

УДК 332.02:338.24

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ И РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОГО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Апенько С.Н., Фомина Ю.А.

ФГБОУ ВО «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»,  
Омск, e-mail: apenkosn@yandex.ru, fomina-u-a@yandex.ru

Концепция устойчивого (зеленого) проектного управления сегодня приобретает все большую популярность в России. Преимуществом применения данной концепции является сбалансированное развитие организации и ее проектов как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде, достижение экономических целей проекта в условиях ограниченности ресурсов при одновременном соблюдении принципов экологической и социальной ответственности. Поскольку многие российские организации только начинают внедрять принципы устойчивого проектного управления, то актуальным вопросом является разработка системы оценки устойчивого проектного управления. Зная уровень зрелости устойчивого проектного управления, организация сможет оценить, насколько успешно внедряются принципы устойчивого управления в проектах, планировать дальнейшие шаги по внедрению концепции устойчивого проектного управления. Теоретическую базу данного исследования составляют концепция устойчивого развития, концепция устойчивого управления и концепция устойчивого управления проектами. На основе анализа теоретических оснований концепций устойчивости авторами были выявлены вызовы, стоящие перед наукой, и поставлены следующие исследовательские вопросы: Какова должна быть структура комплексной оценки устойчивого (зеленого) проектного управления? Какие показатели позволят комплексно оценить устойчивое проектное управление на предприятии? Какие показатели позволят оценить сбалансированность проектного управления относительно основных принципов устойчивого развития (экономического, социального и экологического)? Разработанная система оценки устойчивого проектного управления включает два модуля: первый модуль – общие, или институциональные, вопросы; второй модуль – специальные вопросы по трем основным направлениям устойчивости – экономическое, социальное и экологическое. В систему оценки включены как субъективные, так и объективные показатели. Все вопросы первого и второго модулей являются формализованными, что позволяет дать количественную оценку устойчивого проектного управления. Основным результатом исследования является анкета, состоящая из 25 формализованных вопросов для оценки уровня устойчивого проектного управления. Авторами выделено пять уровней зрелости устойчивого проектного управления в организации – от высокого до низкого.

**Ключевые слова:** зеленое проектное управление, оценка устойчивого проектного управления, устойчивое развитие, система оценки устойчивости

## THEORETICAL FOUNDATIONS AND DEVELOPMENT OF THE SUSTAINABLE PROJECT MANAGEMENT ASSESSMENT SYSTEM

Apenko S.N., Fomina Yu.A.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Dostoevsky Omsk State University,  
Omsk, e-mail: apenkosn@yandex.ru, fomina-u-a@yandex.ru

The concept of sustainable (green) project management is growing in popularity in Russia recently. The implementation of this concept gives an advantage of the balanced development of an organization and its projects in the short and long run as well, the achievement of economic objectives of the project in conditions of limited resources while compliance with the principles of environmental and social responsibility. Since many Russian organizations only begin to implement the principles of sustainable project management, an actual question is the development of the sustainable project management assessment system. The knowledge of the sustainable project management maturity level gives the ability to assess the success of organization in the implementation of the sustainable project management principles, and to plan the further steps to implement the concept of sustainable project management. Theoretical basis of this research includes the concept of sustainable development, the concept of sustainable management, and the concept of sustainable project management. The analysis of the theoretical foundations of the sustainability concepts gave the opportunity for authors to identify the scientific challenges and the following research questions: What should be the structure of the complex assessment of sustainable (green) project management? What indicators will allow to assess comprehensively the sustainable project management of the organization? What indicators will allow to assess the balance of the main principles of sustainable development (economic, social and environmental) in the project management? The system of sustainable project management assessment that was developed by authors consists of two modules: the first module includes the general, or institutional, questions; the second module includes the special questions divided on the three main areas of sustainability (economic, social and environmental). The assessment system includes both subjective and objective indicators. All the questions of the first and the second modules are formalized that allows to give a quantitative assessment of sustainable project management. The main result of the study is a questionnaire consisting of 25 formalized questions for assessment of sustainable project management level. Five levels (from high to low) of maturity of sustainable project management in the organization were distinguished by authors.

