

## Регенеративное управление проектами: концептуальные основания



### Юлия Андреевна Фомина

Доц. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0002-8761-5002

e-mail: Fomina-u-a@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия



### Джой Эгонхон Акахоме

Ст. преп. каф. предпринимательства и маркетинга

ORCID: 0000-0003-0038-2910

e-mail: akahomejj@fuotuo.ke.edu.ng

Федеральный университет Отуоке, г. Отуоке, Нигерия



### Дарья Эдуардовна Фомина

Студент

ORCID: 0009-0003-8685-5965

e-mail: fominadara595@gmail.com

Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А. Тимирязева, г. Москва, Россия

**Ключевые слова:** регенеративное управление проектами, устойчивое управление проектами, устойчивое развитие, регенеративная экономика, GPM P5™, руководство ICB4, экосистема

**Цитирование:** Фомина Ю.А., Акахоме Д.Э., Фомина Д.Э. Регенеративное управление проектами: концептуальные основания // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 2. С. 52-60

### Аннотация

Регенеративное управление проектами представляет собой новое направление проектного менеджмента, развивающее идеи устойчивого развития. Оно направлено на активное восстановление и процветание экологических, социальных и экономических систем. Исследованы концептуальные основы регенеративного управления проектами, его связь с концепцией регенеративной экономики и возможности применения в рамках международных стандартов ICB4 и GPM P5™. Проанализирована эволюция экономических систем – от традиционной и «зеленой» до устойчивой, восстановительной и регенеративной, продемонстрировано их влияние на три ключевых компонента устойчивости: экономику, социум и экологию. Особое внимание уделено международным стандартам ICB4 и GPM P5™, которые интегрируют принципы устойчивого и регенеративного управления, в том числе восстановление экосистем, биологическое разнообразие и адаптивность. Настоящее исследование носит теоретический характер. Перспективы дальнейших исследований включают анализ практических кейсов, поиск использования принципов регенеративного управления в других международных стандартах, разработку методик и алгоритма по выбору критериев регенеративности проектов. Работа вносит вклад в развитие проектного управления, предлагая переход от концепции устойчивости к регенеративному управлению как стратегии долгосрочного процветания.



# Regenerative project management: conceptual foundations



## Yulia A. Fomina

Assoc. Prof. at the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-8761-5002

e-mail: Fomina-u-a@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia



## Daria E. Fomina

Student

ORCID: 0009-0003-8685-5965

e-mail: fominadara595@gmail.com

Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy, Moscow, Russia



## Joy Eghonghon Akahome

Senior Lecturer at the Entrepreneurship and Marketing Department

ORCID: 0000-0003-0038-2910

e-mail: akahomejj@fuotuo.ke.edu.ng

Federal University Otuoke, Otuoke, Nigeria

**Keywords:** regenerative project management, sustainable project management, sustainable development, regenerative economy, GPM P5™, ICB4 Reference Guide, ecosystem

**For citation:** Fomina Yu.A., Akahome J.E., Fomina D.E. (2025) Regenerative project management: conceptual foundations. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 2, pp. 52-60.

## Abstract

Regenerative project management is a new direction of project management that develops the ideas of sustainable development. It is aimed at the active restoration and prosperity of ecological, social, and economic systems. The conceptual foundations of regenerative project management, its relation to the regenerative economics concept, and the possibilities of its application within the framework of the ICB4 and GPM P5™ international standards have been investigated. The evolution of economic systems from traditional and green to sustainable, restorative, and regenerative has been analyzed, and their impact on three key components of sustainability such as economy, society, and ecology has been demonstrated. Special attention has been paid to the ICB4 and GPM P5™ international standards, which integrate the principles of sustainable and regenerative management, including ecosystem restoration, biological diversity, and adaptability. The study is theoretical in nature. The prospects for further research include practical cases analysis, the search for the use of the regenerative management principles in other international standards, a methodology and algorithm for selecting criteria for regenerative projects development. The study contributes to project management development by proposing a transition from the sustainability concept to regenerative management as a strategy for long-term prosperity.



## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день регенеративное управление является одним из новых направлений в управлении проектами. Оно стало логическим продолжением устойчивого управления проектами (англ. sustainable project management). В основе устойчивого управления проектами лежит концепция устойчивого развития, тогда как в основе регенеративного – концепция регенеративной экономики.

Настоящее исследование носит теоретический характер и раскрывает взаимосвязь концепций устойчивого развития и регенеративной экономики. Целью исследования является раскрытие методологических оснований регенеративного управления проектами, а также возможностей практического применения его принципов на примере Руководства ICB4 по Устойчивому управлению проектами и Стандарта по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5™<sup>1,2</sup>.

Проведен анализ современной литературы по концепции устойчивости и регенеративной экономике, показаны движение экономики от традиционной к устойчивой и регенеративной, а также различие в воздействии на три компонента устойчивости – экономический, социальный и экологический.

Возможности включения в управление проектами принципов устойчивого управления показаны на примере Руководства ICB4 по Устойчивому управлению проектами, принципов регенеративного управления – на примере международного стандарта по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5™. Данные стандарты являются лидирующими по внедрению принципов устойчивого развития в управление проектами. Стандарт GPM P5™ в обновленной третьей версии включает регенеративное управление, идя на шаг впереди других международных стандартов.

Показывая движение общества к регенеративной экономике и регенеративным моделям управления, настоящее исследование стремится выявить возможности и перспективы использования регенеративного проектного управления.

## УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

В докладе Всемирной комиссии Организации Объединенных Наций по окружающей среде и развитию «Наше общее будущее», известном как доклад Брундтланд, устойчивое развитие определяется как «развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»<sup>3</sup>. С тех пор концепция устойчивого развития получила широкое признание, став методологией для оценки того, будут ли различные варианты деятельности человека обеспечивать социальную и экологическую жизнеспособность [Basiago, 1995].

За последние четыре десятилетия концепция устойчивого развития претерпела изменения: от стремления быть нейтральными к природе и защищать планету от ущерба, обеспечивая достойную жизнь, до регенеративной устойчивости,

рассматривающей человека как часть природы и стремящейся обеспечить жизнь людей в «процветающих живых системах» в полной гармонии с природой, иными словами, от экономикоцентричного, а затем антропоцентричного к целостному мировоззрению [Moldan, Dahl, 2007; Gorissen et al., 2024; Gibbons, 2020].

Несмотря на эволюцию концепции устойчивости, она по-прежнему ориентирована на долгосрочное развитие. Устойчивость рассматривается как способность системы или процесса поддерживать себя в течение длительного времени [Moldan, Dahl, 2007]. Со времен доклада Брундтланд концепция устойчивого развития направлена на обеспечение не только нынешних, но и будущих потребностей человека в условиях ограниченных ресурсов и признает права всех людей и наций на рост и процветание как сегодня, так и в будущем [Robertson, 2017].

## КОМПОНЕНТЫ УСТОЙЧИВОСТИ И РЕГЕНЕРАТИВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Общепринятыми являются три ключевых компонента устойчивости: социальный, экономический и экологический<sup>4</sup>. На уровне бизнеса эти компоненты были адаптированы Дж. Элкингтоном, который предложил предприятиям перейти от итоговой линии прибыли и убытков к тройной итоговой линии (TBL) – люди, планета и прибыль [Elkington, 1999]. Сегодня эти три измерения устойчивости лежат в основе Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г., включая 17 Целей устойчивого развития<sup>5</sup>.

В наши дни Дж. Элкингтон поднимает вопрос о том, как будет выглядеть «тройная линия» в будущем. Каждое измерение будет полностью интегрировано – и все три будут направлены на регенерацию нашей экономики, общества и биосферы? [Elkington, 2021]. Задача состоит в том, чтобы изменить экономические и политические системы в сторону социальной ответственности и инклюзивности, а также экологической устойчивости и регенерации.

