

Управление проектами в рамках концепции устойчивого развития: вызовы и проблемы



Дарья Михайловна Семенова

Канд. полит. наук, доц. каф. государственного управления и истории

ORCID: 0000-0002-0759-7618

e-mail: d.m.semenova@gmail.com

Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь, Россия

Ключевые слова: проект, проектный менеджмент, устойчивое развитие, управление проектами, стейкхолдеры проекта, устойчивое развитие, устойчивое управление проектами

Цитирование: Семенова Д.М. Управление проектами в рамках концепции устойчивого развития: вызовы и проблемы // Вестник проектного управления. 2025. Т. 1, № 1. С. 54-61

Аннотация

Ориентация на концепцию устойчивого развития влечет за собой новые вызовы и проблемы, которые могут возникнуть в ходе управления проектом. Цель данного исследования – выявление этих ключевых вызовов и проблем в соответствии с принципами устойчивого развития. Объектом исследования выступает возможность интеграции данной концепции в методологию проектного менеджмента, предметом – вызовы и проблемы, возникающие в ходе изучаемого процесса. Методологической основой является неoinституционализм – в рамках работы проводится анализ существующих нормативных и формальных правил реализации повестки устойчивого развития в проектном управлении. В качестве методов исследования были выбраны анализ существующей нормативно-правовой базы, а также экспертное интервью с руководителями проектов на предприятиях Российской Федерации. В результате исследования были определены ключевые проблемы, связанные с недостаточными компетенциями данных руководителей в области устойчивого развития. Включение концепции устойчивого развития в управление проектами приведет к усложнению последнего в целом, поскольку подразумевает дополнительный анализ экологического, социального и экономического факторов влияния проекта и его продукта на окружающую среду.



Project management within the framework of the concept of sustainable development: challenges and problems



Darya M. Semenova

Cand. Sci. (Polit.), Assoc. Prof. at the Public Administration and History Department

ORCID: 0000-0002-0759-7618

e-mail: d.m.semenova@gmail.com

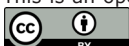
Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Keywords: project, project management, sustainable development, management of project, project stakeholders, sustainable development, sustainable project management

For citation: Semenova D.M. (2025) Project management within the framework of the concept of sustainable development: challenges and problems. *Vestnik proektnogo upravleniya*, v. 1, no. 1, pp. 54-61.

Abstract

Focusing on the concept of sustainable development entails new challenges and problems that may arise during project management. The purpose of this study is to identify these key challenges and problems in accordance with the principles of the sustainable development. The research object is the possibility of integrating the concept into methodology of the project management. The subject is the challenges and problems that arise during the process under study. The methodological basis is neoinstitutionalism – the research analyses the existing normative and formal rules for the implementation of the sustainable development agenda in the project management. The research methods include analysis of the existing regulatory framework as well as an expert interview with project managers at Russian enterprises. As a result of the study, key problems related to the insufficient competencies of the project managers in the field of the sustainable development have been identified. The inclusion of the sustainable development concept in the project management will lead to complication of the project management in general, as it implies additional analysis of environmental, social, and economic factors of the impact of the project and its product on the environment.



ВВЕДЕНИЕ

Концепция устойчивого развития (англ. sustainability) получает все большее распространение в дискурсе современного менеджмента. Чем выше становится уровень управленческой культуры, тем большую степень ответственности за процесс производства продукта и сам продукт осознает организация. Поскольку проектный менеджмент в современном мире становится одной из самых распространенных методологий управления, появляется осознание необходимости интеграции концепции устойчивого развития и подходов к управлению проектами.