**Keywords:** green project management, sustainable project management assessment, sustainable development, sustainability assessment system

Концепция устойчивого развития за последние 20 лет приобрела популярность в развитых странах не только в теории, но и на практике, что в свою очередь приве-

ло к внедрению принципов устойчивости в проектном управлении. Для российской экономики устойчивое проектное управление – относительно новое и малоизученное

явление. В основе устойчивого, или зеленого, проектного управления лежит соблюдение баланса трех принципов (экономического, экологического и социального) относительно процессов и продуктов (результатов) проекта.

Для оценки уровня зрелости устойчивого проектного управления на сегодняшний день существует методика, разработанная Международной организацией GPM Global [1]. Данная методика пока не адаптирована к российской практике. Таким образом, целью данной работы является разработка системы оценки устойчивого (зеленого) проектного управления для российских предприятий. В основе разработки лежит методика GPM Global, адаптированная авторами на основе существующих научных исследований по оценке устойчивости, устойчивому управлению и устойчивому развитию.

#### *Теоретические основания и постановка исследовательских вопросов*

В основе зеленого (устойчивого) проектного управления лежат понятия устойчивости и устойчивого развития. Рассмотрим их определения. Устойчивость – это способность системы или процесса поддерживать свое существование в течение определенного срока (как правило, относительно длительного) [2].

Наиболее широко используемое определение устойчивого развития было дано в докладе «Наше общее будущее» 1987 г. (известном также как доклад Брундтланд) Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР). Устойчивое развитие было определено как «развитие, которое отвечает потребностям настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности» [3].

Понятия устойчивости и устойчивого развития сегодня все чаще ассоциируются с зеленой экономикой и зеленым управлением. В рамках Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП) разработано определение зеленой экономики как экономики, «которая ведет к улучшению благосостояния людей и социальному равенству, в то же время значительно снижая риски окружающей среды и нехватку экоресурсов» [4].

«Концепция устойчивого развития признает права всех людей, включая будущие поколения, расти и процветать» [5, с. 4]. Концепция устойчивого развития, несмотря на простоту идеи, считается одной из самых сложных концепций, которая была когда-либо разработана. Сложность заключается в достижении целей устойчивого развития, а именно в развитии социальной и экономической систем в гармонии с экологической

системой, чтобы каждый человек имел возможность вести достойную жизнь в окружающем его обществе, не нанося ущерб биосистемам планеты [2].

Под устойчивым управлением может пониматься использование определенных организационных практик, которые ведут к устойчивому развитию [6]. Сегодня используются как узкое, так и широкое определения устойчивого, или зеленого, управления.

В узком смысле устойчивое управление – это управление с акцентом на экологические цели [7; 8]. Такое определение часто используется в экологических проектах. Под концепцией устойчивого управления в этом случае понимают стратегическое управление, которое минимизирует влияние на окружающую среду и максимизирует сохранение ресурсов [7, с. 3]. В идеальном устойчивом производственном цикле используется все, что производится, и фактически нет ни выбросов, ни отходов [8, с. 21].

В широком смысле, устойчивое (или зеленое) управление – это управление, которое обеспечивает в долгосрочном периоде экономическую эффективность организации / проекта, при этом обеспечивает высокий уровень экологической и социальной ответственности [1]. В данном исследовании мы будем использовать понятия устойчивого управления и зеленого управления как синонимы, придерживаясь широкого определения устойчивого управления.

Green Project Management Global (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. Устойчивое проектное управление обеспечивает достижение бизнес-целей при одновременном снижении негативного влияния на окружающую среду» [1, с. 8]. Согласно GPM Global, устойчивое управление применимо от местного до глобального уровня и основано на принципах прозрачности и ответственности [1, с. 9].

В рамках концепции зеленого проектного управления (GPM Global) проектный менеджер воплощает в себе обязательства действовать в качестве агента изменений, управляя и направляя усилия, чтобы максимизировать устойчивость в течение жизненного цикла проекта, улучшая создание и доставку товаров и услуг, производимых в качестве результатов проекта [1, с. 21].