П. Хокен рассматривает необходимость согласования эффективных бизнес-практик с принципами экологической устойчивости, утверждая, что успех бизнеса и устойчивые экологические практики должны не исключать, а дополнять друг друга [Hawken, 1993]. Он определяет регенерацию как новый подход к решению климатического кризиса, объединяющий справедливость, климат, биоразнообразие и человеческое достоинство в единую систему действий, политики и преобразований [Hawken, 2021].

В основе регенеративной экономики лежит утверждение, что экономическая деятельность должна быть фундаментально основана как на здоровой экологии, так и на равноправном развитии человеческого потенциала [Hawken, 2017]. Регенеративная экономика как регенеративная система является саморегулируемой, самоорганизующейся и самоподдерживающейся.

Регенеративные принципы – это принципы и законы природы, такие как системное здоровье, самоорганизация, непрерывное самообновление и регенеративная

жизнеспособность, адаптированные к социальным и экономическим системам. Эти принципы дают нам новый способ мышления об экономике и управлении, основанный на научном понимании того, как устроена Вселенная. В основе регенеративной экономики лежит идея о том, что универсальные модели и принципы, используемые во Вселенной для создания стабильных, здоровых и устойчивых систем в реальном мире, могут и должны быть использованы в качестве модели для проектирования экономических систем [Fullerton, 2015].

## ДВИЖЕНИЕ К РЕГЕНЕРАТИВНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Путь от дегенеративной к регенеративной экономике и обществу проходит через пять стадий (рис. 1).

Рассмотрим данные стадии подробнее.

1. Традиционная (англ. conventional). Традиционная экономика и финансы призваны оптимизировать «эффективную отдачу от финансового капитала» в качестве цели. Традиционное экономическое мышление предполагает, что экономическая мощь является функцией темпов роста валового национального продукта [Fullerton, 2015].

2. «Зеленая» (англ. green). «Зеленая» экономика направлена на эффективное использование ресурсов, снижение экологических рисков и экологического дефицита при одновременном улучшении благосостояния людей и достижение социальной инклюзивности. Она декларирует стремление к экологическим и социальным целям, но не всегда их достигает, главным приоритетом по-прежнему является прибыль. Это переходная ступень от традиционной к устойчивой экономике.

3. Устойчивая (англ. sustainable). В основе устойчивой экономики лежит баланс трех основных принципов: социальный, экономический и экологический [Elkington, 2021]. Она достигает экономических целей, не нанося вред экологии и социуму [Fomina, Apenko, 2020].

4. Восстановительная (англ. restorative). Восстановительная экономика ориентирована на восстановление и устранение ущерба, нанесенного как окружающей среде, так и сообществам, особенно тем, которые были маргинализированы традиционными экономическими моделями. Она подчеркивает создание справедливой и устойчивой системы, которая ставит благосостояние, справедливость и экологический баланс выше прибыли и бесконечного роста.

5. Регенеративная (англ. regenerative). Целью регенеративной экономики является содействие и поддержание человеческого процветания и благополучия в экономике постоянства. Она находится в целостном равновесии с природой и нами самими и обеспечивает достижение результатов, не истощая критически важные ресурсы и не нанося вред другим частям общественных и экологических систем, от которых зависит, но восстанавливая и улучшая их жизнеспособность [Elkington, 2021; Fullerton, 2015].

Каждая стадия требует меньше энергии и материалов и перемещает общество от механистического дизайна к дизайну естественных систем, от редукционистского мышления к целостному. Экономика встроена в общество, а общество – в биосферу, образуя единую систему. Их связи настолько глубоки, что серьезный ущерб, нанесенный одной части, распространяется и влияет на все остальные [Fullerton, 2015].

Концепция традиционной экономики – это игра с нулевой суммой (выигрыш в экономике в целом строится на проигрыше социума и экологии) (табл. 1).

Концепция устойчивой экономики может быть описана как Парето эффективная (когда улучшения не приводят к ухудшению в социуме и экологии). Концепция регенеративной экономики напоминает стратегию win-win, так как улучшения сопровождаются улучшениями в социуме и экологии. Концепции «зеленой» и восстановительной экономики являются переходными: «зеленая» содержит черты традиционной и устойчивой, восстановительная – устойчивой и регенеративной.