Под устойчивым развитием мы понимаем такое развитие, при котором текущая деятельность и удовлетворение потребностей современного общества не наносят вреда последующим поколениям и находят баланс между текущими потребностями и заботой о будущем. Концепция устойчивого развития возникла в конце 80-х гг. XX в. Традиционно ее появление связывают с докладом «Наше общее будущее» в Комиссии Организации Объединенных Наций (далее – ООН). На текущий момент концепция получила широкое распространение, и большинство крупнейших мировых корпораций уже внедрили принципы устойчивого развития в стратегическое планирование. Ключевыми принципами, согласно Глобальному договору ООН, являются противодействие коррупции, охрана окружающей среды, трудовые отношения и права человека.

Концепция подразумевает под собой поиск разумного баланса между экономической, социальной и экологической сферами в ходе принятия управленческих решений, а также в процессе выстраивания долгосрочной стратегии развития любой организации.

В Резолюции, принятой Генеральной ассамблеей ООН в 2015 г., обозначено 17 глобальных целей в области устойчивого развития и 169 задач, направленных на ликвидацию нищеты и голода, обеспечение здорового образа жизни, гендерного равенства, перехода к рациональным моделям потребления и производства, на содействие экономическому росту и др.¹

Поскольку проектная деятельность априори ориентирована на изменения, то влияние на общество, окружающую среду и экономику в рамках этой деятельности неизбежно. Кроме того, проекты могут влиять на обеспечение устойчивого развития как напрямую (загрязняя окружающую среду или неэффективно используя ресурсы в рамках управления проектом), так и косвенно (через характеристики создаваемых продуктов и услуг).

Актуальность темы подчеркивается все возрастающим интересом к данной теме среди теоретиков и практиков проектного управления. В 2009 г. была создана Green Project Management Global (далее – GPM Global), основной фокус внимания которой – профессиональное продвижение организаций к успеху на базе принципов устойчивого развития. В настоящее время разработана и принята уже третья версия международного стандарта по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5 (2023 г.)².

Международная ассоциация проектных менеджеров (англ. International Project Management Association, далее – IPMA) в 2024 г. разработала стандарт по устойчивому управлению проектами, который на текущий момент принят в 70 странах [Marnewick et al., 2024]. Также осуществляются сертификация и оценка проектных специалистов в рамках устойчивого развития проектов. Разработаны уровни устойчивости организации. Соответствие организации или проекта принципам устойчивого развития является показателем инвестиционной привлекательности в современном мире.

На текущий момент существует методология PRiSM (англ. Projects Integrating Sustainable Methods – проекты, включающие методы управления, соответствующие концепции устойчивого развития), которая не получила широкого распространения в Российской Федерации (далее – РФ, Россия), но известна за рубежом. PRiSM, или проекты, объединяющие устойчивые методы, – это современная методология управления проектами, которая ставит устойчивое развитие превыше всего. Ее цель – снизить их воздействие на окружающую среду и оказать значимое социальное влияние.

Модель PRiSM основана на следующих 6 принципах:

- приверженность и подотчетность;
- принятие этических решений;
- интеграция и прозрачность;
- развертывания, базирующиеся на принципах и ценностях;
- социальное и экологическое равенство;
- экономическое процветание¹.

Модель существует с 2009 г. и может быть адаптирована под достаточно большое количество отраслей: промышленность, строительство, государственный сектор.

Актуальность темы устойчивого развития в проектном управлении демонстрирует и тот факт, что Международный комитет Конгресса IPMA обозначил эту тему ключевой в 2022 г.

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ

Методологической основой исследования является неoinституционализм. Согласно Д.К. Норт, на изменения в институтах влияют два основных фактора: изменение цен и изменение идеологии [North, 1990]. Управление проектами на текущий момент может рассматриваться как набор существующих формальных правил, обеспечивающих управление. Внедрение новых идеологических основ, которые содержатся в рамках концепции устойчивого развития, должно привести к изменениям самого подхода к управлению проектами и ряда инструментов.

GPM Global – международная организация, разрабатывающая стандарты в области зеленого (устойчивого) проектного управления. С позиций GPM Global, устойчивое проектное управление включает в себя инструменты и методы управления, позволяющие достигнуть определенного баланса между ограниченными ресурсами, социальной и экологической ответственностью. Оно обеспечивает достижение бизнес-целей при одновременном снижении негативного влияния на окружающую среду [Carboni et al., 2013].

