

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-34>

УДК 005.33.338.24

КАРВАЦКА Наталія
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4490-4402>
e-mail: karvatskan@khmnu.edu.ua

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ЯК МІРА ДОСЯГНУТОСТІ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

У статті досліджується питання умов та критеріїв успіху реалізації проєкту. У першу чергу автором було розглянуто класичні підходи оцінювання, що зосереджені на вимірі досягнення початково визначених цілей у межах «залізного трикутника», тобто з точки зору часу, якості та бюджету. Далі, розвиваючи думку щодо критеріїв успішності проєктів, було проаналізовано праці науковців, які обґрунтовували розширення умов оцінювання, шляхом: врахування очікувань стейкхолдерів; виокремлення критеріїв для проєкту як процесу та продукту проєкту як результату; врахування контексту; зміни критеріїв успіху з часом тощо.

У результаті автор звертає увагу на дискусійність розуміння умов визначення успіху, недосконалості чи провалу проєкту, вважаючи, що успіх проєкту є багатовимірною та динамічною концепцією. Значний ступінь невизначеності проєктів (з точки зору вартості, часу, якості та операційних результатів) на початкових стадіях унеможливорює прийняття критеріїв оцінки за фактом досягнення першочергових цілей, планів та виконання формальних процесів. А необхідність врахування цілей зацікавлених сторін, які часто з часом змінюються, підтверджує гнучкість та комплексність процесу для об'єктивного вимірювання успіху проєкту. У свою чергу в управлінні проєктами обмежена кількість параметрів успіху, з якими погодилися б ключові зацікавлені сторони, як внутрішні, так і зовнішні щодо основної команди реалізації проєкту. Дослідження показали, що недосконалість є нормою інноваційних проєктів, а урахування теорії феномену Фенікса доводить важливість впливу часового виміру на оцінку проєкту як успішного чи невдалого.

Ключові слова: проєкт, ефективність, оцінка, критерії успішності.

KARVATSKA Nataliia
Khmelnitskyi National University

ASSESSMENT OF PROJECT SUCCESS AS A MEASURE OF ACHIEVEMENT OF RESULTS AND POTENTIAL OPPORTUNITIES

Here, we are talking about issue of conditions and criteria for the success of project implementation. First, the author considered classical evaluation approaches focused on measuring the achievement of initially defined goals within the "project management triangle", i.e. from the point of view of time, quality and budget. Further, developing an opinion about the criteria for the success of projects, we analyzed the works of scientists who substantiated the expansion of assessment conditions by: consideration of stakeholders' expectations; distinguishing the criteria for evaluating the project as a process and the criteria for evaluating the product of the project as a result; taking into account the context; changes in success criteria over time, etc.

As a result, the author draws attention to the debatable understanding of the conditions for determining the success, imperfection, or failure of a project, considering that project success is a multidimensional and dynamic concept. A significant degree of project uncertainty (in terms of cost, time, quality, and operational results) at the initial stages makes it impossible to adopt evaluation criteria based on the fact of achieving primary goals, plans, and formal processes. And the need to take into account the goals of stakeholders, which often change over time, confirms the flexibility and complexity of the process for objective measurement of project success. Additionally, project management has a limited number of success parameters that key stakeholders, both internal and external to the core project implementation team, would agree on. Thus, studies have shown that imperfection is the norm of innovative projects, and taking into account the theory of the Phoenix phenomenon proves the importance of the influence of the time dimension on the evaluation of the project as successful or unsuccessful.