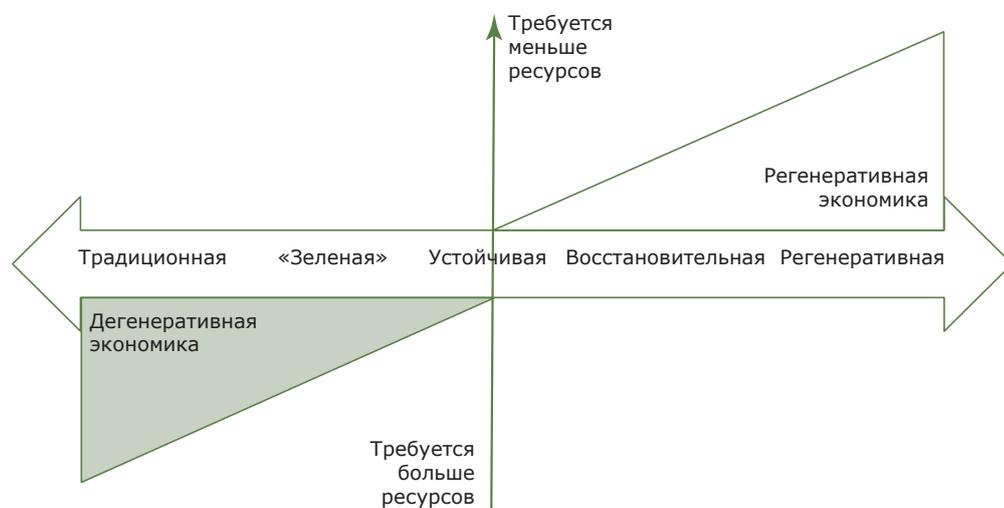


Рис. 1. Регенеративная и дегенеративная экономика

Составлено авторами по материалам источника [Fullerton, 2015]

Таблица 1. Воздействие экономики на социум и экологию  
Составлено авторами по материалам источника [Fullerton, 2015]

Экономика	Традиционная	Зеленая	Устойчивая	Восстановительная	Регенеративная
Социум	-	-/0	0	0/+	+
Экология	-	-/0	0	0/+	+

Примечание: (+) – положительное воздействие, (-) – отрицательное, 0 – нейтральное

## УСТОЙЧИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

В настоящее время устойчивость служит индикатором качества управления. Устойчивое управление проектами – это концепция, основанная на ценностях, ориентированная на долгосрочную перспективу, соответствующая ценностям организаций и членов проектной команды [Gareis et al., 2013].

Устойчивость расширяет сферу управления проектами, поскольку оси времени и пространства выходят далеко за рамки окончания проекта, чтобы учитывать долгосрочные последствия результатов проекта, а доставка результатов проекта рассматривается через призму создания ценности для заинтересованных сторон проекта и общества, уравнивая их социальные, экологические и экономические интересы [Silvius et al., 2024]. Движение к устойчивости в управлении проектами делает его более сложным и динамичным, но в то же время обеспечивает возможность справляться с растущей сложностью общества и окружающей среды [Gareis et al., 2013; Silvius et al., 2024].

Внедрение устойчивого проектного управления включает:

- формирование стратегии устойчивого развития в организации;
- использование Целей устойчивого развития в стратегии организации, разработке и реализации проекта;
- применение принципов устойчивого развития на всех стадиях жизненного цикла проекта, в том числе на ранних стадиях, еще до утверждения проекта, на стадии инициации, а также планирования, реализации, контроля и закрытия;
- приоритет стратегических и долгосрочных целей над краткосрочными;
- соблюдение баланса принципов устойчивого развития в проекте вне зависимости от его типа (коммерческий/некоммерческий, инновационный/социальный/экологический).

## УСТОЙЧИВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ – РУКОВОДСТВО ICB4

В основе Руководства ICB4 по Устойчивому управлению проектами лежит базовый уровень индивидуальных компетенций – ICB4 IPMA (англ. Individual Competence Baseline 4.0), который описывает компетенции, необходимые для людей, работающих в области управления проектами, программами, портфелями. Версия 1.0 описывает, как следует интерпретировать различные элементы компетенций, чтобы продемонстрировать устойчивое управление проектами<sup>1</sup>.