Исследованию устойчивого развития в проектном менеджменте посвящены работы Г. Силвиуса и его коллег [Silvius, Tharp, 2013; Silvius et al., 2017]. Они предлагают следующее определение устойчивого управления проектами: планирование, мониторинг и контроль реализации проекта с учетом экологических, социальных и экономических факторов на протяжении всего его жизненного цикла, а также с учетом целей и интересов стейкхолдеров. Г. Силвиусу также принадлежат работы по интеграции устойчивого развития в процесс управления рисками проекта и модель оценки зрелости проектного управления с точки зрения устойчивого развития. Он разработал систему критериев, направленных на оценку основных сфер управления проектами в соответствии с концепцией устойчивого развития.

В своем выступлении на международном Конгрессе IPMA 2021 г. Г. Силвиус высказал предположение о возможности применения stage-gate model (англ. модель «контрольных ворот») Р. Купера [Cooper, 1990] для анализа устойчивости проекта. В рамках модели предлагается разделить его на этапы (англ. stages) с четко установленными результатами, по завершении каждого из которых проект должен пройти через контрольную точку (англ. gate) – официальное совещание для оценки ситуации и принятия решений по переходу на следующий этап. К концу каждого этапа он должен соответствовать всем целевым значениям, в том числе по показателям устойчивого развития.

К. Лабушань и А.К. Брент интегрировали устойчивое развитие в жизненный цикл проекта [Labuschagne, Brent, 2005]. Роль внешних стейкхолдеров в процессе ESG-трансформации (англ. environmental, social, and corporate governance – экологическое, социальное и корпоративное управление) организации рассматривают У.К. Вонг, Б.Х. Тэ и С.Х. Тан [Wong et al., 2023].

В российской науке исследованию вопросов устойчивого развития проектов посвящены работы В.М. Аньшина, Е.С. Манайкиной, [Аньшин, Манайкина, 2015; Аньшин, 2013], С.Н. Апенько, Ю.А. Фоминой [Апенько, Фомина, 2018; Апенко, Fomina, 2019]. Диагностика ESG-факторов и оценка ESG-рисков в процессе трансформации организации предлагается в исследовании А.М. Марголина, И.В. Вякиной [Марголин, Вякина, 2022].

И.Н. Иванов, Л.В. Орлова и С.И. Иванов рассматривают проектное управление и цифровизацию как факторы устойчивого развития организации [Иванов и др., 2021]. В исследовании 2015 г. И.Н. Иванов совместно с Ю.С. Вербой рассматривает возможности интеграции концепции устойчивого развития и проектного управления, анализирует существующие стандарты последнего на соответствие принципам устойчивого развития. Авторами делается вывод о слабой проработке принципов в существующих на тот момент методологиях [Иванов, Верба, 2015].

Исследование коллектива авторов (А.В. Плетнёвой, Э.А. Насыровой, А.Н. Аксёнова и Е.А. Халимон) «Устойчивое проектное управление как инструмент повышения экономического эффекта от технологических инноваций» содержит понятие устойчивого управления проектами и основные тенденции в развитии методологии проектного управления [Плетнёва и др., 2021].

Однако специфика принципов устойчивого развития, сложность концепции не могут не оказать влияния на процессы управления проектами и требования к компетенциям их руководителей. Интеграция подходов провоцирует возникновение проблем и сложностей, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений. На основании существующей практики внедрения принципов устойчивого развития в управление проектами и проведенного экспертного интервью с их руководителями представляется возможным определить главные вызовы и проблемы, которые могут возникнуть на пути интеграции. Соответственно, цель данного исследования – определить возможные проблемы и вызовы в процессе интеграции концепции устойчивого развития и методологии проектного менеджмента.