Таким образом, концепция устойчивого проектного управления стремится к гармонизации экономических, социальных и экологических интересов как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде [9].

*Четыре основных принципа (области)  
устойчивого развития  
и устойчивого управления*

Концепция устойчивого развития, разработанная как «Повестка дня на 21 век» (Agenda 21) и утвержденная на Саммите Земли 1992 г. (Конференции ООН по окружающей среде и развитию) включала три основных аспекта, или столпа: социальный, экономический и экологический [2, с. 2].

Эти три измерения, известные как «три Е» (environment, economic, and equity) – экологическое, экономическое и социальное – иногда называют «Концепцией тройного критерия» – термин введенный в 1997 г. экспертом по корпоративной ответственности Джоном Элкингтоном [10]. Они также известны в бизнес-среде «три Пи» – люди, планета и прибыль (people, planet, and profit) – и иногда называются «тремя столпами устойчивости» [5, с. 4].

Таким образом, в определении устойчивого развития отражены три аспекта, а именно: экологическая устойчивость, экономические возможности и социальная интеграция [5, с. 3].

Согласно GPM Global, концепция тройного критерия «имеет целью измерение финансовых, социальных и экологических показателей корпорации за определенный период времени. Только компания, которая придерживается концепции тройного критерия, учитывает полную стоимость ведения бизнеса [1, с. 29].

«Устойчивое развитие воспринимается как новая парадигма управления, которая помогает справиться со сложностью и динамикой организации. Устойчивое развитие как новая парадигма управления также актуальна и для временных организаций (т.е. для проектов и программ). Принципы устойчивого развития, а именно экономические, экологические и социально-ориентированные; краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные; местные, региональные и глобальные; а также ценностно-ориентированные могут использоваться как в процессе инициации проекта, так и в процессе управления проектом, что позволяет улучшить качество этих управленческих процессов и тем самым косвенно повысить качество результатов проекта» [11, с. 7].

Четвертый институциональный компонент был включен Комиссией ООН по устойчивому развитию в систему показа-

телей устойчивости [2, с. 2]. Четвертый компонент устойчивости пока не получил такого широкого распространения и признания, как три основных, кроме того, сложность представляет разработка индикаторов устойчивости для институционального компонента.

Институциональный компонент иногда сложно отделить от социального, поскольку в широком смысле оба компонента включают доступ к информации, обмен информацией, соблюдение прав человека, доступ к правосудию и прозрачность принятия решений [2, с. 7–8]. В данном исследовании мы будем рассматривать институциональный аспект устойчивости в узком смысле – как принятие организацией институтов устойчивого управления, как стремление организации к устойчивому развитию и балансу экономических, социальных и экологических целей.

Таким образом, для оценки устойчивого проектного управления на предприятии мы будем использовать четыре критерия устойчивого развития – экологический, экономический, социальный и институциональный через призму процессов управления проектом и результатов проекта. Такой подход представляет собой развитие и адаптацию методологии GPM Global к оценке устойчивости [1, с. 30].

Для того чтобы сформулировать исследовательские вопросы более точно, рассмотрим вызовы в области устойчивого проектного управления и его оценки, стоящие сегодня перед наукой и практикой.

*Вызовы, стоящие перед наукой  
и практикой*

Концепция устойчивости, в том числе измерение устойчивости на основе определенных показателей, может интуитивно показаться простой, но на практике ее внедрение связано с трудностями. За последние два десятилетия некоторые проблемы были решены и достигнут значительный прогресс в отношении других, но основные вызовы остаются [2, с. 27].

Одним из вызовов, стоящих сегодня перед наукой, является разработка показателей устойчивости, то есть показателей, позволяющих измерить (оценить) устойчивость на практике [12, с. 2]. Для выбора показателей устойчивости могут быть использованы следующие метакритерии: цель; измеримость; репрезентативность; надежность и осуществимость; коммуникабельность [2, с. 56–57].