Keywords: project, efficiency, assessment, success criteria

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Методологія управління проєктами все більше набуває поширення для реалізації стратегічних цілей підприємств, організацій, державних установ адже використання інструментів проєктного менеджменту сприяє не тільки кращій організації роботи, а й дозволяє робити це у межах часу, бюджету та вимог щодо якості. Проте практика реалізації проєктів доводить, що переважна їх більшість стикається з проблемами, що призводять до перевитрат часу та коштів, прорахунків у бізнес-планах, розчарувань зацікавлених сторін завдяки різним часто суперечливим поглядам на успіх. З огляду на сказане вважаємо, що успіх проєкту є надзвичайно важливою, але складною, багатовимірною, умовною та динамічною концепцією у теорії та практиці управління проєктами.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Праці вітчизняних науковців переважно стосуються критеріїв оцінки ефективності проєктів на передінвестиційному етапі, обґрунтуванні доцільності капіталовкладень, а саме: переліку та сутності основних показників ефективності інвестиційних проєктів, що базуються на методі дисконтування грошових потоків (Вовчак О., Гриньов А., Гулик Т., Ковшун Н., Коюда В., Левшун О., Лепейко Т.,

Мойсєненко І., Нєстерова С., Шєбаніна В. та ін); комплексному підході, що передбачає оцінювання інвестиційного проекту на локальному, національному, глобальному рівнях (Чернобай Л., Дуляба Н.); оцінюванню ефективності проектів державно-приватного партнерства на основі показників економічного, соціального, технологічного, екологічного і регіонального результатів (Кузнєцова А., Кліпкова О., Маслов В.). Проте критерії визнання успіху проекту на етапі його завершення лишаються поза увагою. У свою чергу зарубіжні дослідники дискутують на цю тему тривалий період часу, визначаючи показники успіху та невдачі проектів. Зокрема, досліджуючи типові причини недосконалості проектів, вчені виділяють неповну реалізацію очікуваних цілей і вигод, перевитрату бюджету (Де Віт А., Баккаріні Д., Project Management Institute), недостатність лідерських компетентностей (Мюллер Р., Тернер Р.), неефективний контроль над проектом, неналежне управління ризиками (Хьюз Д., Двіведі Ю., Рана Н., Сімінтірас А.), інституційні та управлінські проблеми (Ікаа Л.). В окремих працях звертається увага на необхідності врахування суперечливості думок зацікавлених осіб щодо критеріїв вимірювання успіху проекту (Бейкер Б., Мерфі Д., Фішер Д, Гріффіні Е., Пейдж А.) та зміни поглядів стейкхолдерів на успіх з часом (Феддерсен Дж., Колл Х. та Джералді Дж., Маррвейк А., Стєрне І., Сюдов Й., Мідлер К. та Алоше М.).

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри численні дослідження, відкритим залишається питання критеріїв визначення ефективності проекту на етапі його завершення. У цьому аспекті постає питання: чи вірний підхід оцінювання ефективності проекту як факту досягнення першочергових цілей, фінансової віддачі? чи повинні критерії оцінки проектів змінюватись у процесі його реалізації? чи дотримання стандартів щодо управління проектами автоматично означає його успішність? якими все ж таки мають бути умови успішної реалізації проекту?

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження поглядів науковців на критерії оцінки ефективності проекту на етапі його завершення, доведення дискусійності розуміння умов успіху, недосконалості чи провалу проекту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Класичні підходи оцінювання ефективності реалізації проектів здебільшого зосереджені на вимірі досягнення початково визначених цілей у межах «залізного трикутника», тобто з точки зору часу, якості та бюджету. До прикладу, Де Віт А. у роботі «Вимірювання успішності проекту» [3, с. 164-170] розрізняє успіх проекту (вимір за загальними цілями проекту) та успіх управління проектом (вимір за широко поширеними та традиційними показниками продуктивності щодо вартості, часу та якості). Проте автор акцентує увагу на ілюзорності процесу, адже вимірюючи успіх проекту, необхідно враховувати цілі всіх зацікавлених сторін протягом життєвого циклу та на всіх рівнях ієрархії управління, що є мало можливим.

