

Управление проектами устойчивого развития: новеллы подходов

Sustainable development project management: new approaches

Бобылева А.З.

Д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой финансового менеджмента факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова
e-mail: azbobyleva@yandex.ru

Bobyleva A.Z.

Doctor of Economics, professor, head of financial management department in School of Public Administration of Lomonosov Moscow State University
e-mail: azbobyleva@yandex.ru

Аннотация

В статье выделяется два этапа развития методологии управления проектами устойчивого развития: этап зарождения и становления и современный этап. Выявлено, что на первом этапе основными вопросами, требующими обсуждения среди ученых и практиков, были: доказательство преимуществ проектного подхода перед другими управленческими технологиями; установление взаимосвязи проектного подхода и стратегического управления; выявление особенностей формирования портфелей проектов устойчивого развития; обоснование многоуровневого подхода (сочетание макро-, мезо- и микроуровня) в управлении устойчивым развитием; развитие стандартизации в управлении проектами устойчивости, влияние компетенций и личностных характеристик руководителей; особенности отраслевых проектов устойчивости. На современном этапе появляются новые направления исследований, обусловленные развитием практики, накоплением знаний, современным видением проблем: разрабатываются трансформационные программы, пошаговые схемы ESG-трансформации, совершенствуются настройки проектов через процессы, функциональные области, компетенции, измерение зрелости проектных систем; возникают темы взаимосвязи устойчивого развития и инвестиционной привлекательности, оценки устойчивости регионов, причем в ряде работ выделяются особые проекты - для территорий опережающего социально-экономического развития, совершенствуется экспертиза проектов и программ. Развиваются и фундаментальные направления, лежащие в основе «устойчивых» проектов: экономика природопользования, прогнозирование воздействия изменений, расширение использования возобновляемой энергии.

Ключевые слова: устойчивое развитие, управление проектами, портфель проектов устойчивого развития, трансформационные программы, ESG-трансформация.

Abstract

The article identifies two stages in the development of sustainable development project management methodology: the stage of origin and formation and the modern stage. It was revealed that at the first stage, among scientists and practitioners the main discussed issues were: the evidence of project approach advantages over other management technologies; establishing the

interconnection between the project approach and strategic management; the features' identification of sustainable development projects' portfolios forming; justification of a multi-level approach (a combination of macro, meso and micro levels) in sustainable development management; the development of standardization in the management of sustainability projects, the impact of competencies and personal characteristics of managers; characteristics of industry-specific sustainability projects. At the present stage, new research directions are emerging due to the development of practice, accumulation of knowledge, development of a modern vision of problems: transformation programs, step-by-step ESG transformation schemes are being developed; settings of projects are being improved through processes, functional areas, competencies and measuring the maturity of project systems. Also there are such new themes: the relationship between sustainable development and investment attractiveness; sustainable development in the regions; special projects are highlighted - for territories of advanced socio-economic development. Attention is given to the improvement of the projects' expertise. The fundamental directions underlying "sustainable" projects are also developing: the environmental economics, forecasting the impact of climate change, expanding the use of renewable energy.

Keywords: sustainable development, project management, portfolio of sustainable development projects, transformational programs, ESG transformation.

Введение

В настоящее время устойчивому развитию уделяется значительное внимание. Это объясняется тем, что на переломе 20-21 веков пришло понимание: современный техногенный и ориентированный преимущественно на финансовые показатели (прибыль, стоимость бизнеса) тип экономического развития доказал свою несостоятельность, так как приводит к излишнему потреблению невозобновляемых природных ресурсов, опасному изменению климата, загрязнению природной среды, социальному расслоению и социальной деградации общества.

Невозможность дальнейшего развития так называемой «цивилизации максимизации», поиск новых моделей экономики привели к формированию концепции устойчивого развития, ставшей новой парадигмой эволюции человечества в XXI в. Однако непроработанность ряда составляющих концепции устойчивого развития, постоянно возникающие новые угрозы и вызовы при ее реализации требуют более широкой научной дискуссии, привлечения к ней аналитиков из разных областей знаний, придания обсуждению междисциплинарного характера.

