

# Повышение устойчивости компаний на основе принципов проектного управления

## Improving the Sustainability of Companies Based on the Principles of Project Management

DOI: 10.12737/2587-6279-2023-12-4-18-31

Получено: 01.10.2023 / Одобрено: 07.10.2023 / Опубликовано: 25.12.2023

**Поваляева О.Н.**Канд. социол. наук,  
e-mail: povalyaeva.o@yandex.ru**Povalyaeva O.N.**Candidate of Sciences in Sociology,  
e-mail: povalyaeva.o@yandex.ru**Аннотация**

Эффективная система управления компанией и проектами должна обеспечивать баланс между целями бизнеса и потребностями общества, способствовать стабильному развитию предприятий в условиях возрастающей неопределённости окружающей среды. Для достижения такого баланса требуется комплексное внедрение принципов концепции устойчивого развития в деятельность современных компаний. Несмотря на существенное увеличение объёма мировых инвестиций в устойчивые проекты, сегодня наблюдаются сложности в выборе предприятиями методов повышения своей устойчивости. В статье обоснована необходимость использования механизмов проектного менеджмента в качестве ключевого инструмента для повышения устойчивости предприятий, рассмотрены стандарты и способы адаптации целей устойчивого развития к методологии управления проектами. Кроме того, на основе результатов анализа подходов иностранных и российских нефтегазовых компаний предложены конкретные меры для внедрения принципов устойчивого развития в практику проектного управления.

**Ключевые слова:** концепция устойчивого развития, критерии ESG, устойчивые проекты, проекты по поддержанию устойчивости, стандарты устойчивого управления проектами, корпоративные трансформационные программы, ESG-рейтингование проектной деятельности.

**Abstract**

An effective company and project management system should ensure a balance between business objectives and the needs of society, contribute to the stable development of enterprises in an increasingly uncertain environment. Achieving such a balance requires a comprehensive implementation of the principles of the sustainable development concept in the activities of modern companies. Despite the significant increase in global investment in sustainable projects, today there are difficulties in the choice of methods for enterprises to improve their sustainability. The article substantiates the necessity of using project management mechanisms as a key tool for improving the sustainability of companies, considers standards and ways of adapting sustainable development goals to project management methodology. In addition, based on the results of analyzing the approaches of foreign and Russian oil and gas companies, specific measures for the introduction of sustainable development principles into the practice of project management are proposed.

**Keywords:** sustainable development concept, ESG criteria, sustainable projects, projects for sustainability, sustainable project management standards, corporate transformation programs, ESG-rating of project activities.

**Введение**

В настоящее время наблюдаются две ключевые тенденции в сфере развития общества: с одной стороны, стремление к преобразованию окружающей среды, связанное в первую очередь с процессами цифровизации, техническими изобретениями и технологиями искусственного интеллекта, с другой — желание сохранить окружающую среду и природу неизменными, не зависящими от хозяйственной деятельности и технического прогресса, но при этом максимально комфортными для жизни человека.

Между тем данные тенденции влияют на формирование стратегий современных компаний, которые вынуждены функционировать в рамках, на первый взгляд, противоречивых подходов: максимально гибко интегрировать появляющиеся инновации в свою производственную и управленческую деятельность и в то же время следить, чтобы данные инновации не приводили к изменению стабильно-

сти, устойчивости внутренней и внешней организационной среды с точки зрения достижения стратегических целей компании. Одновременно предприятия вынуждены выстраивать свою коммерческую деятельность исходя из принципов бережного отношения к окружающей среде, социальной ответственности и неукоснительного соблюдения требований законодательства.

Внезапность и масштабность происходящих в мире непредсказуемых событий (экономические кризисы, пандемии, природные бедствия, техногенные катастрофы и др.), так называемых «чёрных лебедей» [22], ещё больше усложняют работу компаний, приводят к неустойчивости сформированных моделей функционирования предприятий любого типа, к появлению новых видов экономических, экологических, социальных и иных рисков, которые всё сложнее идентифицировать на стадии планирования проектов. Возникновение новых макросо-

циальных рисков и дифференциация существующих усложняют процедуру управления организацией, увеличивают непредсказуемость социально-экономических и экологических последствий её деятельности для природы и общества.

Зависимость результативности управления компанией от способности учитывать в процессе её функционирования и реализации проектов социально-экономические и экологические факторы организационной среды свидетельствует о возникновении объективной потребности в использовании новых управленческих подходов к обеспечению успешной реализации проектов и достижению стратегических целей компании в условиях неопределённости и риска. Для улучшения качества управления организацией и её проектами требуется разработка актуальных практических рекомендаций, которые позволят повысить конкурентоспособность и прибыльность компаний с учётом факторов глобальной нестабильности.

Комплексный теоретико-практический подход, на основе которого, на наш взгляд, необходимо разрабатывать конкретные управленческие инструменты и который позволяет учесть воздействие значимых рисков при управлении проектами, появился в 1970–1980-е гг. в результате официального признания мировым сообществом проблем в области развития общества и науки, таких как ухудшение экологической обстановки и исчерпание природных ресурсов. Общепринятое название данного подхода — «концепция устойчивого развития», т.е. такого развития, при котором обеспечивается баланс между текущей производственной деятельностью и удовлетворением потребностей современного общества для комфортной жизни последующих поколений.

Таким образом, формирование новых моделей экономики в условиях нестабильности сложившихся в мире тенденций развития должно происходить в рамках парадигмы устойчивого развития, которая стала главной для человечества в XX в. [4, с. 15]. В связи с этим ключевая цель данной статьи заключается в анализе возможностей практического использования концепции устойчивого развития при управлении проектами для повышения эффективности деятельности предприятий. В соответствии с указанной целью в рамках нашего исследования поставлены следующие основные задачи:

- провести научно-теоретический анализ предпосылок возникновения и ключевых аспектов кон-

цепции устойчивого развития применительно к функционированию предприятий;

- выявить особенности методологии устойчивого управления проектами на уровне компании;
- изучить подходы к внедрению концепции устойчивого развития, используемые современными нефтегазовыми компаниями;
- разработать рекомендации для организаций по внедрению принципов устойчивого развития в практику проектного управления.

Полагаем, что концепция устойчивого развития должна использоваться всеми современными компаниями, независимо от их отраслевой принадлежности и организационно-правовой формы, и лежать в основе эффективного и в то же время этичного управления проектами.

### **Актуальность концепции устойчивого развития для современного общества**

Понятие «устойчивое развитие» (англ. *sustainable development*) возникло во второй половине XX в., когда хозяйственное воздействие на природу достигло размеров, при которых она стала терять способность к самовосстановлению, и изначально включало в большей степени экологический аспект. В 80-х гг. XX в. мировое сообщество признало, что экологические и связанные с ними социально-экономические проблемы не могут быть решены на территории отдельных государств, так как географическая оболочка является единым природным комплексом.

Результатом интенсификации экологических проблем в развитых странах стало резкое изменение государственной политики в области охраны окружающей среды: государства сосредоточились на ужесточении экологических нормативов, увеличились расходы на природоохранные мероприятия. Так, к 2000 г. расходы на экологические нужды в развитых странах составили около 1,7% валового национального продукта (ВНП), т.е. около 250 млрд долл. (что в 6 раз больше уровня расходов в 1970 г.), при этом величина ущерба, наносимого природной среде, исчислялась примерно 6% ВНП [16, с. 229–230].