Дійсно успішність проекту оцінюють різні групи стейкхолдерів — акціонери, менеджери, клієнти, співробітники тощо. Тому критерії для вимірювання успіху чи невдачі проекту залежать від контексту та відрізняються для різних груп стейкхолдерів. На думку Бейкер Б.Н., Мерфі Д.К., Фішер Д. немає абсолютного успіху чи невдачі; скоріше, є лише уявний успіх або уявна невдача [3, с.902-909]. Підтвердженням цієї думки є висновки Гріффіна Е. і Пейджа А. у звіті робочої групи PDMA, яка вивчала показники успіху та невдачі розробки продукту («An interim report on measuring product development success and failure» [5]). Науковці зауважують, що «вчені та менеджери зосереджуються на різних наборах показників успіху/невдачі розробки продукту. Вчені, як правило, досліджують ефективність розробки продукту на рівні фірми, тоді як менеджери вимірюють і вказують на те, що вони хочуть більш повно зрозуміти успіх окремого продукту». Продовжуючи дослідження [6, с. 478-496] автори доводять, що набір показників для оцінки успіху на рівні проекту залежить від проектної стратегії та бізнес-стратегії фірми відповідно. Тобто, цілі (відповідно і критерії успіху) нового продукту, який створює абсолютно новий ринок, відрізнятимуться від цілей проекту, що розширює існуючу лінійку продуктів. Наприклад, для клієнтоорієнтованих проектних стратегій задоволеність та схвалення споживачем були одними з найкорисніших показників успіху. Проте для проектів, що включають нові для компанії продукти, як найбільш корисний показник вказувалася частка ринку.

Розвиваючи думку щодо критеріїв успішності проектів слід також відокремлювати проект як процес та продукт проекту як результат. У цьому аспекті Баккаріні Д. у роботі «Структурно-логічний метод визначення успішності проекту» [7, с. 25-32] визначив дві складові успіху проекту: успішне управління проектом (фокусується на процесі проекту і, зокрема, на успішному досягненні цілей щодо вартості, часу та якості) та успіх продукту (стосується наслідків кінцевого продукту проекту). В свою чергу Аткинсон Р. у роботі «Управління проектами: вартість, час і якість, два найкращі припущення та феномен, час прийняти інші критерії успіху» [8, с. 337-342] зазначив, що «обмежений часовий ресурс, можливо, є *тією* особливістю, яка відрізняє управління проектом від більшості інших типів управління. Однак зосередити критерії успіху виключно на критеріях досягнення цілей, виключаючи інші неможливо».

Крейнер К. у роботі «Відновлення успіху проєкту як феномену» [9, с. 19-38] зазначав, що «успіх проєкту є набагато складнішим питанням, ніж досягнення цілей... У тій мірі, в якій успіх проєкту стає питанням досягнення чітких цілей, він втрачає свою актуальність як самостійне явище».

Відтоді науковці замислились про дискусійність поняття успіху як фіксованого результату, наголошуючи при цьому на важливості розуміння контексту, часової динаміки успіху проєкту, розглядаючи його як прагнення, яке розгортається в різних формах у різні моменти часу. Зокрема Ікаа Л., Доннеллі Дж. у праці «Success conditions for international development capacity building projects» [10] досліджуючи умови успіху проєкту ув'язують фактори успіху та контекст. Автори зазначають, що «умови успіху, особливо на момент ініціації проєкту, можуть допомогти зрозуміти, чому деякі проєкти (або їх аспекти) процвітають в одних умовах, а інші – ні», для цього «необхідно врахувати здатність проєктів забезпечувати розвиток у контексті» [10, с. 44-63]. Тобто недостатньо виділити ключові фактори успіху, важливо досліджувати контекст, у якому ці фактори досягли успіху. Оскільки різні фактори можуть призвести до різних результатів у різних контекстах; і коли все-таки вдається покращити контекст, результати реалізації проєкту змінюються неочікуваним чином. Отже, менеджери проєктів повинні усвідомити, що дотримання стандартів щодо управління проєктами автоматично *не* означає його успішність.

В свою чергу OECD для оцінки міжнародних проєктів розвитку поряд із оцінкою досягнення цілей, витрат та впливу використовує критерії сталості та узгодженості, а саме [11; 12]:

- релевантність (Чи проєкт робить правильні речі?),
- ефективність (Наскільки добре використовуються ресурси?),
- дієвість (Чи проєкт досягає цілей?),
- вплив (Які зміни передбачає проєкт?),
- сталість (Чи триватимуть переваги проєкту?),
- узгодженість (Як проєкт поєднується з іншими проєктами?).