К таким злободневным вопросам относится, в первую очередь, методология управления переходом к устойчивому развитию и, в частности, проектный подход в управлении. О важности и необходимости проектной деятельности на государственном, региональном уровне и в компаниях свидетельствует принятое в 2018 г. Постановление Правительства РФ от «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [1], однако в академической среде эти вопросы стали подниматься значительно раньше. В связи с этим полезно рассмотреть, как шла эволюция методологии управления проектами устойчивого развития, какие вопросы становились актуальными на разных этапах, что остается нерешенным в настоящее время.

Этап зарождения и становления методологии управления проектами устойчивого развития

Первые работы в этой области были ожидаемо посвящены самой идее использования проектного подхода при переходе к устойчивому развитию, рассмотрению преимуществ проектного подхода перед другими управленческими технологиями: подчеркивалась возможность выстраивания иерархии целей и задач, концентрации усилий для осуществления трансформации, интеграции различных уровней управления [2].

Логическим продолжением концептуального обоснования целесообразности применения проектного подхода в управлении устойчивым развитием стало установление взаимосвязи проектного подхода и стратегического управления, а также организация деятельности компании в условиях перехода к устойчивому развитию: обосновывалась структура целей компании в условиях применения концепции устойчивого развития, стратегия устойчивого развития компаний в разрезе продуктовой, ресурсной и операционной деятельности, процессы настройки проектной системы на реализацию стратегии устойчивого развития через процессы, функциональные области, компетенции и измерение зрелости проектных систем [3]. Важной основой для дальнейших научных и практических разработок явилось представление в этой же работе трех моделей организации управления устойчивым развитием в компании: отчетно-мониторинговой, активно-целевой, проблемно-распределенной, а также двух групп проектов: устойчивых проектов и проектов поддержания устойчивости.

Данные исследования принадлежат к одному из направлений использования проектного подхода при переходе к устойчивому развитию: рассматривают проблемы микроуровня. Другое важнейшее направление - совершенствование методологии проектного управления для устойчивого развития на макроуровне. Оно развивалось в контексте длительного (в течение 30 лет) обсуждения фундаментальных эколого-экономических проблем и связанных с ними приоритетных социально-экономических целей развития России. Одной из пионерных работ в этой области стала статья «Зеленая экономика: проектный подход» [4]. Авторы делают фундаментальный вывод о необходимости адекватного учета принципов зеленой экономики в проектах, развивают подходы к интеграции экономической, социальной, экологической составляющей устойчивого развития.

Тем не менее, несмотря на то, что устойчивому развитию на макроуровне в этот период посвящено множество научных работ, именно проектному подходу уделяется не так много внимания: основной темой исследований макроуровня является формирование приоритетов, постановка задач, раскрывающих цели устойчивого развития, разработка показателей для оценки их реализации. Проектный подход к устойчивому развитию продолжает более активно развиваться на уровне компаний.

В связи с этим особое значение имеют исследования, которые можно назвать связующим звеном между макро- и микроуровнем. Интересным в этом направлении представляется позиция, подчеркивающая, что в основе перехода к устойчивому развитию компаний лежит бережное отношение к имеющимся глобальным ресурсам и экологическому потенциалу планеты, т.е. макроэкономическая концепция [5]. Для устойчивого глобального развития, по мнению автора, требуется, чтобы собственники компаний согласовали свою экономическую деятельность и образ жизни с экологическими возможностями планеты, например, в том, что касается потребления энергии, а деятельность развитых стран в развивающихся не приводила бы к усилению чрезмерной эксплуатации природных ресурсов этих стран. Важным концептуальным выводом исследователей является то, что

устойчивое развитие как на макро-, так и на микроуровне представляет собой не статическое состояние гармонии, а процесс изменений, в котором масштабы эксплуатации ресурсов, направления капиталовложений, ориентация технического развития и институциональные изменения согласуются с нынешними и будущими потребностями.

В период становления проектного подхода к устойчивому развитию компаний получает новый толчок к развитию тема, связанная с инвестициями. Учитывая новизну интеграции экономической, социальной, экологической составляющей в проектах, возможную неоднозначность экономической эффективности таких проектов в краткосрочной перспективе, необходимость учета новых рисков, важным результатом исследований становится выделение стадии принятия решения о проекте, его инициации, на котором обосновывается целесообразность (необходимость) инвестиций, и процесса непосредственного управления проектом [6]. Для дальнейшей практической деятельности важен вывод: с точки зрения устойчивого развития инициация проектов требует больше внимания, так как на этом этапе формируется стратегия компании и закладывается основа для ее реализации.