Научно-теоретическими истоками возникновения концепции устойчивого развития можно назвать эволюционно-философские и естественно-научные теории В.И. Вернадского, К.Э. Циолковского о единстве мироздания, непрерывности биологической и социальной эволюции человечества, ответствен-

ности человека за прогрессивные преобразования современной цивилизации [5; 24]. С проблематикой устойчивого развития также связан вопрос ограниченности природных ресурсов при возрастающих потребностях человечества, который рассматривался английским экономистом Т. Мальтусом в конце XVIII—XIX вв. Экономист полагал, что из-за ограниченности природных ресурсов рост населения приведёт к голоду и социальным бедствиям [14].

Идеи Т. Мальтуса лежат в основе концепции ограничения экономического развития, потребностей и народонаселения, которая возникла в связи с резким истощением в 60–70-е гг. XX в. природных ресурсов и активно развивалась в рамках деятельности Римского клуба — международной общественной научно-исследовательской организации, образованной в 1968 г. Американские учёные Д. Форрестер, Д. Медоуз и другие члены Римского клуба на основе расчётов пришли к выводу о возможности глобальной экологической катастрофы в случае сохранения текущих темпов роста народонаселения и объёмов производства. Д. Медоуз подчёркивает, что «воздействие на окружающую среду в масштабах земного шара (выбросы загрязнений и расходование природных ресурсов) сильно повлияет на развитие мира в XXI веке» [15, с. 14].

Ключевой предпосылкой для официального появления концепции можно назвать принятие в 1972 г. на конференции Организации Объединённых Наций (ООН) по проблемам окружающей человека среды в Стокгольме декларации, в которой были фактически перечислены ключевые составляющие концепции устойчивого развития. В документе отмечается, что охрана и улучшение окружающей человека среды для нынешнего и будущих поколений стали общей задачей человечества в соответствии с «целями мира и международного экономического и социального развития» [10].

Название концепции впервые прозвучало в докладе председателя Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития при ООН Гро Харлем Брундтланд «Наше общее будущее» в 1987 г. По мнению автора доклада, устойчивое развитие представляет собой не статичное состояние гармонии, а в большей степени динамический процесс изменений, в котором масштабы эксплуатации ресурсов, направление капиталовложений, ориентация технического развития и институциональные изменения согласуются с текущими и будущими потребностями [12, с. 25]. Также Г.Х. Брундтланд отмече-

но, что устойчивое развитие позволяет учесть интересы не только человека, но и природы, предполагает экономический рост, который не наносит вред окружающей среде и способствует разрешению социальных проблем за счёт баланса между экономическим, экологическим и социальным развитием.

Официально концепция устойчивого развития утверждена в 1992 г. на конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро («Саммит Земли»). В 2015 г. на специальном заседании Генеральной Ассамблеи ООН были установлены 17 целей устойчивого развития (ЦУР) на период до 2030 г. [19]. Заметим, что актуальная информация и статистические данные по каждой цели размещены на официальном сайте ООН [1].

В конце 2015 г. в целях борьбы с изменением климата и его негативными последствиями было принято Парижское соглашение, направленное на существенное сокращение выбросов парниковых газов и ограничение повышения глобальной температуры до 2 °С, а также на поиск способов по её дальнейшему снижению до 1,5 °С (ЦУР 13 «Борьба с изменением климата»). На сегодняшний день к Парижскому соглашению присоединились 194 страны, включая Россию. Каждая сторона данного договора должна разработать план действий по сокращению выбросов парниковых газов и обновлять его каждые пять лет.

В настоящее время во многих сферах прослеживается определённый прогресс, однако в целом действия стран по реализации ЦУР пока ещё не достигли необходимых темпов и масштабов [11]. При этом, по последним данным ООН, в результате пандемии COVID-19 и углубившегося климатического кризиса лишь 15% из примерно 140 задач по ЦУР выполняются в соответствии с графиком [13].

Итак, в рамках быстрого экономического развития ведущих стран мира и значительного увеличения населения Земли необходимо ослаблять негативное воздействие хозяйственной деятельности и технического прогресса на экологию, экономику и социальную сферу. Инструменты и нормативная база для обеспечения устойчивого развития продолжают формироваться на международном уровне, на уровне отдельных стран и конкретных организаций как в научно-исследовательском аспекте, так и с прикладной точки зрения. Особую значимость для глобальной экономической системы имеет со-

вершенствование методологии управления устойчивым развитием предприятий, являющихся ключевыми субъектами хозяйственной деятельности.

### **Роль критериев ESG в повышении устойчивости компаний**

Современным компаниям необходимо принимать не односторонние, а комплексные, конкретные и сбалансированные меры в отношении всех составляющих концепции устойчивого развития. Такой подход становится возможным в случае планомерного внедрения принципов концепции в фактическую деятельность компаний.

С этой целью были разработаны принципы и стандарты ESG, обеспечивающие достижение устойчивого развития на уровне предприятий, создание позитивного воздействия на общество и окружающую среду, повышение эффективности функционирования компаний в целом. Аббревиатура ESG (англ. *E — environmental, S — social, G — governance*: экология, социальная политика и корпоративное управление) появилась для более конкретного отражения того, насколько эффективно бизнес движется к достижению ЦУР.

В данном случае экономический аспект концепции устойчивого развития выражается через корпоративно-управленческие факторы, такие как коррупция, бизнес-этика, гендерный состав, вознаграждение топ-менеджеров. Чётко определённая система корпоративного управления может использоваться для баланса или согласования интересов заинтересованных сторон и выступать в качестве инструмента для поддержки долгосрочной стратегии компании. Экологический аспект учитывает влияние деятельности предприятия на окружающую среду, а к социальным ESG-факторам относится, например, благополучие сотрудников и местных сообществ.

В современной трактовке ESG-принципы были институционализированы бывшим Генеральным секретарём ООН Кофи Аннаном. В 2004 г. в своём обращении *Who Cares Wins* («Неравнодушный побеждает») он предложил руководителям крупных мировых компаний включать эти принципы в свои долгосрочные стратегии [25]. После поддержки ООН инициативы «Принципы ответственного инвестирования» (*Principles of Responsible Investment, PRI*), в которой содержался призыв к инвесторам учитывать критерии ESG при принятии решений, термин ESG получил широкое распространение [28].

Вместе с тем механизм ESG-рейтингования возник ещё в начале XX в. в рамках системы кредитных рейтингов, которая позволяла инвесторам и финансовым посредникам оценивать уровень кредитного риска при принятии решений [6]. Увеличение с 2010 г. спроса на ответственное инвестирование привело к появлению категории социальных инвесторов, кредитные рейтинги стали дополняться оценками или маркировками эмитентов в соответствии с критериями ESG.

В целом ESG-рейтинг — это публичный аналитический продукт, создаваемый и периодически актуализируемый рейтинговыми или консалтинговыми агентствами в области устойчивого развития. В рамках данного рейтинга коммерческие компании-клиенты распределяются по условной математической шкале для подтверждения того, что их деятельность действительно соответствует критериям экологической, социальной и корпоративной ответственности, т.е. ESG-критериям. Разновидностью такой аналитической оценки являются ESG-рэнкинги (индексы), в которых компании из различных отраслей группируются по схожим видам экономической деятельности на основе заданных метрик [8, с. 45].