Руководство ICB4 призвано изменить правила игры для всех, кто хочет преуспеть в области управления проектами и оказать положительное влияние на мир. Мы живем в эпоху, когда ожидания и требования заинтересованных сторон проекта постоянно развиваются и растут. Руководителям необходимо знать об экологических, социальных и управленческих аспектах своих проектов, а также о том, как они влияют на тройную цель – людей, планету и прибыль. Они должны уметь балансировать между потребностями и интересами различных групп заинтересованных сторон и согласовывать цели своих проектов с Целями устойчивого развития Организации Объединенных Наций, национальными нормативными актами, конкретной политикой и стратегией ESG своей организации и т.д.<sup>1</sup>.

Устойчивость требует, чтобы природный капитал оставался нетронутым, подразумевая, что добыча природных ресурсов не превышает скорость, с которой они воспроизводятся (регенерируются), и поглощающую способность окружающей среды ассимилировать отходы и загрязнения. Точка равновесия, в которой добыча природных ресурсов равна их воспроизводству, была пройдена в 1970-х гг. Это означает, что уже более полувека человечество истощает ресурсы Земли. Однако влияние этого истощения и образующихся отходов не всегда было заметно в краткосрочной перспективе. В связи с этим устойчивость требует как краткосрочной, так и долгосрочной ориентации. Эта ориентация требует рассмотрения всех воздействий на общество и окружающую среду, которые проявляются в течение полного жизненного цикла и/или цепочки создания стоимости продукта или услуги.

Перспективной стратегией предотвращения истощения природных ресурсов является стратегия «циркулярной экономики», которая направлена на регенерацию сырья и ресурсов из использованных продуктов и создание регенеративной экономической системы, тем самым минимизируя отходы и необходимость добычи невозобновляемых природных ресурсов. Хотя могут возникнуть технические и экономические проблемы при разработке полностью циклических продуктов, концепция циклической экономики на данный момент является наиболее перспективной концепцией, которая сочетает устойчивое развитие с экономической эффективностью<sup>1</sup>.

Особое внимание в стандарте уделено лидерству в области устойчивого развития (англ. Leadership for sustainability):

- лидерство, которое требует отхода от традиционной практики, что ставит во главу угла краткосрочные результаты в ущерб долгосрочной устойчивости;

- лидерство в обеспечении устойчивости проектов выходит за традиционные ограничения по стоимости, срокам и качеству, делая акцент на создании долгосрочной стоимости и положительное влияние на общество и планету;
- лидерство в области устойчивого развития заключается в создании положительного воздействия на общество и окружающую среду и предполагает воодушевление заинтересованных сторон, включая сотрудников, инвесторов и клиентов, к согласованию своих ценностей с ценностями организации<sup>1</sup>.

На рис. 2 представлены три области компетенций менеджера проекта для достижения устойчивого управления проектами.

Руководство ICB4 по Устойчивому управлению проектами описывает три области компетенции: перспектива (контекст), люди и практика (англ. Perspective, People, Practice). Каждая область имеет ряд элементов компетенций (всего 28) (табл. 2).

Каждый элемент компетенций рассматривается в стандарте через призму устойчивого развития. Каждый элемент

компетенции содержит перечень знаний и навыков, необходимых для овладения данным элементом, а также ключевые индикаторы компетенций и показатели.

Примеры знаний:

- экономические последствия устойчивого развития;
- показатели и цели устойчивого развития;
- устойчивое управление закупками и цепочками поставок.