Модель OECD набула розвитку у дослідженнях Ікаа Л., Пінто Дж. У роботі «Переосмислення успіху проєкту: Оновлення та перекалібрування для сучасного управління проєктами» [11, с. 835-848] науковці пропонують чотирирівнірну модель оцінки успіху проєкту, засновану на реалізації переваг, сприйнятті зацікавлених сторін, питаннях часу та стійкості, а саме модель поєднує:

- короткостроковий успіх *плану* проєкту (який можна оцінити відразу чи незабаром після завершення проєкту);
- середньостроковий успіх *бізнес-кейсу* (який можна оцінити через роки після завершення, коли всі переваги чи недоліки були реалізовані);
- «об'єктивні» оцінки та «суб'єктивні» погляди зацікавлених сторін і визначення успіху (які можна оцінити в будь-який час після завершення);
- довгострокову *екологічну ефективність* або виконання завдань з точки зору сталості (яку можна виміряти десятиліттями після досягнення переваг чи недоліків).

На думку авторів, запропонована модель оцінювання може допомогти зацікавленим сторонам досягти консенсусу щодо того, як визначити та виміряти успіх до та після проєкту, а також у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Марревік А., Стьєрне І. та Сюдів Й. у роботі «Поza межами невдач і успіху: погляд на недосконалі проєкти як загальну практику» [13, с. 131-138] зазначають, що «оцінка успіху та невдачі може бути недосконалою, оскільки різні погляди стейкхолдерів на успіх можуть змінюватися з часом». Продовжуючи досліджувати роль часу для успіху проєкту Феддерсен Дж., Колл Х. та Джералді Дж. пропонують розглядати успіх проєкту як тимчасове явище, пояснюючи, що «дійові особи з плином часу по-різному пов'язують і переосмислюють минуле, сьогодення та майбутнє проєкту в своїх постійних конструкціях успіху проєкту» [14, с. 167-186]. Наводячи приклад Сіднейського оперного театру, який спочатку розглядався як провал управління проєктом, але зрештою став національною іконою; досліджуючи історію реалізації проєкту Vindeby (першої в світі офшорної вітрової електростанції) автори доводять, що ті самі минулі події породжують різні інтерпретації, пов'язані з теперішнім і майбутнім розумінням проєкту та його цінності. Тобто у міру реалізації проєкту набір залучених внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін та їх відповідні оцінки змінюються, що свідчить про необхідність розглядати «успіх проєкту як постійний і довгостроковий процес». Таким чином, з точки зору часу успіх проєкту є миттєвим, лише тимчасово стабілізованим результатом. Поділяють таку думку Мідлер К. та Алоше М., автори у статті «Розуміння феномену Фенікса: чи може проєкт бути одночасно провалом і успіхом?» [15, с. 131-138] доводять важливість часового виміру для оцінки проєкту як успішного чи невдалого, класичним вважаючи явище, коли проєкт, який в один момент часу вважається невдалим, перетворюється на дивовижний успіх в інший момент часу. Автори акцентують увагу на виконанні ретроспективного і перспективного методів оцінювання для виявлення підводних каменів й можливостей інноваційних проєктів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, у статті ми розглянули різні погляди на критерії оцінки ефективності реалізації проєктів звертаючи увагу на дискусійність розуміння успіху, недосконалості чи провалу проєкту.

Погоджуємось з позицією Project Management Institute [16, с. 2], що «традиційні вимірювання обсягу, часу та вартості вже недостатні в сучасному конкурентному середовищі»; Феддерсеном Дж., Коллом Х., Джералді Дж., що «успіх проекту є миттєвим, лише тимчасово стабілізованим результатом»; та Мідлером К. та Алоше М. щодо необхідності виконання ретроспективного і перспективного методів оцінювання.