Основное отличие рейтинга ESG состоит в том, что он показывает, насколько эффективно компания решает экологические, социальные и управленческие проблемы, и помогает оценить ESG-риски таких компаний или проектов. Рейтинги составляются в основном на базе анализа открытой информации о компании, и с каждым годом их количество растёт. По данным международной консалтинговой организации ERM, в мире существует более 600 рейтингов и рэнкингов [29, с. 5], а также более 100 наград в сфере устойчивого развития.

Таким образом, критерии ESG позволяют оценить, насколько эффективно предприятие достигает ЦУР, причём компании с высокими ESG-рейтингами становятся более привлекательными для инвесторов.

Если сравнивать понятия «устойчивость» и «устойчивое развитие» применительно к деятельности компании, то устойчивость может рассматриваться как целевое состояние предприятия, при этом понятие устойчивого развития характеризует совокупность методов и процессов достижения этого целевого состояния. Эффективным инструментом для сбалансированного обеспечения устойчивости предприятия на основе ESG-критериев и достижения

его стратегических целей в условиях неопределённости является проектный менеджмент.

### Особенности методологии устойчивого управления проектами

Как было рассмотрено выше, разработка способов и инструментов перехода предприятий к устойчивому развитию осуществляется с помощью критериев *ESG*, адаптированных для измерения степени достижения ЦУР. Полагаем, что одним из наиболее эффективных подходов к сбалансированному учёту *ESG*-факторов является внедрение принципов устойчивого развития в проектную деятельность компании. Образовавшиеся в результате долгосрочные и краткосрочные выгоды могут быть использованы предприятиями для создания конкурентных преимуществ, формирования благоприятного имиджа компании, получения социальных льгот и гарантий, разработки программ по ресурсосбережению [3].

Именно при наличии высокого уровня экологических, социально-экономических и иных рисков организационной среды способность руководителей компании определять и применять наиболее результативные методы управления проектами с учётом данных рисков приобретает особое значение для достижения организационных целей. Заметим, что в Российской Федерации подход к проекту как к средству достижения стратегических целей организации закреплён на нормативном уровне (ГОСТ Р ИСО 21500-2014) [17, с. 4–5].

С точки зрения внедрения принципов концепции устойчивого развития в деятельность предприятий роль проектов заключается в необходимости устранения разрыва между целевым и фактическим уровнями устойчивости компании. В данном случае для повышения организационной устойчивости могут быть реализованы две группы проектов:

- устойчивые проекты, реализуемые в рамках основной деятельности компании, при управлении которыми учитываются принципы устойчивого развития;
- проекты по поддержанию устойчивости — специальные проекты, направленные на достижение устойчивости в части экологической и социально-экономической составляющих.

Данные группы проектов являются частью программ устойчивого развития, а программы и отдельные проекты формируют портфель проектов компании [23, с. 123]. Задача топ-менеджмента заклю-

чается в настройке параметров проектной системы с целью увеличения уровня устойчивости организации.

По нашему мнению, в качестве ключевых инструментов настройки следует использовать различные стандарты по управлению проектами и устойчивым развитием, объединяющие лучшие практики в этих областях. Можно внедрить существующие стандарты, актуализировать имеющиеся либо разработать новые посредством анализа удачно реализованных устойчивых проектов и проектов по поддержанию устойчивости, последующей систематизации полученной информации и её аккумулирования в специализированных базах знаний.

Можно выделить три группы стандартов по управлению проектами и устойчивым развитием: общие стандарты по управлению проектами, стандарты в области управления устойчивым развитием и стандарты в сфере проектного управления устойчивостью, которые разработаны на базе первых двух методологий (рис. 1). Далее проанализируем возможности использования перечисленных методологий на уровне компании и её проектов.



Рис. 1. Взаимосвязь методологий управления проектами с учётом ЦУР

В связи с тем, что устойчивые проекты и проекты по поддержанию устойчивости являются разновидностью проектов организации, к ним могут применяться любые стандарты управления проектами, которые выберет предприятие согласно своим целям и специфике (*PMBOK Guide*, *ISO 10006*, *ISO 21502*, *PRINCE2*, *P2M*, *OPM3*, ГОСТ Р 54869-2011 и др.).

Однако в данные стандарты не включены подходы к управлению устойчивым развитием, хотя, например, в последнем издании *PMBOK Guide* используется понятие устойчивости как одно из требований к качеству проектов. Оно выделено в виде

характеристики результата проекта, который должен оказывать положительное влияние на все составляющие устойчивого развития, а также отдельно упоминается как экологический фактор внешней организационной среды, за который компания несёт ответственность при использовании материалов и природных ресурсов [30, с. 48].

В стандарте *PRINCE2* 2017 г. термин «устойчивость» также упоминается один раз в значении одного из внешних организационных ограничений, регламентированных на законодательном уровне (наряду с охраной окружающей среды, охраной здоровья и безопасности труда), которые необходимо учитывать для адаптации проекта к внешним факторам. По тексту стандарта термин используется, скорее, как синоним понятий «постоянный», «стабильный», безотносительно к содержанию концепции устойчивого развития [27, с. 65].

Кроме стандартов на уровне проектов, существуют международные и российские стандарты в области управления устойчивым развитием, которые также могут использоваться предприятиями для учёта в своей деятельности ключевых ЦУР (например, ISO 37101:2016; BS 8900-1:2013; ГОСТ Р ИСО 21678-2023, 37101-2018; ГОСТ Р 70643-2023, 54598.1-2015 и т.п.). Так, в ГОСТ Р 54598.1-2015 указано, что компания должна следовать как минимум нескольким принципам устойчивого развития, включая вовлечённость, соблюдение этических норм, ответственность руководства и прозрачность, поскольку долговременный успех любой организации зависит от учёта экономических, экологических и социальных аспектов устойчивого развития во всех видах деятельности [18].

Наконец, третья группа стандартов, которые относительно недавно начали разрабатываться непосредственно для проектного управления устойчивостью, включает в себя стандарты по обеспечению устойчивости в управлении проектами американской организации *GPM Global*, в первую очередь Стандарт по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами *GPM P5* [21]. В рамках целей настоящей статьи рассмотрим данный стандарт с точки зрения применимости его принципов на уровне предприятия.