Ключевые индикаторы компетенции (англ. Key Competence Indicators, KCIs) представляют собой индикаторы устойчивого управления проектами (например, согласование с целями и стратегией устойчивого развития организации). Показатели (англ. Measures) описывают детальные пункты результативности в рамках каждой KCI, например, размышляют о целях и стратегии организации в области устойчивого развития или критически и целостно анализируют воздействие на общество и окружающую среду ресурсов, деятельности, результатов и целей проекта. Другой пример KCI – определение и обеспечение соответствия проекта ценностям и принципам устойчивого развития. Данному индикатору принадлежат такие показатели, как:



Рис. 2. Компетенции менеджера в области устойчивого управления проектами

Составлено авторами по материалам источника<sup>1</sup>

Компетенции в области перспективы (perspective competences)	Компетенции в области «Люди» (people competences)	Компетенции в области практики (practice competences)
Стратегия	Самоанализ и самоменеджмент	Дизайн (концепция) проекта
Руководство, структуры и процессы	Личная целостность и надежность	Требования и цели
Соответствие нормам, стандартам и правилам	Межличностные коммуникации	Содержание (Scope)
Неформальная власть и интересы	Отношения и вовлеченность	Сроки
Культура и ценности	Лидерство	Организация и информация
-	Работа в команде	Качество
-	Конфликты и кризисы	Финансы
-	Творческий подход (находчивость, изобретательность)	Ресурсы
-	Переговоры	Закупки
-	Ориентированность на результаты	Планирование и контроль
-	-	Риски и возможности
-	-	Заинтересованные стороны
-	-	Изменения и трансформация

Таблица 2. Элементы компетенций согласно Руководству ICB4 по Устойчивому управлению проектами  
Составлено авторами по материалам источника<sup>1</sup>

- знает общие ценности и принципы устойчивого развития/ корпоративной социальной ответственности, например, Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций<sup>5</sup>;
- обеспечивает соблюдение этих ценностей и принципов в рамках проекта, включая подрядчиков и цепочку поставок проекта.

Данный стандарт раскрывается в следующей схеме: область компетенции (3) – элементы компетенции (28) – знания и навыки – ключевые индикаторы компетенции (KCIs) и показатели (Measures) в области устойчивого управления проектами.

В Руководстве ISB4 по Устойчивому управлению проектами раскрыта суть критериев устойчивого развития в применении к компетенциям в области управления проектами. Кроме того, в стандарте указано, что движение к регенеративной экономической системе является наиболее перспективным.

### РЕГЕНЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В МЕЖДУНАРОДНОМ СТАНДАРТЕ GPM P5™

В основе GPM P5™, Стандарта по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами, лежит концепция устойчивого развития, баланс трех принципов: экономического, экологического и социального, а также 17 Целей устойчивого развития Организации Объединенных Наций<sup>2,5</sup>.

Устойчивое управление проектом вбирает в себя следующие концепции:

- концепцию железного треугольника Барнса (время, стоимость, содержание), то есть устойчивый проект должен быть реализован «вовремя, в рамках бюджета и в соответствии со спецификацией»;
- концепции управления рисками, а также реализации выгод и ценностей, разработанных в таких подходах, как Проекты в контролируемой среде (PRINCE2), Управление успешными программами (MSP) и Проекты с использованием методов обеспечения устойчивого развития (PRiSM);
- концепцию тройного критерия Элкинтона, то есть аспекты управления проектами встроены в элементы внутри трех категорий – процветание, планета, люди<sup>2</sup>.

Согласно стандарту GPM P5™, воздействие реализации проекта, его результатов и продуктов на людей, планету и благосостояние определяется тем, какие решения были приняты в отношении характеристик продукта проекта и практик управления проектом (рис. 3).

В GPM P5™ эти воздействия анализируются с использованием двух перспектив:

- воздействие продукта (результатов и продуктов проекта);
- воздействие процесса (процессов управления проектами, используемых для управления работами проекта)<sup>2</sup>.

Категория устойчивости «Люди» (социальная) касается воздействия, которое деятельность и результаты проекта могут оказать на отдельных лиц, общество и сообщества. Основное внимание здесь уделяется этичному ведению деятельности и поддержанию взаимовыгодных отношений с сотрудниками, клиентами, поставщиками, цепочками поставок и сообществом в целом.