Для достижения цели исследования проанализирован опыт ряда российских предприятий, внедривших принципы устойчивого развития в управление проектами, а также проведено экспертное интервью с 40 респондентами из различных сфер проектной деятельности: банковского дела, информационных технологий, государственной службы, промышленного производства, строительства. Все опрошенные работают в проектах на территории России. В рамках интервью были заданы вопросы об осведомленности респондентов о концепции устойчивого развития, о наличии опыта ее применения в рамках проектной деятельности и возможных вызовах и проблемах, которые встречались у них в ходе управления проектами.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В РФ на текущий момент формируются институциональные условия для становления принципов устойчивого развития и внедрения их в проектную деятельность организаций. Нормативно-правовая база в данном направлении совершенствуется с 1996 г., с момента принятия Указа Президента № 440 «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию»³. В настоящее время разработано и принято более 30 нормативно-правовых актов, регламентирующих основные принципы устойчивого развития на территории России. Одним из важнейших документов является постановление Правительства от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации»⁴.

Внедрением и распространением данных принципов на территории РФ занимаются Центральный Банк РФ (далее – ЦБ РФ), Министерство экономического развития России, Аналитический центр при Правительстве РФ. В настоящее время ЦБ РФ разработал Глоссарий терминов устойчивого развития и ESG-тематики. Усилиями Аналитического центра был создан интерактивный ESG-навигатор, включающий основную информацию о нормативно-правовой базе, ключевых аспектах, целях, принципах, существующих рейтингах и провайдерах.

Внедрению принципов устойчивого развития в проектный менеджмент посвящена деятельность Ассоциации менеджеров

проектов «Проектный альянс». Ассоциация также является организатором национального конкурса профессионально-го проектного управления в сфере устойчивого развития.

Ряд российских компаний, таких как публичное акционерное общество (далее – ПАО) «Вымпелком», ПАО «Горно-металлургическая компания «Норильский никель», «Газпром» и др., успешно внедрили принципы устойчивого развития в рамках проектной деятельности, которые продолжают совершенствоваться.

Согласно мировой статистике, более 95 % руководителей проектов в мире считают необходимым внедрение концепции устойчивого развития в проектный менеджмент. На основании экспертного интервью, проведенного в рамках исследования, только 10 % руководителей знают о концепции и применяют ее в процессах управления проектами в РФ. 50 % слышали о ней, но не применяют, и 40 % не знают о ее существовании. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что среди проектных менеджеров РФ осведомленность о концепции гораздо ниже, чем в мире в целом. Также только двое респондентов слышали о методологии PRiSM, но на практике ее не использовали.

Вторая явная проблема – это вопрос внедрения принципов устойчивого развития в систему проектного управления организации, поскольку часть респондентов знакома с данной концепцией, однако не включает ее в управленческие процессы и стратегическое планирование. Опрошенные объясняли возникновение этого вопроса отсутствием данной информации в базовых образовательных курсах и учебниках по дисциплине.

Это связано с третьей проблемой – отсутствием в международных (PMBoK (англ. Project Management Body of Knowledge – свод знаний по управлению проектами), PRINCE 2 (англ. Projects in Controlled Environments – проекты в контролируемых средах) и национальных стандартах (российские государственные стандарты (далее – ГОСТ) по проектному управлению) четко определенных принципов устойчивого развития и рекомендаций по их применению. Руководители проектов на практике сталкиваются с трудностью самостоятельной интеграции принципов в процесс управления проектами: включение их целей, результатов, планов, системы управления рисками и коммуникациями.

В ходе исследования были определены ключевые вызовы, с которыми могут столкнуться руководители в ходе интеграции концепции устойчивого развития.