Методология *GPM P5* базируется наряду с международными правовыми документами на нескольких ключевых проектно-управленческих стандартах и подходах. К ним относятся:

- 1) концепция тройственного ограничения проекта или «железного треугольника», предложенная в 1969 г. Мартином Барнсом. Соответственно, для проектного управления устойчивостью в компании необходимо выполнение классических требований к качеству выполнения проектов, которое зависит от соблюдения трёх основных параметров — бюджета, сроков выполнения и содержания работ проекта, при этом менеджер проекта должен находить баланс между указанными ограничениями;
- 2) концепция тройного критерия Д. Эллингтона, который полагал, что в ходе учёта затрат проекта компании должны ориентироваться на показатели финансовой эффективности, социальной и экологической ответственности («прибыль — люди — планета»). Данные показатели соответствуют ключевым ЦУР и могут выступать ориентирами для определения уровня устойчивости управления проектами;
- 3) методология *PRINCE2* «Проекты в контролируемой среде», преимущества которой могут использоваться при детализации процессов, ролей и ответственности участников проектов, ориентированных на ЦУР, для эффективного управления в каждой фазе проекта, а также при определении контрольных точек его реализации, ограничений этапов проекта, ключевых рисков и действий при отклонении от плана, конечных выгод для бизнеса в целом;
- 4) стандарт *MSP* «Управление успешными программами», разработанный казначейством Великобритании в 1999 г. для контроля взаимосвязанных проектов, объединённых в программы. Идеи стандарта во многом отражают ключевые принципы и выгоды от управления программой как общепринятого управленческого подхода и могут использоваться при скоординированной реализации устойчивых проектов различных видов либо для управления группой проектов по поддержанию устойчивости. Особую актуальность стандарт приобретает для управления изменениями в бизнесе в условиях социально-экономических рисков и рисков окружающей среды с учётом перспектив возможной корректировки планов по достижению ЦУР;
- 5) методология *PRiSM* «Проекты с использованием методов обеспечения устойчивого развития», разработанная компанией *GPM* ранее. Данный подход включает методы управления проектами,

основанные на всеобъемлющей оценке и минимизации потенциальных рисков, при этом повышенное внимание уделяется обеспечению получения ценности и выгод. Устойчивое проектное управление должно включать в себя набор инструментов, которые позволяют достичь баланс между ограниченными ресурсами, социальной ответственностью и экологическими аспектами и тем самым способствовать достижению ЦУР как на глобальном уровне, так и на уровне регионов и отдельных предприятий.

Согласно *PRiSM*, реализация проектов с использованием устойчивых методов даёт компаниям инструмент для разработки более ресурсоёмких продуктов и снижения негативного экологического и социального воздействия проектов. Изначально методология использовалась в проектах по развитию недвижимости, инфраструктуры и строительстве, однако впоследствии сфера её применения расширилась, в частности, в России обосновывается необходимость её внедрения для реализации климатических проектов [7].

Таким образом, проанализированные стандарты либо элементы и принципы перечисленных подходов могут применяться в компаниях для управления проектами с учётом ЦУР как избирательно, так и комплексно — в рамках общей методологии *GPM P5*, основанной на отдельных принципах данных стандартов.

Главная задача *GPM P5* состоит в выявлении и анализе максимально широкого набора рисков и потенциальных воздействий любого характера (и положительных, и отрицательных) на составляющие концепции устойчивого развития для принятия руководством эффективных управленческих решений и оптимального распределения ресурсов организации.

С целью наибольшего охвата рисков проектов используется матрица, объединяющая в себе, с одной стороны, концепцию тройного критерия Эллингтона Д., адаптированную к проектному управлению (экономика, социальная сфера, экология), а с другой — дополнительные критерии, обусловленные фактом существования проекта, т.е. факторы риска проекта, связанные с его содержанием и формой реализации (продуктом и процессами управления проектом) (рис. 2).

Другими словами, *GPM P5* позволяет анализировать влияние проекта на составляющие устойчивого развития через результаты проекта / характе-

ристики продукта (*Product*) и используемые методы / процессы управления проектом (*Process*) как на уровне предприятия, так и на глобальном уровне. При этом объектами влияния процессов и продукта являются:

- планета (*Planet*) — экологическое воздействие;
- люди / персонал (*People*) — социальное воздействие;
- процветание / прибыль (*Prosperity*) — экономическое воздействие.



Рис. 2. Концептуальная схема P5

Как следствие, пять ключевых критериев (*5P*) матрицы формируют аббревиатуру в названии стандарта.

Отметим, что в рамках методологии стандарта продуктом может являться физический объект (например, здание, телефон, новый препарат), услуга (проведённые изменения под руководством консультанта, новый онлайн-сервис для клиентов, учебный курс и др.) или объект другого типа (реорганизация департамента, научное исследование и др.). Результаты проекта — это один или несколько продуктов, которые используются для создания производственных возможностей и от которых в конечном итоге организация получает выгоды. Влияние продукта на критерии устойчивого развития оценивается в рамках анализа жизненного цикла продукта и всего срока его эксплуатации и обслуживания.

Согласно *GPM P5*, процессы проектного управления необходимо выстраивать с точки зрения их эффективности, учёта ЦУР и максимальной производительности при имеющихся ограничениях (стремление к оптимизации, бенчмаркинг, снижение потерь ресурсов, наращивание производственных мощностей), а также на основе принципа справедливости по отношению ко всем участникам проекта, в том числе за счёт обеспечения прозрачности, уважения, лояльности и улучшения имиджа предприятия.

В стандарте подробно рассматриваются области и направления воздействия проекта на экологию, социум и экономику, предлагаются меры для достижения целевых результатов, соотносящиеся с конкретными ЦУР, процессами проектного управления и этапами жизненного цикла продукта. Кроме того, разработаны готовые шаблоны для планирования управления устойчивым развитием в ходе проекта и для анализа силы влияния пяти факторов (5P). По мнению авторов *GPM P5*, несмотря на то, что на уровне программы и портфеля идентификация воздействий на устойчивое развитие и работа с ними могут осуществляться по-разному, большая часть содержания стандарта, включая готовые шаблоны, применима к программам и портфелям проектов в неизменном виде.

Таким образом, стандарт *GPM P5* предлагает конкретные инструменты и принципы для приведения в соответствие проектов целям компании относительно обеспечения устойчивого развития, акцентируя внимание на потенциальном воздействии процессов реализации проекта и его результатов на достижение ЦУР.

Также отметим, что в настоящее время российские учёные разрабатывают комплексные методики для системного перехода бизнеса к работе согласно принципам устойчивого развития. В связи с этим, помимо стандартов, другим инструментом сбалансированной настройки проектной системы, повышающим устойчивость компаний, являются корпоративные трансформационные программы перехода к работе на основе принципов устойчивого развития (далее — ТПУР), позволяющие учесть взаимовлияние ESG-факторов с учётом этапа реализации проекта.

Данные программы формируются в рамках программно-целевого подхода и включают сбалансированный пул экологических, социальных и бизнес-проектов, которые в комплексе обеспечивают прирост ценности бизнеса. Преимуществами ТПУР выступают учёт взаимного влияния проектов и возможность их приоритизации посредством оценки сетевого ранга каждого проекта и последующей разработки комплекса управления рисками с учётом этого ранга, а также учёт финансовых характеристик проекта и его значимости с точки зрения ЦУР [2, с. 10–14].

В целом повышение зрелости компании в сфере устойчивого развития требует включения принципов устойчивости в управление портфелями, програм-

мами и проектами [23, с. 128–129]. При этом развитие методологии проектного управления устойчивостью предполагает учёт концепции устойчивого развития уже на этапе стратегического планирования и формирования портфеля проектов. Для настройки проектной системы и устранения разрыва между её текущим и целевым состояниями в части соответствия принципам устойчивого развития требуется обеспечить выполнение отдельных взаимосвязанных процессов управления, которые будут способствовать комплексному достижению целей компании в области устойчивого развития [3, с. 128–129].