Категория устойчивости «Планета» (экология) касается воздействия, которое деятельность и результаты проекта могут оказать на живые и неживые природные системы. Эти системы включают землю, воздух и воду, а также флору, фауну и людей, которые в них живут. Основное внимание уделяется сохранению, восстановлению и улучшению этих природных систем.

Категория устойчивости «Процветание» (экономическая) касается воздействия, которое деятельность и результаты проекта могут оказать на финансы заинтересованных сторон проекта. Основное внимание уделяется максимизации положительной отдачи для как можно большего числа заинтересованных сторон.

Каждая из трех категорий в свою очередь состоит из подкатегорий (табл. 3).

В новой, третьей, версии GPM P5™ включает не только устойчивое развитие, но и регенеративное проектирование и регенеративное развитие. Регенеративное развитие – это подход к обеспечению устойчивого развития, в рамках которого не просто минимизируется вред, но ведется активная работа над восстановлением и обновлением природных систем. Оно направлено на создание самодостаточных сообществ, которые производят больше ресурсов, чем



Рис. 3. Базовая схема управления проектом согласно стандарту GPM P5™

Составлено авторами по материалам источника<sup>2</sup>

Подкатегории в категории «Люди»	Подкатегории в категории «Планета»	Подкатегории в категории «Процветание»
Трудовые практики и достойный труд	Транспорт	Осуществимость проекта
Общество и клиенты	Энергия	Гибкость бизнеса
Права человека	Земля, воздух и вода	Стимулирование рынка и экономики
Этическое поведение	Потребление	–

Таблица 3. Подкатегории в стандарте GPM P5™

Составлено авторами по материалам источника<sup>2</sup>

потребляют, и тем самым поддерживают благополучие всех живых существ. Регенеративный дизайн – это практики, направленные на то, чтобы проект восстанавливал ресурсы, а не истощал. В их основе лежит понимание того, как функционируют экосистемы<sup>2</sup>.

Элементы Стандарта включают регенеративные практики как наиболее продвинутые практики устойчивого управления проектами:

- элемент «Ответственные технологии» помогает достичь таких устойчивых результатов проекта, как «Разработка и внедрение решений, позволяющих защитить биоразнообразие и восстановить разрушенные экосистемы»<sup>5</sup>;
- элемент «Биологическое разнообразие» поручает проектным командам «создавать живые системы и использовать щадящие (регенеративные) практики управления земельными ресурсами с целью продвижения устойчивых практик ведения сельского и лесного хозяйства и сохранения разнообразия видов»<sup>2</sup>;
- элемент «Эрозия почвы и восстановление» охватывает «политики, процедуры и практики, чтобы минимизировать эрозию почвы и максимально эффективно осуществлять восстановление экосистем». Этот элемент направлен на достижение таких устойчивых результатов проекта, как расширение биоразнообразия и улучшение здоровья населения<sup>2</sup>.

Устойчивость и адаптивность (англ. *resiliency* – «жизнестойкость») – это способность проекта восстанавливаться или легко адаптироваться к неблагоприятным условиям, таким как резкие колебания рынка, политическая или экономическая нестабильность, стихийные бедствия или чрезвычайные ситуации в области здравоохранения. Устойчивость и адаптивность – это не способность заставить проблемы исчезнуть, но способность справляться с проблемами, несмотря на неожиданный стресс, элемент категории процветания. Устойчивость помогает достичь таких результатов проекта, как уменьшение вероятности потери ресурсов, вложенных в проект до чрезвычайного происшествия, усиление способности реагировать на экстремальные события, усиление поддержки команды проекта со стороны заинтересованных сторон<sup>2</sup>. Таким образом, использование Стандарта по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5™ на сегодняшний день дает возможность разработки и реализации проектов на основе концепций устойчивого развития и регенеративной экономики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование показывает, что регенеративное управление проектами представляет собой эволюционный шаг от устойчивого управления, ориентируясь не только на минимизацию вреда, но и на активное восстановление экологических и социальных систем. Рассмотрены теоретические концепции устойчивого развития и регенеративной экономики, показана динамика движения общества к такой экономике, раскрыты ее преимущества и особенности концепции. Проанализировано два международных стандарта управления проектами – Руководство ISB4 по Устойчивому управлению проектами и Стандарт по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5™ – на предмет применения принципов устойчивого развития и регенеративного управления.