К сожалению, на сегодняшний день нет общепризнанных методов для измерения устойчивости [7, с. 16]. Сегодня на практике

и в науке есть много примеров, когда показатели разрабатываются под конкретный проект/кейс/организацию [11]. Здесь вызовом является разработка показателей устойчивости и устойчивого развития, которые были бы универсально применимыми [2, с. 27].

Таким образом, вызовы могут быть сгруппированы в два кластера:

1) измерение устойчивости и устойчивого развития;

2) разработка универсальных показателей измерения устойчивости [2, с. 27].

В проектном управлении вызовом является адаптация принципов устойчивого развития к жизненному циклу проекта [3, с. 29].

Другим вызовом, стоящим перед наукой и практикой, является достижение баланса между принципами устойчивого развития – экономическим, социальным, экологическим и институциональным в управлении организацией или проектом. Достижение баланса непосредственно связано с проблемой выбора между этими принципами при принятии управленческих решений [11, с. 41].

Если говорить о достижении баланса принципов устойчивого развития в определенный период времени, то надо отметить, что здесь вызовом является также и достижение баланса краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей устойчивого развития.

Сегодня фирмы склонны преувеличивать ценность краткосрочных целей и находятся в погоне за прибылью в краткосрочном периоде. Для достижения баланса принципов устойчивого развития в приоритете должны находиться долгосрочные цели [11, с. 41].

Рассмотренные вызовы привели к постановке исследовательских вопросов.

Исследовательские вопросы:

1. Какова должна быть структура комплексной оценки устойчивого (зеленого) проектного управления?

2. Какие показатели позволяют комплексно оценить устойчивое проектное управление на предприятии?

3. Какие показатели позволяют оценить сбалансированность проектного управления относительно основных принципов устойчивого развития (экономического, социального и экологического)?

#### *Методика исследования*

Разработка системы оценки устойчивого проектного управления, в том числе определение ее структуры и показателей, велась на основе анализа международных стандартов по зеленому проектному управлению и научной литературы по оценке устойчивого/зеленого управления и устойчивому развитию. В систему оценки были включены как субъективные, так и объективные показатели.

#### *Разработка системы оценки устойчивого проектного управления в организации*

Система оценки может быть разделена на два модуля. Модуль 1 – общие, или институциональные, вопросы по устойчивому проектному управлению [8; 11; 13]. Модуль 2 – специальные вопросы по трем основным направлениям устойчивости – экономическое, социальное и экологическое [7; 8; 11]. Анализ институционального компонента в модуле общих вопросов является новшеством данного исследования.

Задачей первого модуля (модуля общих/институциональных вопросов) является определение общего уровня устойчивого проектного управления в организации, который показывает, насколько сильны в организации институты устойчивого проектного управления.

Соответственно, в первый модуль включены вопросы, позволяющие оценить следующие аспекты устойчивого проектного управления: использование организацией понятия устойчивости в проектном управлении; наличие в организации стратегии долгосрочного устойчивого развития [11]; включает ли стратегия развития кроме экономических целей, еще и экологические, социальные [11]; на каких этапах проектного управления активно используется стратегия (принципы) устойчивого развития и управления [8; 11]; ставятся ли задачи проектов как устойчивые, какой приоритет имеют экономические, социальные и экологические задачи в проектах, насколько задачи (принципы) устойчивого управления сбалансированы [1; 11]; влияние принципов устойчивого управления на успех проекта, на снижение рисков проекта, на ценность результатов проекта, на качество проектного управления [8; 11; 13]; влияние государства и других внешних факторов на внедрение практик устойчивого управления проектами [7].

Задачей второго модуля (модуля специальных вопросов) является определение частных уровней по трем основным направлениям устойчивого проектного управления: экономическое, социальное и экологическое.

Для оценки уровня социального направления разработаны вопросы, отражающие такие аспекты проектного управления, как использование социальных показателей в проектном управлении [1]; корпоративная социальная ответственность [1]; доступ к новым знаниям [2]; отсутствие дискриминации и соблюдение прав человека, обеспечение безопасности труда [1; 2].