Итак, адаптация ЦУР к методологии управления проектами обеспечивает достижение целевого уровня устойчивости компании. Для выявления наиболее актуальных направлений в части адаптации методологии устойчивого развития к текущей деятельности предприятий во взаимосвязи с целями проектного менеджмента и стратегией организаций нами проанализированы подходы к устойчивому развитию российских и иностранных компаний.

### **Подходы нефтегазовых предприятий к достижению ЦУР**

В последнее время проблематика устойчивого развития стала всё чаще обсуждаться в экономическом сообществе, что связано с ограниченностью ресурсного обеспечения и новыми требованиями органов власти к учёту хозяйствующими субъектами мировых тенденций по обеспечению экологической и социальной безопасности государства. Всё большее количество иностранных и российских предприятий вовлекаются в процесс управления бизнесом с позиций концепции устойчивого развития.

Для большинства компаний, особенно для предприятий добывающих секторов и теплогенерации, приверженность ЦУР и принципам ESG может привести к кардинальной перестройке бизнеса. Вместе с тем многие эксперты признают, что уровень и число рисков при отказе от учёта ЦУР в деятельности предприятий существенно выше рисков и издержек в случае перехода к данной модели функционирования. Так, по мнению одного из топ-менеджеров российского банка ВТБ, отказ компаний от учёта вопросов ESG — «очевидный путь к закрытию рынков капитала на долгосрочном горизонте» [25].

Как следствие, предприятия, работающие с учётом экологических и социально-экономических прин-

ципов, становятся более привлекательными для потенциальных партнёров и инвесторов. В первую очередь эта тенденция наблюдается в зарубежных компаниях [9, с. 10], хотя и среди российских организаций она приобретает всё большее распространение.

Так, по данным исследования 2020 г., проведённого международной консалтинговой компанией *ERM*, 65% опрошенных иностранных инвесторов изучают *ESG*-рейтинги как минимум один раз в неделю, при этом имеется тенденция к расширению видов изучаемых рейтингов [29, с. 17]. Наряду с формированием положительного имиджа, существуют и другие причины повышения инвестиционной привлекательности предприятий, ориентирующихся на соблюдение ЦУР, связанные с ростом прибыли и оптимизацией использования трудовых и финансовых ресурсов.

Если рассматривать совокупный объём зарубежных инвестиций в устойчивые компании и проекты, то в данном случае показательно исследование Глобального альянса устойчивых инвестиций (*GSIA*), в рамках которого установлено, что инвестиции, ориентированные на *ESG*, в 2020 г. достигли 35,3 трлн долл., увеличившись на 15% за предыдущие два года [6]. Согласно данным *Bloomberg*, в случае сохранения текущих темпов роста активы *ESG* к 2025 г. могут превысить 50 трлн долл., что составляет более трети от прогнозируемой глобальной суммы активов в 140,5 трлн долл. (рис. 3) [26].

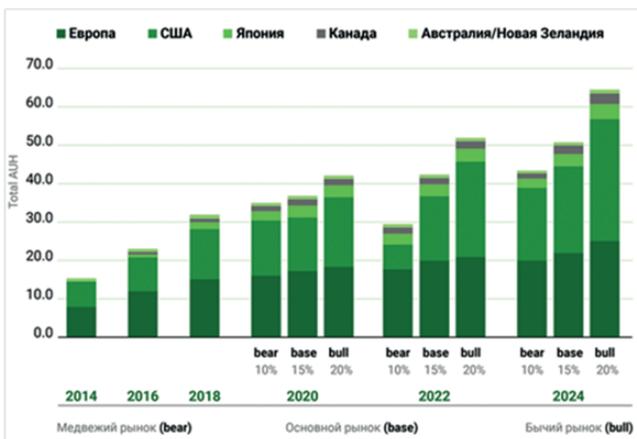


Рис. 3. Прогнозируемый глобальный актив *ESG* по странам

С учётом вышеизложенного особый подход к развитию устойчивости и *ESG*-методологии требуется компаниям нефтегазовой промышленности, а также другим предприятиям по добыче полезных

ископаемых, поскольку итоги основной деятельности данных предприятий имеют серьёзные последствия и оказывают значительное влияние на решение многих проблем по достижению ЦУР.

Результаты исследования мировой нефтегазовой отрасли, проведённого отечественными специалистами ООО «Газпром ВНИИГАЗ», подтверждают рост интереса компаний к повестке устойчивого развития в 2021–2022 гг. Всеобщим трендом стало всё большее внимание к возобновляемым источникам энергии, практически все крупные предприятия нефтегазовой отрасли в той или иной мере внедряют такие технологии. В ряде компаний работа в области возобновляемых источников энергии выделена в отдельные научные подразделения, некоторые компании создали для этого вида работ отдельные операционные сегменты.

Также активно внедряются технологии и практики, связанные с минимизацией ущерба, наносимого окружающей среде: снижение объёмов сжигания попутного нефтяного газа, повторное использование воды при проведении гидроразрыва пласта. Растёт доля научных бюджетов компаний, выделяемых на технологии по улавливанию и хранению углерода.

Авторы исследования приходят к выводу, что нефтегазовая отрасль находится на пороге больших перемен: постепенное снижение и ухудшение качества запасов традиционных регионов добычи вместе с достаточно высоким уровнем цен на углеводороды дают возможность переориентации на новые регионы и внедрение новых технологий, хотя геополитическая нестабильность и стремление ведущих компаний к минимизации расходов серьёзно сдерживают развитие отрасли в этом направлении [20].

С целью выявления эффективных способов повышения устойчивости предприятий в сфере добычи и переработки ископаемого топлива нами изучены подходы к внедрению концепции устойчивого развития, используемые в настоящее время крупнейшими зарубежными и российскими нефтегазовыми компаниями. Результаты проведённого анализа свидетельствуют о разном уровне зрелости предприятий в части внедрения принципов *ESG*:

- иностранные нефтяные компании реализуют различные проекты по достижению ЦУР, но у них нет единой *ESG*-методологии;
- российские нефтяные компании также реализуют проекты по достижению ЦУР, но, помимо

отсутствия единой *ESG*-методологии, не у всех компаний имеется общая *ESG*-стратегия.

В целом в рамках проведённого исследования установлено, что современные компании вынуждены перестраивать деятельность с учётом глобальных социально-экономических и экологических рисков, разрабатывать стратегии устойчивого развития согласно ЦУР и необходимую корпоративную документацию. Полагаем, что в рамках встраивания стратегии устойчивого развития в общую бизнес-стратегию предприятиям требуется комплексный учёт *ESG*-критериев во всех проектах и направлениях деятельности.

Как было обнаружено, такой подход в той или иной степени уже используется иностранными компаниями и активно развивается в российских. Тем не менее для комплексного внедрения принципов по всем составляющим устойчивого развития необходимо соблюдать баланс организационных целей, соответствующих всем компонентам *ESG*.

Также, согласно выводам, полученным в нашем исследовании, несмотря на наличие приоритетных ЦУР и несбалансированность в отношении *ESG*-составляющих, большинство иностранных и российских нефтегазовых компаний не только признаёт важность ЦУР на уровне общих принципов своей деятельности, но и продолжает совершенствовать систему управления, реализовывать проекты по поддержанию устойчивости, внедрять конкретные механизмы и методологии нефинансовой отчётности (по направлениям деятельности и отдельным проектам).