Во-первых, это необходимость пересмотра жизненного цикла проекта. В классическом виде жизненный цикл включает четыре ключевые стадии: инициацию, планирование, реализацию и завершение. Он начинается с разработки идеи и обоснования необходимости проекта и завершается стадией закрытия после передачи продукта проекта заказчику. Однако с точки зрения концепции устойчивого развития жизненный цикл должен быть расширен: на первом этапе, возможно, потребуется гораздо больше времени для анализа ситуации и построения прогнозов влияния проекта на окружающую среду. Также после завершения необходим этап анализа и контроля влияния продукта на окружающую среду.

Во-вторых, для принятия решения о запуске проекта могут потребоваться дополнительная экспертиза и оценка заинтересованными сторонами. Руководители столкнутся с необходимостью дополнительной экспертной оценки целей и результатов проекта, разработки системы критериев соответствия цели и результатов принципам устойчивого развития. В связи с этим у руководителя и организации в итоге возникает потребность в разработке показателей эффективности проекта / портфеля проектов с учетом принципов устойчивого развития.

В-третьих, первые два вызова определяют необходимость формального внедрения продуктового подхода в управление проектами, при котором исследование продукта и пользователя подразумевает применение различных инструментов, таких как глубинные интервью, карты пути пользователя, приоритизация требований и других, ориентированных, в частности, на оценку последствий воздействия продукта на окружающую среду и социум. Инструменты управления продуктом применяются многими руководителями проектов, но формального закрепления данной интеграции, например, в рамках российского ГОСТа еще не произошло.

В-четвертых, концепция устойчивого развития предполагает более широкий подход к стейкхолдерам: с учетом перспективы развития проекта и его продукта заинтересованных сторон может оказаться гораздо больше, чем с точки зрения классического подхода к проектному управлению. Соответственно, от руководителей потребуются расширение спектра инструментов сбора требований и обратной связи с заинтересованных сторон проекта, а также постоянный поиск баланса между интересами стейкхолдеров, которые могут оказаться взаимоисключающими. Большинство респондентов обозначили сложность взаимодействия со стейкхолдерами как одну из серьезных проблем, возникающих в ходе управления проектами. Более того, поскольку ESG-повестка занимает важное место в государственной политике, становится необходимым рассматривать государство во многих крупных промышленных и строительных проектах в качестве одной из заинтересованных сторон, что также вызывает усложнение управления проектами.

Усложнение проектного управления и интеграция с устойчивым развитием неизбежно приведут к увеличению стоимости проекта, что может быть рассмотрено некоторыми стейкхолдерами, например руководством компании или заказчиком, как негативный фактор.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Исходя из вышесказанного устойчивость в проектном менеджменте может быть рассмотрена как отдельная отрасль знания наравне с рисками, коммуникациями, закупками и пр., что подразумевает внедрение дополнительных инструментов управления, начиная от сбора данных (исследования, опросы, интервью) и заканчивая мониторингом и контролем (отчеты, аудиты). Расширение инструментария в управлении может привести к необходимости внедрения новых разделов в формальные документы проектов: уставов и планов.

Также вполне закономерно возникает потребность включения принципов устойчивого развития в российские и международные стандарты по проектному менеджменту.

Интеграция концепции устойчивого развития в управление проектами ведет к усложнению управления в целом, поскольку подразумевает дополнительный анализ экологического, социального и экономического факторов влияния проекта и его продукта на окружающую среду. Отдельно стоит выделить сложность поиска баланса интересов среди стейкхолдеров, а также необходимость более активного участия заинтересованных сторон в процессе принятия управленческих решений. Включение в поле управления проектом большого количества стейкхолдеров и расширение его границ приводят к большей неопределенности в управлении, что также влияет на степень сложности последнего. Кроме того, возникает необходимость поиска новых технологий и методов управления, в том числе движения в сторону гибкости и адаптивности.

Также существует возможность спрогнозировать вероятные изменения в управлении проектами: устойчивое развитие можно рассматривать как дополнительное ограничение в проекте (помимо классических ограничений, таких как время, стоимость, содержание и качество). Данный фактор повлияет на группы процессов планирования, мониторинга и контроля.