Оценка уровня экологического направления была проведена на основе вопросов по таким аспектам проектного управления,

как наличие программы/ активной политики организации в области защиты окружающей среды [1]; использование экологических показателей в проектном управлении [1; 2]; проводятся ли расчеты эмиссии углекислого газа и других выбросов в атмосферу [2; 8]; используются ли вторично переработанные материалы, продукция местных производителей, возобновляемые источники энергии, сортировка и переработка мусора внутри организации [1; 7].

Оценка уровня устойчивого экономического направления проводилась на основе вопросов, касающихся следующих аспектов проектного управления: влияние проектного управления на экономические показатели организации; экономическая устойчивость проектов [1].

### Результаты исследования и их обсуждение

Ниже приведена разработка авторской методики оценки устойчивого (зеленого) проектного управления, включая вопросы для анкеты, пояснения к вопросам, балльная оценка вопросов. Все приведенные вопросы первого и второго модулей являются формализованными, что позволяет рассчитать уровень устойчивого проектного управления в организации в баллах.

Балльная оценка приведена здесь для наглядности разработанной методики и не показывается респондентам. В основе разработанной методики оценки устойчивого проектного управления лежит стандарт GPM Global [1].

Вводные вопросы:

- ФИО.
- Возраст.
- Пол.
- Должность.
- Название организации.
- Размер организации (крупная – 251 и более работников; средняя – 101–250 работников; малая – 16–100 работников; микро – до 15 работников).
- Отрасль.
- Виды реализуемых проектов (коммерческие, внутриорганизационные, социально-предпринимательские, социальные).

#### *Модуль 1. Общие/институциональные вопросы по устойчивому управлению проектами*

Вопрос 1. Применяются ли в вашей организации понятия: «устойчивость», «показатели устойчивости», «устойчивое управление проектами», похожие? Ответ – один из списка.

Да – 1 балл. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 2. Принята ли в вашей организации стратегия (план) устойчивого развития? Ответ – один из списка.

Да – 1 балл. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 3. На сколько лет вперед ориентирована стратегия устойчивого развития? Ответ – один из списка.

1–3 года – 0,25 балла. 4–6 лет – 0,5 балла. 7–9 лет – 0,75 балла. 10 и более лет – 1 балл. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 4. Включает ли ваша стратегия устойчивого развития следующие принципы (цели)? Ответ – несколько из списка.

Экономические. Да – 0,34 балла. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Экологические. Да – 0,33 балла. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Социальные. Да – 0,33 балла. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 5. На каких этапах проектного управления активно используется стратегия (принципы) устойчивого развития в вашей организации? Ответ – несколько из списка.

При инициации и составлении устава проекта. Да – 0,25 балла. Нет – 0 баллов.

При разработке плана управления проектом. Да – 0,25 балла. Нет – 0 баллов.

При реализации проекта. Да – 0,25 балла. Нет – 0 баллов.

При подведении итогов проекта. Да – 0,25 балла. Нет – 0 баллов.

Не используется. 0 баллов.

Вопрос 6. При планировании результатов и эффектов проектов на какой период вы, как правило, ориентируетесь? Ответ – один из списка.

На период окончания проекта. 0,25 балла.

На 1–2 года после окончания проекта. 0,5 балла

На период 3–5 лет после окончания проекта. 0,75 балла.

На период более пяти лет после окончания проекта. 1 балл.

Вопрос 7. Ставите ли вы в проектах одновременно экономические, экологические и социальные задачи? Ответ – один из списка.

Да, во всех проектах. 1 балл.

Это зависит от вида проекта, в более чем 60% проектов ставим все три задачи. 0,75 балла.

Это зависит от вида проекта, в 30–60% проектов ставим все три задачи. 0,5 балла.

Это зависит от вида проекта, в менее чем 30% проектов ставим все три задачи. 0,25 балла.

Нет, не ставим. 0 баллов.

Вопрос 8. Согласны ли вы с утверждением, что баланс экономического, социального, экологического принципов в проектном управлении оказывает положительное влияние на следующие показатели? Ответ – каждый из списка.