Вместе с тем в России и других странах отсутствует единая *ESG*-методология, что затрудняет подготовку нефинансовой отчётности, препятствует объективной *ESG*-оценке проектов и приводит к невыполнению целевых показателей ООН по 17 ЦУР.

### **Рекомендации по устойчивому управлению проектами в компаниях**

Изучение практического опыта по внедрению принципов устойчивого развития в систему управления нефтегазовых предприятий подтверждает актуальность предлагаемого в статье подхода, согласно которому для решения проблемы несвоевременного выполнения целевых показателей по ЦУР и обеспечения сбалансированного учёта *ESG*-факторов необходимо адаптировать принципы устойчивого развития к процессам управления проектами.

В первую очередь данная рекомендация актуальна для промышленных предприятий с учётом специфики их основной деятельности. Далее перечислим другие рекомендации и выводы, полученные в рамках проведённого нами исследования.

Для постепенного и в то же время комплексного перехода бизнеса к проектному управлению на основе ЦУР требуется внедрение методологии системного построения ТПУР, включающих построение сети и матрицы взаимозависимости проектов, оценку их сетевых рангов, разработку системы управления рисками. Учёт экологических, социальных и бизнес-факторов в ТПУР повышает устойчивость компании в долгосрочной перспективе [2, с. 14].

Осуществляемые на основе *ESG*-критериев проекты должны проходить процедуру регулярной оценки по значимым социальным, экологическим и управленческим индикаторам, что позволит учесть максимальный спектр рисков и своевременно реализовать корректирующие мероприятия. Предприятиям следует развивать не только проекты в рамках своей основной деятельности, учитывающие социально-экономические и экологические риски, но и реализовывать специальные проекты по поддержке устойчивости.

Для эффективной идентификации всего комплекса значимых рисков, а также для упорядочивания и мониторинга процессов проектной деятельности в компании могут использоваться стандарты управления проектами и стандарты в области устойчивого развития. При этом нами рекомендуется смешанный стандарт *GPM P5*, который включает в себя преимущества вышеуказанных стандартов и позволяет соотнести риски по основным ЦУР с этапами проекта, его процессами и жизненным циклом продукта. Данный стандарт может применяться в рамках процессов оценки портфеля проектов для учёта максимального спектра рисков при достижении ЦУР.

Особое значение для современных предприятий имеет разработка стратегии в области устойчивого развития, которая должна встраиваться в общую бизнес-стратегию и конкретизировать соответствующие стратегические цели компании до конкретных целевых показателей. Для оценки результатов деятельности предприятия по достижению ЦУР необходима разработка единой методологии нефинансовой отчётности, а также корпоративных регламентирующих документов, что обеспечит прозрач-

ность деятельности компании и привлечёт к ней новых инвесторов, клиентов и поставщиков, а также укрепит её положительный имидж на международном рынке.

Поскольку современные компании реализуют не только проекты в рамках основной деятельности с учётом ЦУР, но и специальные проекты по поддержанию устойчивости, при внедрении методологии устойчивого управления проектами необходимо учитывать взаимовлияние проектов в рамках портфеля, а также повышать уровень социальной ответственности бизнеса. Осуществляемые на основе ESG-критериев проекты должны проходить процедуру регулярной оценки по значимым социальным, экологическим и управленческим индикаторам. Разработка ESG-индикаторов и методики оценки ESG-рисков с учётом этапа проекта обеспечит адаптацию портфеля проектов к ЦУР. Кроме того, на уровне государства нужно выстроить продуманный механизм правового регулирования и ESG-рейтингования проектной деятельности на основе единых законодательных рекомендаций.

Таким образом, использование компаниями комплексного проектного подхода к повышению устойчивости позволит не только снизить риски в части ЦУР, но и повысит инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность предприятий, улучшит их имидж.

С учётом полученных выводов для внедрения принципов устойчивого развития в практику проектного управления в современных компаниях любой отраслевой принадлежности предлагаем ряд мер, которые могут быть реализованы топ-менеджментом предприятий в зависимости от области применения и масштаба проекта/проектов:

- 1) на уровне проекта:
  - утверждение адаптируемых показателей оценки ESG-рисков проекта,
  - увеличение количества проектов по поддержанию устойчивости,
  - мониторинг рисков от прямого и косвенного воздействия проекта (процессов управления, свойств продукта);
- 2) на уровне программы:
  - реализация корпоративных ТПУР на основе присвоения сетевых рангов и оценки взаимовлияния проектов,
  - оптимизация механизма планирования конечных бенефитов с учётом ЦУР,

- повышение осведомлённости стейкхолдеров о влиянии ЦУР на прибыль компании;
- 3) на уровне портфеля проектов:
    - настройка процессов управления портфелем согласно ЦУР в зависимости от этапов проектов,
    - утверждение комплекса ESG-индикаторов проектов,
    - скоринг проектов по целевым ESG-значениям и регулярная оценка их достижения (*stage-gate process*);
  - 4) на уровне системы управления компанией:
    - внедрение механизма ESG-оценки проектов и стандартов устойчивого управления проектами,
    - подготовка ESG-отчётности по единой методике и ESG-рейтингование проектной деятельности,
    - встраивание стратегии устойчивого развития в общую стратегию компании.

Дополнительно отметим, что корректировка общей стратегии компании в связи с разработкой стратегии в области достижения ЦУР предусматривает заинтересованность стейкхолдеров и активную позицию руководства компаний, выражающуюся в конкретных действиях по оптимизации системы проектного управления на основе ESG-критериев, приведению в соответствие с ЦУР организационной структуры предприятия, а также по выделению необходимых ресурсов, подготовке квалифицированного и мотивированного персонала.

## Заключение

Итак, в настоящее время под давлением общественных требований и природных проблем глобального характера изменяются научные и законодательные подходы к анализу и управлению экологическими, экономическими, социальными и иными видами риска, что наиболее системно отражено в принципах концепции устойчивого развития. С учётом отсутствия общих стандартов в выборе компаниями способов повышения своей устойчивости, особую значимость в рамках достижения ЦУР приобретает разработка единой методологии и практических способов устойчивого развития компаний.

Очевидно, что повышенное внимание общества к проблематике устойчивого развития влияет на функционирование предприятий, которые всё чаще вынуждены учитывать ЦУР и ESG-принципы на всех этапах своей деятельности. Результаты между-

народных опросов и проведённого нами исследования подходов нефтегазовых компаний подтверждают, что эффективность управления бизнесом, развитие партнёрских отношений, объём получаемых инвестиций, а также деловая репутация и имидж организации сегодня напрямую зависят от того, руководствуется ли она *ESG*-критериями при реализации своей деятельности.

Как было показано в настоящей статье, эффективным инструментом для усиления конкурентных преимуществ на международном рынке и для достижения предприятием стратегических целей во взаимосвязи с ЦУР является адаптация системы управления проектами к принципам устойчивого развития. Общий вывод нашего исследования состоит в том, что для повышения организационной устойчивости на основе проектного подхода следует внедрять принципы концепции устойчивого развития в рамках всей проектной системы компании: не только на уровне отдельных проектов, но и на уровне программы и портфеля проектов, причём на каждом уровне проектного управления имеется своя специфика учёта ЦУР.