Кроме того, респонденты в рамках проведенного исследования выделили такой вызов, как значительное расширение категорий проектных рисков: экологических, экономических и социальных, а также необходимость анализа рисков в долгосрочной перспективе, в частности касающихся влияния проекта и его продукта.

Следствие включения дополнительных факторов влияния – необходимость расширения границ жизненного цикла проекта. Ответственность организации за результаты продукта также должна оказаться в границах управления.

Одним из принципов устойчивого развития является этическое корпоративное управление, которое должно быть прозрачным и ответственным. В данном случае использование ряда фреймворков Agile (англ. гибкий) позволяют обеспечить открытость и прозрачность, например, с помощью инструментов визуализации (канбан-доски).

Интеграция проектного менеджмента и концепции устойчивого развития неизбежно приведет к изменению проектной культуры, а именно к ее росту. Это связано прежде всего с необходимостью повышения требований к профессионализму проектных менеджеров и их компетенциям. В числе важных компетенций руководителей проектов, соответственно, должны быть навыки коммуникаций, управление изменениями, продуктом и гибкость в принятии решений.

Требования к компетенциям команды проекта также нуждаются в адаптации с точки зрения концепции устойчивого развития. Перед руководителями возникает необходимость объяснения важности принципов устойчивого развития, а также воспитания чувства ответственности у каждого из членов проектной команды. Внутренняя политика управления последней также должна соответствовать данным принципам, что требует дополнительного внимания как

со стороны руководителя проектов, так и со стороны руководства организации.

В качестве методологической основы интеграции проектного управления и принципов устойчивого развития может выступать модель PRISM, однако она требует адаптации под российскую практику. Также необходима работа по ее популяризации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Интеграцию проектного менеджмента и принципов устойчивого развития можно рассматривать как закономерное совершенствование методологии управления и ее усложнение. Если на этапе внедрения проектного менеджмента в организацию речь идет об изучении и применении базовых принципов управления проектами, то с накоплением опыта компания начинает осознавать ответственность и влияние управленческих решений на окружающее пространство.

Если систематизировать процесс развития проектного менеджмента в организации, то его можно представить следующим образом:

- 1) уровень методов управления проектами. Происходят внедрение отдельных инструментов и методов и знакомство с методологией проектного менеджмента;

- 2) уровень системного подхода к внедрению проектного менеджмента, когда осознаются все элементы и взаимосвязи, их влияние на систему управления. Эффективность последнего возрастает;

- 3) уровень встраивания системы проектного менеджмента в стратегическое управление организацией. Уже возникают необходимость встраивания программного и портфельного управления согласно концепции устойчивого развития, соответствующая расстановка приоритетов, оценка долгосрочных эффектов;

- 4) интеграция концепции устойчивого развития в стратегическое управление организацией. Это уровень, на котором организация осознает ответственность и последствия принятых управленческих решений и результатов проекта на окружающую среду, уже имея инструменты для эффективного внедрения принципов устойчивого развития.

Более того, одним из ключевых трендов в устойчивом управлении проектами можно назвать не только принятие ответственности за их результаты и встраивание политики в соответствии с концепцией устойчивого развития, но и реализацию мероприятий, направленных на снижение или нивелирование уже имеющихся негативных последствий. Например, не только сокращение выбросов парниковых газов CO₂, но и озеленение определенной территории, деятельность по восстановлению лесов и пр.

В результате исследования были определены ключевые вызовы и проблемы, с которыми сталкиваются организации и проектные руководители в ходе внедрения принципов устойчивого развития в управление проектами.

Решение подобных проблем возможно, во-первых, институциональным путем: через включение принципов в международные стандарты управления проектами, а также

через нормативно-правовую поддержку на государственном уровне.