Ранжирование от 1 до 5: 1 – полностью не согласен (0 баллов); 2 – согласен лишь отчасти (0,25 балла); 3 – согласен с данным утверждением наполовину (0,5 балла); 4 – в основном согласен с утверждением (0,75 балла); 5 – полностью согласен с утверждением (1 балл).

Снижение рисков проекта и повышение шансов проекта и продукта на успех (1 2 3 4 5).

Позитивный имидж организации.

Привлечение инвесторов, заказчиков, партнеров, в том числе иностранных.

Ценность результатов проекта.

Качество процессов управления проектом.

Вопрос 9. Согласны ли вы с утверждением, что ваши проекты оказывают положительное влияние на экономику, экологию и социум в вашем регионе, стране, мире (в зависимости от масштабов проектов)? Ответ – каждый из списка. Ранжирование от 1 до 5.

Положительное влияние на экономику.

Положительное влияние на социум.

Положительное влияние на экологию.

Вопрос 10. Согласны ли вы с утверждением, что перечисленные ниже причины приводят или могут привести к внедрению устойчивого управления в вашей организации? Ответ – каждый из списка. Ранжирование от 1 до 5.

Создание и поддержка положительного образа компании (PR) как устойчивой, «зеленой» компании.

Рост цен на энергию, материалы, вывоз и утилизацию отходов.

Ужесточение законодательных норм в области экологической и социальной ответственности, в том числе увеличение налогов, штрафов и санкций.

Наше новое видение того, как должен быть устроен мир, стремление к новой культуре и новой социальной парадигме.

Необходимость работать с зарубежными партнерами и следовать зарубежной практике.

Итоговый балл по первому модулю составляет от нуля до 20 баллов. В данном исследовании мы выделяем следующие уровни принятия организацией институтов устойчивого проектного управления: 18–20 баллов – высокий уровень 15–17 баллов – выше среднего; 14–11 – средний; 10–7 – ниже среднего; 1–6 – низкий уровень.

*Модуль 2. Частные вопросы по трем основным направлениям устойчивого проектного управления: экономическое, социальное и экологическое*

Экономические показатели:

Вопрос 11. Согласны ли вы с утверждением, что реализация проектов вашей организацией (их процессов и продуктов) оказы-

вает положительное влияние на следующие экономические показатели? Ответ – каждый из списка. Ранжирование от 1 до 5.

Окупаемость (доходность) инвестиций.

Увеличение доли рынка.

Ликвидность активов.

Денежный поток.

Гибкость бизнеса.

Стимулирование экономики (привлечение инвестиций, создание новых рабочих мест, налоги в бюджеты).

Вопрос 12. Являются ли ваши проекты экономически устойчивыми? Ответ – один из списка.

Да – 1 балл. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 13. Принята ли в вашей организации стратегия (план) экономического развития?

Да – 1 балл. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 14. Показываете ли вы свою экологическую эффективность потребителю (например, через экознаки на упаковке), чтобы увеличить цену и/или объем продаж? Ответ – один из списка.

Да – 1 балл. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 15. Меры корпоративной социальной ответственности в вашей организации являются ... Ответ – один из списка.

Экономически выгодными. 1 балл.

Имеют нулевую рентабельность. 0,5 балла.

Убыточны. 0 баллов.

Итоговый балл по экономическим показателям составляет от нуля до 10 баллов. В данном исследовании мы выделяем следующие уровни экономической устойчивости проектного управления: 9–10 баллов – высокий уровень 7–8 баллов – выше среднего; 5–6 – средний; 3–4 – ниже среднего; 1–2 – низкий уровень.

Социальные показатели:

Вопрос 16. Согласны ли вы с утверждением, что реализация проектов вашей организацией (их процессов и продуктов) оказывает положительное влияние на следующие социальные показатели? Ответ – каждый из списка. Ранжирование от 1 до 5.

Соблюдение прав человека (соблюдение трудового законодательства, недопущение дискриминации при найме и предоставлении равных возможностей сотрудникам организации).