В результате анализа методологических подходов к устойчивому управлению проектами нами установлено, что комплексное внедрение принципов устойчивого развития в практику проектного управления компании эффективнее осуществлять с помощью стандартов устойчивого управления проектами (например, *GPM P5*) и ТПУР. В силу этого считаем необходимым рекомендовать топ-менед-

жменту российских предприятий, во-первых, внедрить либо скорректировать существующие стандарты управления проектами на основе вышеупомянутых стандартов, а во-вторых — инициировать и реализовать ТПУР, что позволит адаптировать бизнес к сбалансированному учёту *ESG*-факторов на разных стадиях реализации проектов.

Поскольку нефть и газ являются невозобновляемыми природными ресурсами, нефтяным предприятиям особенно важно руководствоваться принципами устойчивого развития с точки зрения последствий своей основной деятельности для общества и природы. И, как было обнаружено в результате нашего исследования, иностранные и российские предприятия нефтяной промышленности не только признают этот факт, но и предпринимают активные действия по повышению своей устойчивости. Использование проектного подхода к достижению ЦУР позволит нефтегазовым предприятиям разработать сбалансированную *ESG*-стратегию или оптимизировать имеющуюся с учётом взаимовлияния *ESG*-факторов и в зависимости от этапов проектов.

Таким образом, формирование устойчивой системы проектного управления становится одним из ключевых инструментов для повышения эффективности современных компаний и залогом обеспечения их выживаемости в условиях глобальных рисков. Управление проектами на основе критериев достижения ЦУР позволит реализовать стратегию устойчивого развития предприятия и повысить его устойчивость в долгосрочной перспективе.

## Литература

1. Актуальная информация по достижению целей в области устойчивого развития на период до 2030 года [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals> (дата обращения: 24.11.2023).
2. Аньшин В.М. Построение трансформационных программ перехода бизнеса к работе на принципах устойчивого развития [Текст] / В.М. Аньшин, А.З. Бобылёва // Государственное управление. Электронный вестник. — 2021. — № 88. — С. 7–21.
3. Аньшин В.М. Формирование портфеля проектов компании на основе принципов устойчивого развития [Текст] / В.М. Аньшин, Е.С. Манайкина // Вестник Института экономики РАН. — 2015. — № 1. — С. 126–140.
4. Бобылёв С.Н. Экономика устойчивого развития [Текст]: учебник / С.Н. Бобылёв. — М.: КНОРУС, 2021. — 672 с.
5. Вернадский В.И. Биосфера и ноосфера [Текст] / В.И. Вернадский. — М.: Айрис-пресс, 2004. — 576 с.
6. Всё о рейтингах ESG. Спецпроект с Национальным рейтинговым агентством [Электронный ресурс] // EcoStandart.journal, статья от 10.11.2022. — URL: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/vse-o-reytingakh-esg-spetsproekt-s-natsionalnym-reytingovym-agentstvom> (дата обращения: 26.11.2023).
7. Герцик Ю.Г. Управление климатическими проектами в кластерных структурах с использованием методологии PRiSM [Текст] / Ю.Г. Герцик, Е.В. Дробот // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Т. 13. — № 3. — С. 1365–1394.
8. Глоссарий основных понятий устойчивого развития с комментариями [Текст]; под ред. М.В. Мажориной, И.Е. Михеевой, Б.А. Шахназарова. — М.: Проспект, 2023. — 168 с.
9. Григоренко О.В. Концепция устойчивого развития экономики [Текст]: монография / О.В. Григоренко. — М.: СОЛОН-Пресс, 2022. — 116 с.
10. Декларация Конференции ООН по проблемам окружающей человека среды [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/declarathenv.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declarathenv.shtml) (дата обращения: 25.11.2023).
11. Доклад Генерального секретаря ООН по достижению ЦУР, 2019 г. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.un.org/ru/development/dha/>