Если устойчивое управление проектами направлено на реализацию целей проекта и достижение экономических целей не в ущерб социуму и экологии, то регенеративное управление проектами ставит своей задачей взаимное процветание и обогащение экономических, социальных и экологических систем. Распространение концепции регенеративного управления проектами может способствовать переходу к более гармоничным и жизнеспособным проектам.

Одним из ограничений настоящего исследования является его теоретический характер. Поскольку регенеративное управление проектами является новым направлением, пока его принципы только начинают находить отражение в международных стандартах.

Дальнейшим направлением исследования могут стать продолжение теоретических исследований, в том числе библиометрический анализ, поиск использования принципов регенеративного управления в других международных стандартах. Другим направлением могут быть практические исследования, в том числе поиск и анализ стадий проектов, применяющих на практике регенеративное управление. Среди перспектив развития исследования также можно назвать разработку методики и алгоритма по выбору критериев регенеративности проектов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

- Basiago, A. D. (1995). Methods of defining 'sustainability'. *Sustainable Development*, 3(3), 109–119. <https://doi.org/10.1002/sd.3460030302>
- Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Elkington, J. (2021). *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Stanford University Press.
- Fomina, Y., Apenko, S. (2020). Sustainability management in Russia: Values, motives, and assessment. *Strategic Change*, 29, 471–484. <https://doi.org/10.1002/jsc.2358>
- Fullerton, J. (2015). *Regenerative Capitalism. How Universal Principles And Patterns Will Shape Our New Economy*. Capital Institute.
- Gareis, R., Huemann, M., Martinuzzi, A., et al. (2013). *Project Management and Sustainable Development Principles*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Gibbons, L. V. (2020). Regenerative – The New Sustainable? *Sustainability*, 12(13), 5483. <https://doi.org/10.3390/su12135483>
- Gorissen, L., Bonaldi, K., Haerens, P., Rato, L. (2024). *Regenerative development and design. A research study*. CC BY-NC.
- Hawken, P. (1993). *The ecology of commerce. A declaration of sustainability*. 1<sup>st</sup> ed. HarperBusiness.
- Hawken, P. (2021). *Regeneration: Ending the Climate Crisis in One Generation*. Chelsea Green Publishing.
- Hawken, P. (2017). *Drawdown: The Most Comprehensive Plan Ever Proposed to Reverse Global Warming*. Penguin Books.
- Moldan, B., Dahl, A. L. (2007). *Challenges to sustainability indicators*. In: Hak T., Moldan B., Dahl A. L. (eds.), *Sustainability indicators: A scientific assessment*. Washington: Island Press.
- Robertson, M. (2017). *Sustainability principles and practice*. 2nd ed. New York: Routledge.
- Silvius, G., Schipper, R., Huemann, M. (2024). *Sustainable Project Management*. In: *The Handbook of Project Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003274179-20>

## СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- <sup>1</sup>IPMA. Sustainable Project Management. ICB4 Reference Guide. Version 1. Режим доступа: [https://bookshop.ipma.world/standards/project-management/ipma/standards/sustainable-guide-for-project-management#filter\\_format=5431](https://bookshop.ipma.world/standards/project-management/ipma/standards/sustainable-guide-for-project-management#filter_format=5431) (дата обращения: 20.04.2025).
- <sup>2</sup>GPM Global. The GPM P5TM Standard for Sustainability in Project Management. Version 3.0, 2023. Режим доступа: <https://www.gpm.org/standards-and-publications/the-p5-standard> (дата обращения: 20.04.2025).
- <sup>3</sup>World Commission on Environment and Development. Our common future. Режим доступа: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (дата обращения: 20.04.2025).
- <sup>4</sup>United Nations Commission on Sustainable Development. Agenda 21. United Nations Conference on Environment & Development. Режим доступа: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21> (дата обращения: 20.04.2025).
- <sup>5</sup>United Nations. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Режим доступа: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата обращения: 20.04.2025).