Успіх проекту є багатовимірною та динамічною концепцією. Сучасні (особливо інноваційні) проекти часто на початкових стадіях є невизначеними з точки зору вартості, часу, якості та операційних результатів. Відповідно не можуть бути оцінені за фактом досягнення першочергових цілей, планів та виконання формальних процесів. Окрім цього вимірюючи успіх проекту, необхідно враховувати цілі всіх зацікавлених сторін протягом життєвого циклу проекту та на всіх рівнях ієрархії управління. У свою чергу в управлінні проектами обмежена кількість параметрів успіху, з якими погодилися б ключові зацікавлені сторони, як внутрішні, так і зовнішні щодо основної команди реалізації проекту. Це підтверджує складність об'єктивного вимірювання успіху проекту. Дослідження показали, що недосконалість є нормою інноваційних проєктів, а урахування теорії феномену Фенікса доводить важливість впливу часового виміру на оцінку проєкту як успішного чи невдалого.

Література

1. Müller R., Turner R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
2. Hughes D. L., Dwivedi Y. K., Rana N. P., Simintiras A. C. (2016). Information systems project failure—Analysis of causal links using interpretive structural modelling. *Production Planning & Control*, 27(16), 1313–1333.
3. De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management* Volume 6, Issue 3, Pages 164-170, ISSN 0263-7863, URL: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9).
4. Baker B. N., Murphy D. C., Fisher D. (1988). Factors affecting project success. In Cleland D. I., King W. R. (Eds.), *Project management handbook* (2nd ed., pp. 902–909). John Wiley & Sons, Inc.
5. Abbie Griffin, Albert L. Page (1993). An interim report on measuring product development success and failure // *Journal of Product Innovation Management*, Volume 10, Issue 4, Pages 291-308, ISSN 0737-6782, URL: [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(93\)90072-X](https://doi.org/10.1016/0737-6782(93)90072-X)
6. Abbie Griffin, Albert L. Page (1996). PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 13, Issue 6, , Pages 478-496, ISSN 0737-6782, URL: [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)00052-5)
7. Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*. 30 (4), 25-32.
8. Roger Atkinson (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, Volume 17, Issue 6, Pages 337-342, ISSN 0263-7863, URL: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
9. Kreiner, K. (2014). Restoring Project Success as Phenomenon. In R. A. Lundin, & M. Hällgren (Eds.), *Advancing Research on Projects and Temporary Organizations* (pp. 19-38). Copenhagen Business School Press.
10. Lavagnon A. Ikaa, Jennifer Donnelly (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *Int. J. Proj. Manag.* 35 (1) (January 2017), 44–63. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>
11. Lavagnon A. Ika, , Jeffrey K. Pinto (2022). The «re-meaning» of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848
12. OECD Organisation for Economic Co-operation and Development URL: <https://www.oecd.org/>
13. Marrewijk, A. van, Stjerne, I., & Sydow, J. (2024). Beyond Failure and Success: A Process View on Imperfect Projects as Common Practice. *Project Management Journal*, 55(2), 131-138. URL: <https://doi.org/10.1177/87569728241237443>
14. Feddersen, J., Koll, H., & Geraldi, J. (2024). The Temporality of Project Success: Vindeby, the World's First Offshore Wind Farm. *Project Management Journal*, 55(2), 167-186. URL: <https://doi.org/10.1177/87569728231217231>
15. Midler, C., & Alochet, M. (2024). Understanding the Phoenix Phenomenon: Can a Project Be Both a Failure and a Success? *Project Management Journal*, 55(2), 187-204. URL: <https://doi.org/10.1177/87569728231171825>
16. Project Management Institute (PMI). (2017). Pulse of the profession® 2017. Success rates rise: Transforming the high cost of low performace. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017>
17. Гулик Т.В., Горб Є.Ю. (2020) Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 6. С. 99-106. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-17>.

18. Нестерова С.В. (2018). Методи оцінки ефективності інвестицій: сутність та характеристики. Економіка і суспільство. Гроші, фінанси і кредит. Випуск 19. С. 1105-1110. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/166.pdf
19. Чернобай Л. І. Дуляба Н. І. Лазарович О. І. (2019) Комплексний підхід до оцінювання ефективності проєкту на прикладі Старосамбірського родовища НГВУ «Бориславнафтогаз». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 27, частина 2. С. 84-92.
20. Кузнецова А., Кліпкова, О., & Маслов, В. (2022). Методологія оцінювання ефективності проєктів державно-приватного партнерства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(41), 339–349. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251466>.