Гражданские и политические свободы граждан (свобода объединений, профсоюзов).

Обеспечение здоровья и безопасности персонала.

Партнерские отношения между руководителями проектов и членами команд проектов.

Общество и клиентов (обеспечение интересов стейкхолдеров, обеспечение здоровья и безопасности потребителей, невмешательство в частную жизнь потребителей)

Этическое поведение организации (практики инвестирования и закупок, недопущение взяточничества, коррупции и преследования конкурентов)

Вопрос 17. Принята ли в вашей организации стратегия (план) корпоративной социальной ответственности (CSR)? Ответ – один из списка.

Да – 1 балл. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 18. Проходят ли участники проектных команд обучение? Ответ – один из списка.

Да, регулярно – 1 балл.

Да, изредка – 0,5 балла.

Нет – 0 баллов.

Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 19. Согласны ли вы с утверждением, что реализация проектов вашей организацией (их процессов и продуктов) способствует снижению уровня бедности в регионе, стране, мире (в зависимости от масштабов проектов организации)? Ответ – один из списка. Ранжирование от 1 до 5.

Вопрос 20. Каково соотношение мужчин и женщин среди менеджеров проектов? Ответ – один из списка.

Мужчин около 90%, женщин около 10% – 0 баллов.

Мужчин около 70%, женщин около 30% – 0,5 балла.

Примерно равное соотношение мужчин и женщин – 1 балл.

Мужчин около 30%, женщин около 70% – 0,5 балла.

Мужчин около 10%, женщин около 90% – 0 баллов.

Итоговый балл по социальным показателям составляет от нуля до 10 баллов. В данном исследовании мы выделяем следующие уровни социальной устойчивости проектного управления: 9–10 баллов – высокий уровень 7–8 баллов – выше среднего; 5–6 – средний; 3–4 – ниже среднего; 1–2 – низкий уровень.

Экологические показатели:

Вопрос 21. Согласны ли вы с утверждением, что реализация проектов вашей организацией (их процессов и продуктов) оказывает положительное влияние на следующие экологические показатели? Ответ – каждый из списка. Ранжирование от 1 до 5.

Использование воды (сокращение потребления воды, очищение использованной воды, использование дождевой воды).

Использование воздуха (сокращение выбросов углекислого газа, сокращение выбросов в атмосферу).

Использование энергии (сокращение потребления энергии, использование возобновляемой энергии, использование экологически чистой энергии).

Использование транспорта (закупки у местных поставщиков, использование цифровых коммуникаций, сокращение числа командировок).

Переработка отходов (раздельный сбор отходов и переработка отходов, безопасная утилизация отходов, повторное использование производственных отходов).

Сохранение биологического разнообразия.

Вопрос 22. Принята ли в вашей организации стратегия (программа) в области защиты окружающей среды? Ответ – один из списка.

Да – 1 балл. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 23. Внедрена ли на вашем предприятии система оценки воздействия на окружающую среду ваших проектов до их внедрения? Ответ – один из списка.

Да – 1 балл. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 24. Проводится ли в проектах расчет эмиссии углекислого газа и других выбросов в атмосферу? Ответ – один из списка.

Да – 1 балл. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 25. Используете ли вы вторично переработанные материалы для производства ваших продуктов? Ответ – один из списка.

Да – 1 балл. Нет – 0 баллов. Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Итоговый балл по экологическим показателям составляет от нуля до 10 баллов. В данном исследовании мы выделяем следующие уровни экологической устойчивости проектного управления: 9–10 баллов – высокий уровень 7–8 баллов – выше среднего; 5–6 – средний; 3–4 – ниже среднего; 1–2 – низкий уровень.

Интегральная оценка устойчивого проектного управления проводится исходя из суммы баллов по 1-му и 2-му модулям. Итоговый суммарный балл по двум модулям составляет от нуля до 50 баллов. В данном исследовании мы выделяем следующие уровни зрелости устойчивого проектного управления: 45–50 баллов – высокий уровень 38–44 баллов – выше среднего; 37–30 – средний; 29–20 – ниже среднего; 1–19 – низкий уровень.