Во-вторых, существующие международные и национальные рейтинги, оценивающие проекты и организации с точки зрения соответствия принципам устойчивого развития, стимулируют компании внедрять их, а также оказывают влияние на инвестиционную привлекательность предприятия. В настоящее время в России на уровне государственной политики ведется активная работа по встраиванию данных принципов в деятельность компаний, по созданию системы мотивации, в частности, через налоговую политику, а также разработку внутренних национальных ESG-рейтингов.

В-третьих, организация дополнительного образования, конференций, национальных конкурсов (например, в РФ ежегодно проводится конкурс GPM Awards) позволяет распространить принципы устойчивого развития и повысить осведомленность руководителей проектов в различных сферах экономики и управления, начиная от государственного сектора и заканчивая промышленными предприятиями и некоммерческими организациями.

Корректировки на уровне отдельных инструментов управления проектами также могут дать положительный результат в процессе интеграции проектного менеджмента и принципов устойчивого развития. Например, расширение существующих методик постановки цели проекта (SMART (англ. specific,

measurable, achievable, reasonable, time-bound – конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность по времени), OKR (англ. objectives and key results – цели и ключевые результаты) и т.п.) критерием соответствия определенным принципам устойчивого развития; расширение реестра рисков отдельной группой рисков, связанных с экологическим, экономическим, социальным влиянием проекта и его результатов на общество; внедрение дополнительных инструментов мониторинга и контроля, отдельных групп отчетов проекта; создание системы аудита, а также регулярных и своевременных циклов обратной связи.

Кроме того, целесообразной представляется дополнительная аналитика, которую могут осуществлять руководители и проектные команды по соотносению планируемых результатов проекта с целями устойчивого развития.

Подобные изменения становятся актуальными также в рамках управления национальными проектами РФ, которые затрагивают ключевые стратегические направления развития государства. Относительно данного направления требуются дополнительное изучение и адаптация инструментов проектного управления.

Интеграция проектного менеджмента и концепции устойчивого развития может привести к росту ценности, создаваемой в рамках проектной деятельности для бизнеса, государства и общества в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аньшин В.М. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития. Российский журнал управления проектами. 2013;2(3):10–13.
- Аньшин В.М., Манайкина Е.С. Формирование портфеля проектов компании на основе принципов устойчивого развития. Вестник Института экономики Российской академии наук. 2015;1:126–140.
- Апенько С.Н., Фомина Ю.А. Теоретические основания и разработка системы оценки устойчивого проектного управления. Фундаментальные исследования. 2018;10:18–25.
- Иванов И.Н., Верба Ю.С. Устойчивое развитие и управление проектами: задачи и результаты интеграции. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2015;5(41):135–146. <https://doi.org/10.15838/esc/2015.5.41.9>
- Иванов И.Н., Орлова Л.В., Иванов С.И. Цифровизация и проектное управление как факторы устойчивого развития организации. Вестник университета. 2021;5:12–18. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-5-12-18>
- Марголин А.М., Вякина И.В. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления. МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022;3(13):352–368. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>
- Плетнёва А.В., Насырова Э.А., Аксёнов А.Н., Халимон Е.А. Устойчивое проектное управление как инструмент повышения экономического эффекта от технологических инноваций. Вестник университета. 2021;7:151–158. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-151-158>
- Apenko, S. N., & Fomina, Iu. A. (2019). Analysis of the maturity of sustainable project management in Russian enterprises in the transition to the digital economy. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 12(4), 530–544. <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0407>
- Carboni, J., González, M., & Hodgkinson, J. (2013). *The GPM® reference guide to sustainability in project management*. GPM Global.
- Cooper, R. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-I](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I)
- Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159–168. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>
- Marnewick, C., Deabil, E., Radmehr, H., Bolognesi, I., Alvarado, J. L. ... Rais, T. (Eds.). (2024). *Sustainable project management*. ICB4 reference guide. Van Haren Publishing.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.

Silvius, A. J. G., Kampinga, M., Paniagua, S., Mooi, H. (2017). Considering sustainability in project management decision making: an investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1133–1150. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.011>

Silvius, G., & Tharp, J. (2013). *Sustainability integration for effective project management*. IGI Global Publishing.