- unstats.un.org/sdgs/files/report/2019/secretary-general-sdg-report-2019--RU.pdf?\_gl=1\*9fj72z\*\_ga\*OTg2OTk3ODk0LjE2ODg3Mzk2MTA.\*\_ga\_TK9BQL5X7Z\*MTY5NzM3MzEyNC42LjEuMTY5NzM4MjczOS4wLjAuMA (дата обращения: 26.11.2023).
12. Доклад председателя Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития при ООН Гро Харлем Брундтланд «Наше общее будущее» [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 24.11.2023).
  13. Как Саммит ООН по ЦУР может изменить мир [Электронный ресурс]. — URL: <https://news.un.org/ru/story/2023/09/1444577> (дата обращения: 25.11.2023).
  14. Мальтус Т.П. Опыт закона о народонаселении [Текст] / Т.П. Мальтус. — М.: АСТ, 2022. — 256 с.
  15. Медоуз Д. Пределы роста. 30 лет спустя [Текст] / Д. Медоуз, Й. Рандерс, Д. Медоуз. — М.: Академкнига, 2007. — 342 с.
  16. Мировая экономика и международные экономические отношения [Текст]: учебник / под ред. А.С. Булатова, Н.Н. Ливенцева. — М.: Магистр, 2010. — 654 с.
  17. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту [Электронный ресурс]. — URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Feuro-register.ru%2Fupload%2Fiblock%2F9b4%2F9b4858a484f89e0dc49601145957a14.docx&wdOrigin=BROWSELINK> (дата обращения: 25.11.2023).
  18. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54598.1-2015. Менеджмент устойчивого развития. Часть 1. Руководство [Электронный ресурс]. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200127235> (дата обращения: 25.11.2023).
  19. Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН 2015 г., содержащая 17 ЦУР [Электронный ресурс]. — URL: <https://esg-library.mgimo.ru/publications/preobrazovanie-nashego-mira-povestka-dnya-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya-na-period-do-2030-goda> (дата обращения: 24.11.2023).
  20. Ремизов А.Е., Ткач В.С., Гусев Н.И. Нефтегазовая отрасль в 2021–2022 гг. Анализ изменения состояния на примере крупнейших в мире публичных нефтегазовых компаний [Электронный ресурс] // Neftegaz.RU. 2023. № 10. — URL: <https://magazine.neftgaz.ru/articles/rynok/770106-neftegazovaya-otrasl-v-2021-2022-gg-analiz-izmeneniya-sostoyaniya-na-primere-krupneyshikh-v-mire-pub> (дата обращения: 26.11.2023).
  21. Стандарт по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5™ GPM Global. Версия 2.0, 2019. — 52 с.
  22. Талей Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости [Текст] / Н.Н. Талей. — М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 2015. — 736 с.
  23. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст]: учебник / под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. — М.: Изд-во Высшей школы экономики, 2023. — 800 с.
  24. Циолковский К.Э. Что делать на Земле. Жизнь человечества [Текст] / К.Э. Циолковский. — М.: Самообразование, 1999. — 40 с.
  25. ESG: всерьёз, надолго, зелено [Электронный ресурс] // Ведомости, статья от 27.04.2021. — URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2021/04/26/867742-esg-vserez> (дата обращения: 26.11.2023).
  26. ESG assets may hit \$53 trillion by 2025, a third of global AUM, February 2021. URL: <https://www.bloomberg.com/professional/blog/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum> (дата обращения: 25.11.2023).
  27. Managing successful projects with PRINCE2®, 6th edition. Norwich: TSO (The Stationery Office), 2017. 527 p.
  28. Principles for responsible investment (PRI). URL: <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri> (дата обращения: 25.11.2023).
  29. Rate the Raters 2020: Investor Survey and Interview Results, March 2020 // URL: <https://www.sustainability.com/globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/sustainability-ratetheraters2020-report.pdf> (дата обращения: 26.11.2023).
  30. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), 7th edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc., 2021. 274 p.
- ### References
1. Up-to-date information on the achievement of sustainable development goals for the period up to 2030. Available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals> (accessed 24 November 2023).
  2. Anshin V.M., Bobyleva A.Z. Building transformational programs of business transition to work on the principles of sustainable development. Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik [Public Administration. Electronic bulletin], 2021, no. 88, pp. 7–21. (in Russian).
  3. Anshin V.M., Manaikina E.S. Formation of the company's project portfolio based on the principles of sustainable development. Vestnik Instituta ekonomiki RAN [Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences], 2015, no. 1, pp. 126–140. (in Russian).
  4. Bobylev S.N. Ekonomika ustoychivogo razvitiya [Economics of sustainable development]. Moscow, KNORUS Publ., 2021. 672 p.
  5. Vernadsky V.I. Biosfera i noosfera [Biosphere and Noosphere]. Moscow, Iris-press Publ., 2004. 576 p.
  6. All about ESG ratings. Special project with the National Rating Agency. EcoStandart.journal, 10 November 2022. Available at: <https://journal.ecostandard.ru/esg/ustoychivoe-razvitie/vse-o-reytingakh-esg-spetsproekt-s-natsionalnym-reytingovym-agentstvom> (accessed 26 November 2023).
  7. Hertsik Yu.G., Drobot E.V. Management of climate projects in cluster structures using PRISM methodology. Voprosy innovacionnoy ekonomiki [Issues of innovation economy], 2023, v. 13, i. 3, pp. 1365–1394. (in Russian)
  8. Glossariy osnovnykh ponyatiy ustoychivogo razvitiya s kommentariyami [Glossary of the main concepts of sustainable development with comments] / Edited by Mazhorina M.V., Mikheeva I.E., Shakhnazarov B.A. Moscow, Prospect Publ., 2023. 168 p.
  9. Grigorenko O.V. Konceptiya ustoychivogo razvitiya ekonomiki [Concept of sustainable economic development]. Moscow, SOLON-Press Publ., 2022. 116 p.
  10. Declaration of the UN Conference on the Human Environment. Available at: [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/declathenv.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declathenv.shtml) (accessed 25 November 2023).
  11. Report of the UN Secretary-General on Achieving the SDGs, 2019. Available at: [https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2019/secretary-general-sdg-report-2019--RU.pdf?\\_gl=1\\*9fj72z\\*\\_ga\\*OTg2OTk3ODk0LjE2ODg3Mzk2MTA.\\*\\_ga\\_TK9BQL5X7Z\\*MTY5NzM3MzEyNC42LjEuMTY5NzM4MjczOS4wLjAuMA](https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2019/secretary-general-sdg-report-2019--RU.pdf?_gl=1*9fj72z*_ga*OTg2OTk3ODk0LjE2ODg3Mzk2MTA.*_ga_TK9BQL5X7Z*MTY5NzM3MzEyNC42LjEuMTY5NzM4MjczOS4wLjAuMA) (accessed 26 November 2023).

12. Report of the Chairman of the World Commission on Environment and Development at the UN Gro Harlem Brundtland "Our common future". Available at: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (accessed 24 November 2023).
13. Kak Sammit OON po CUR mozhet izmenit' mir [How the UN SDG Summit can change the world]. Available at: <https://news.un.org/ru/story/2023/09/1444577> (accessed 25 November 2023).
14. Malthus T.R. Opyt zakona o narodonaselenii [Experience of the Law of Population]. Moscow, AST Publ., 2022. 256 p.
15. Meadows D., Randers Y., Meadows D. Predely rosta. 30 let spustya [Limits to Growth. 30 years later]. Moscow, Akademkniga Publ., 2007. 342 p.
16. Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye ekonomicheskie otnosheniya [World Economy and International Economic Relations] / Edited by Bulatov A.S., Liventsev N.N. Moscow, Magister Publ., 2010. 654 p.
17. State Standard of the Russian Federation GOST R ISO 21500-2014. Guidelines for project management. Available at: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Feuro-register.ru%2Fupload%2Fiblock%2F9b4%2F9b4858a484fe89e0dc49601145957a14.docx&wdOrigin=BROWSELINK> (accessed 25 November 2023).
18. State Standard of the Russian Federation GOST R 54598.1-2015. Sustainable development management. Part 1. Guidelines. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200127235> (accessed 25 November 2023).
19. UN General Assembly Resolution 2015 containing 17 SDGs. Available at: <https://esg-library.mgimo.ru/publications/pre-obrazovanie-nashego-mira-povestka-dnya-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya-na-period-do-2030-goda> (accessed 24 November 2023).
20. Remizov A.E., Tkach V.S., Gusev N.I. Oil and Gas Industry in 2021-2022. Analysis of state change by the example of the world's largest public oil and gas companies. Neftegaz. RU, 2023, no. 10. Available at: <https://magazine.neftegaz.ru/articles/rynok/770106-neftegazovaya-otrasl-v-2021-2022-gg-analiz-izmeneniya-sostoyaniya-na-primere-krupneyshikh-v-mire-pub> (accessed 26 November 2023).
21. Standard for sustainability in project management GPM P5™ GPM Global. Version 2.0, 2019. 52 p.
22. Taleb N.N. Cherniy lebed'. Pod znakom nepredskazuemosti [Black Swan. Under the sign of unpredictability]. Moscow, KoLibri Publ., Azbuka-Atticus Publ., 2015. 736 p.
23. Upravlenie proektami: fundamental'niy kurs [Project management: a fundamental course] / Edited by Anshin V.M., Ilyina O.N. Moscow, Higher School of Economics Publ., 2023. 800 p.
24. Tsiolkovsky K.E. Chto delat' na Zemle. Zhizn' chelovechestva [What to do on Earth. Life of Mankind]. Moscow, Self-education Publ., 1999. 40 p.
25. ESG: seriously, for a long time, green. Vedomosti, 27 April 2021. Available at: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2021/04/26/867742-esg-vserez> (accessed 26 November 2023).
26. ESG assets may hit \$53 trillion by 2025, a third of global AUM, February 2021. Available at: <https://www.bloomberg.com/professional/blog/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum> (accessed 25 November 2023).
27. Managing successful projects with PRINCE2®, 6th edition. Norwich, TSO (The Stationery Office), 2017. 527 p.
28. Principles for responsible investment (PRI). Available at: <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri> (accessed 25 November 2023).
29. Rate the Raters 2020: Investor Survey and Interview Results, March 2020. Available at: <https://www.sustainability.com/globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/sustainability-ratetheraters2020-report.pdf> (accessed 26 November 2023).
30. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide), 7<sup>th</sup> edition. Newtown Square, Pennsylvania, Project Management Institute Inc., 2021. 274 p.