public administration aspects*, 6 (11-12), 85-92.

Стаття надійшла / Article arrived: 10.11.2018

Схвалено до друку / Accepted: 17.12.2018