### Заключение

Результатом данного исследования является разработка системы комплексной формализованной оценки уровня зрелости устойчивого (зеленого) проектного управления для российских предприятий. Данная

система включает два модуля, позволяющих оценить четыре основных показателя устойчивого проектного управления, в том числе институциональный, социальный, экологический и экономический, а также дать интегральную оценку устойчивого проектного управления в организации. Анкета состоит из 25 формализованных вопросов, позволяющих оценить уровень устойчивого проектного управления. Авторами выделено пять уровней зрелости устойчивого проектного управления в организации – от высокого до низкого.

Новшеством данного исследования является выделение модуля институциональных вопросов, позволяющих оценить уровень принятия организацией институтов устойчивого проектного управления. Кроме того, модуль институциональных вопросов позволяет дать оценку сбалансированности проектного управления относительно трех принципов устойчивого развития (экономического, экологического и социального). Институциональный компонент имеет больший вес (40 процентов) в интегральной оценке уровня зрелости устойчивого проектного управления, что объясняется комплексным влиянием институтов на все аспекты устойчивости.

Второй модуль включает оценку каждого из трех компонентов устойчивого проектного управления – социального, экологического и экономического. При этом каждый из названных компонентов имеет равный вес (по 20 процентов) в интегральной оценке, что соответствует концепции устойчивого развития как гармоничного развития организации. Соотношение балльных оценок по трем модулям также может использоваться для оценки сбалансированности проектного управления.

Данное исследование имеет ограничения, которые определяют возможности для дальнейших исследований. Самым существенным ограничением является необходимость апробации разработанной методики оценки. Апробация запланирована на лето 2018 г., что может привести к кор-

ректировке методики, уточнению вопросов анкеты. Другое ограничение – это использование в методике оценки только формализованных вопросов, которые задают возможные ответы в рамках существующего международного опыта и стандартов. Использование методов качественной оценки в дальнейших исследованиях позволит лучше узнать специфику российского опыта в устойчивом проектном управлении.

*Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-01140.*

#### Список литературы

1. Carboni J., González M., Hodgkinson J. PRISM. Project Integrating Sustainable Methods. The GPM® Reference Guide to Sustainability in Project Management. GPM Global, 2013. 162 p.
2. Sustainability Indicators: a scientific assessment. SCOPE 67. Edited by Håk T., Moldan B., Dahl A.L. Washington: ISLAND PRESS, 2007. 414 p.
3. World Commission on Environment and Development (WCED). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. 400 p.
4. United Nations Environment Programme (UNEP). About GEI: What is the 'Green Economy'? Available at: <http://www.unep.org/greeneconomy> (accessed 12.02.2018).
5. Robertson M. Sustainability Principles and Practice. 2<sup>nd</sup> edition. Routledge, 2017. 418 p.
6. Cohen S. Sustainability Management: Lessons from and for New York City, America, and the Planet. New York: Columbia University Press, 2011.
7. Cohen S., Eimicke W., Miller A. Sustainability Policy. Hastening the Transition to a Cleaner Economy. Jossey-Bass, 2015. 288 p.
8. Maltzman R., Shirley D. Green Project Management. Boca Raton, FL, CRC Press, 2010. 209 p.
9. Silvius G., Schipper R., Planko J., Brink J., Köhler A. Sustainability in Project Management, 1st edition. Routledge, 2012. 182 p.
10. Elkington J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing Ltd, 1999. 424 p.
11. Gareis R., Huemann M., Martinuzzi A., Weninger C., Sedlacker M. Project Management and Sustainable Development Principles. Project Management Institute, 2013. 187 p.
12. Sustainability Assessment: Applications and opportunities. Edited by Gibson R. 1<sup>st</sup> edition. Routledge, 2016. 296 p.
13. Silvius G., Kampinga M., Paniagua S., Mooi H. Considering sustainability in project management decision making: An investigation using Q-methodology. International Journal of Project Management. 2017. № 35. P. 1133–1150.