References

1. Müller R., Turner R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
2. Hughes D. L., Dwivedi Y. K., Rana N. P., Simintiras A. C. (2016). Information systems project failure—Analysis of causal links using interpretive structural modelling. *Production Planning & Control*, 27(16), 1313–1333.
3. De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management* Volume 6, Issue 3, Pages 164-170, ISSN 0263-7863, URL: [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9).
4. Baker B. N., Murphy D. C., Fisher D. (1988). Factors affecting project success. In Cleland D. I., King W. R. (Eds.), *Project management handbook* (2nd ed., pp. 902–909). John Wiley & Sons, Inc.
5. Abbie Griffin, Albert L. Page (1993). An interim report on measuring product development success and failure // *Journal of Product Innovation Management*, Volume 10, Issue 4, Pages 291-308, ISSN 0737-6782, URL: [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(93\)90072-X](https://doi.org/10.1016/0737-6782(93)90072-X)
6. Abbie Griffin, Albert L. Page (1996). PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, Volume 13, Issue 6, , Pages 478-496, ISSN 0737-6782, URL: [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)00052-5)
7. Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*. 30 (4), 25-32.
8. Roger Atkinson (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, Volume 17, Issue 6, Pages 337-342, ISSN 0263-7863, URL: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
9. Kreiner, K. (2014). Restoring Project Success as Phenomenon. In R. A. Lundin, & M. Hällgren (Eds.), *Advancing Research on Projects and Temporary Organizations* (pp. 19-38). Copenhagen Business School Press.
10. Lavagnon A. Ikaa, Jennifer Donnelly (2017). Success conditions for international development capacity building projects. *Int. J. Proj. Manag.* 35 (1) (January 2017), 44–63. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>
11. Lavagnon A. Ika, , Jeffrey K. Pinto (2022). The «re-meaning» of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848
12. OECD Organisation for Economic Co-operation and Development URL: <https://www.oecd.org/>
13. Marrewijk, A. van, Stjerne, I., & Sydow, J. (2024). Beyond Failure and Success: A Process View on Imperfect Projects as Common Practice. *Project Management Journal*, 55(2), 131-138. URL: <https://doi.org/10.1177/87569728241237443>
14. Feddersen, J., Koll, H., & Gerdali, J. (2024). The Temporality of Project Success: Vindeby, the World's First Offshore Wind Farm. *Project Management Journal*, 55(2), 167-186. URL: <https://doi.org/10.1177/87569728231217231>
15. Midler, C., & Alochet, M. (2024). Understanding the Phoenix Phenomenon: Can a Project Be Both a Failure and a Success? *Project Management Journal*, 55(2), 187-204. URL: <https://doi.org/10.1177/87569728231171825>
16. Project Management Institute (PMI). (2017). Pulse of the profession® 2017. Success rates rise: Transforming the high cost of low performance. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017>
17. Hulyk T.V., Horb Ye.Iu. (2020) Metody otsinky efektyvnosti investytsiynykh proiektiv z urakhuvanniam ryzkykiv v umovakh nevyznachenosti. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia. Tom 31 (70). № 6. S. 99-106. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-17>.
18. Nesterova S.V. (2018). Metody otsinky efektyvnosti investytsii: sutnist ta kharakterystyky. Ekonomika i suspilstvo. Hroshi, finansy i kredyt. Vypusk 19. S. 1105-1110. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/166.pdf
19. Chernobai L. I. Duliaba N. I. Lazarovych O. I. (2019) Kompleksnyi pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti proiektu na prykladni Starosambirskoho rodovyshcha NHVU «Boryslavnaftohaz». Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo. Vypusk 27, chastyna 2. S. 84-92.
20. Kuznietsova A., Klipkova, O., & Maslov, V. (2022). Metodolohiia otsiniuvannia efektyvnosti proiektiv derzhavno-privatnogo partnerstva. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(41), 339–349. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v6i41.251466>.