Wong, W. K., Teh, B.-H., & Tan S.-H. (2023). The influence of external stakeholders on environmental, social, and governance (ESG) reporting: toward a conceptual framework for ESG disclosure. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 9–20. <http://dx.doi.org/10.17323/2500-2597.2023.2.9.20>

REFERENCES

- Anshin, V. M. (2013). Project management with the concept of sustainable development. *Russian Journal of Project Management*, 3(2), 10–13. (In Russian).
- Anshin, V. M., & Manaikina E. S. (2015). Creating a company's portfolio based on the principles of sustainable development. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, 1, 126–140. (In Russian).
- Apenko, S. N., & Fomina, Yu. A. (2018). Theoretical foundations and development of the sustainable project management assessment system. *Fundamental research*, 10, 18–25. (In Russian).
- Apenko, S. N., & Fomina, Iu. A. (2019). Analysis of the maturity of sustainable project management in Russian enterprises in the transition to the digital economy. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 12(4), 530–544. (In Russian). <https://doi.org/10.17516/1997-1370-0407>
- Carboni, J., González, M., & Hodgkinson, J. (2013). *The GPM® reference guide to sustainability in project management*. GPM Global.
- Cooper, R. (1990). Stage-gate systems: a new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44–54. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-I](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-I)
- Ivanov, I. N., Orlova, L. V., & Ivanov, S. I. (2021). Digitalization and project management as factors of sustainable development of the organization. *Vestnik universiteta*, 5, 12–18. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-5-12-18>
- Ivanov, I. N., & Verba, Yu. S. (2015). Sustainable development and project management: objectives and integration results. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 5(41), 135–146. (In Russian). <https://doi.org/10.15838/esc/2015.5.41.9>
- Labuschagne, C., & Brent, A. C. (2005). Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International Journal of Project Management*, 23(2), 159–168. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.003>
- Margolin, A. M., & Vyakina, I. V. (2022). Risks, threats and mechanisms of management systems ESG-transformation. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*, 13(3), 352–368. (In Russian). <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>
- Marnewick, C., Deabil, E., Radmehr, H., Bolognesi, I., Alvarado, J. L. ... Rais, T. (Eds.). (2024). *Sustainable project management. ICB4 reference guide*. Van Haren Publishing.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
- Pletnyova, A. V., Nasyrova, E. A., Aksenov, A. N., & Khalimon, E.A. (2021). Sustainable project management as a tool for increasing the economic effect of technological innovations. *Vestnik universiteta*, 7, 151–158. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-151-158>
- Silvius, A. J. G., Kampinga, M., Paniagua, S., Mooi, H. (2017). Considering sustainability in project management decision making: an investigation using Q-methodology. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1133–1150. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.011>
- Silvius, G., & Tharp, J. (2013). *Sustainability integration for effective project management*. IGI Global Publishing.
- Wong, W. K., Teh, B.-H., & Tan S.-H. (2023). The influence of external stakeholders on environmental, social, and governance (ESG) reporting: toward a conceptual framework for ESG disclosure. *Foresight and STI Governance*, 17(2), 9–20. <http://dx.doi.org/10.17323/2500-2597.2023.2.9.20>

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Организация Объединенных Наций. Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 25 сентября 2015 года. Режим доступа: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf (дата обращения: 10.02.2025).
- ² Driving Sustainable Change. The GPM P5 standard to sustainability in project management V3.1. Режим доступа: <https://gpm.org/p5> (дата обращения: 10.02.2025).
- ³ Указ Президента Российской Федерации от 01.04.1996 г. № 440 «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию». Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/9120> (дата обращения: 10.02.2025).
- ⁴ Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). Режим доступа: <https://base.garant.ru/402839344/?ysclid=m8n1royso2844227114> (дата обращения: 10.02.2025).