Значимым шагом в развитии методических подходов и практики перехода к устойчивому развитию стала стандартизация, в частности, принятие профильного стандарта по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5™. Однако принятие стандарта не решило всех проблем и появились научные работы, рассматривающие неоднозначные вопросы, связанные с применением первого стандарта управления проектами устойчивого развития. В этих исследованиях подчеркиваются как преимущества стандарта, в частности, серьезная методическая помощь в структуризации представления участия компаний в устойчивом развитии, что позволяет заинтересованным сторонам лучше понять вклад организации в устойчивое развитие, оценить его по сравнению с другими компаниями, так и недостатки, например, необходимость более тесной ориентации на цели ООН в области устойчивого развития [7].

Практика реализации проектного подхода в управлении устойчивым развитием на первом этапе столкнулась с недостаточной подготовкой специалистов в соответствующей области. Поэтому в исследованиях было обращено внимание на интеграцию принципов устойчивости в компетентностные стандарты проектного менеджера. Авторы работ на эту тему поднимают следующие вопросы: как компетенции менеджера по управлению проектами, которые представлены в современных стандартах и руководствах по управлению проектами соотносятся с понятием “компетенции устойчивости” менеджера по управлению проектами; можно ли говорить о разрыве между составом компетенций проектного менеджера и необходимыми компетенциями устойчивого развития; существует ли достаточный перечень компетенций, который соответствует запросам устойчивости, и возникает ли необходимость в дополнении такого состава более подходящими компетенциями с точки зрения выполнения принципов устойчивости [8]. Ответы на эти вопросы, а также сравнительный анализ существующих стандартов и моделей компетенций для определения разрыва между существующим составом компетенций и возможным их составом с точки зрения концепции устойчивости представляет значительный интерес для научного сообщества и практиков – руководителей проектов.

Вопрос, тесно связанный с компетенциями руководителей проектов - персональные характеристики генерального директора (психологические особенности, характер, тип личности, уровень образования, опыт работы, индивидуальный стиль принятия решений) и их влияние на принятие решений по управлению проектами устойчивого развития.

Наиболее значимыми, на наш взгляд, являются работы, посвященные зависимости объема инвестиций в экологические проекты от личности руководителя. Для проверки гипотезы, в соответствии с которой личность генерального директора может оказывать значительное влияние на такие стратегические решения компании, а следовательно, и на степень активности компании в обеспечении устойчивого развития, авторами одной из работ было проведено глубокое исследование - построена множественная регрессия на выборке из 44 российских компаний, публикующих информацию о реализации экологических проектов [9]. В работе учтено множество ограничений, что с одной стороны, усложняет модель, с другой - делает ее более достоверной и приближенной к реальности. Наиболее интересным результатом исследования является установление факта обратной связи стажа директора в годах и уровня инвестиций компании в экологические проекты.

Не остался без внимания и отраслевой аспект реализации проектов перехода к устойчивому развитию, причем в большинстве работ рассматриваются отрасли, наиболее опасные для экологии, требующие особого внимания при реализации целей устойчивого развития, в частности, нефтегазовая. На фоне множества публикаций, посвященных снижению углеродного следа, повышению энергоэффективности, рекультивации земель после завершения проектов, хотелось бы выделить исследования, посвященные достаточно распространенному явлению – сопротивлению проектам в области устойчивого развития и возможностям противодействия этому феномену [10]. Авторы раскрывают причины такого сопротивления, рассматривают связанные риски отрасли, ведущие к изменениям стратегии и, как следствие, корректировке портфеля проектов, представляют систему мер защиты проектов.

Закономерной фазой становления методологии управления проектами устойчивого развития является интерес исследователей к выявлению особенностей формирования портфелей проектов устойчивого развития, а также разработке рекомендаций для отбора проектов в портфель с учетом вклада в устойчивое развитие компании. Среди поставленных исследователями задач - оценка портфелей проектов с точки зрения их соответствия стратегически важным аспектам устойчивого развития; рекомендации по формированию портфеля проектов в области устойчивого развития, применимых к любой отрасли. Отличительной чертой ряда исследований является упор на реализацию принципов устойчивого развития в компаниях, в то время как большинство работ посвящено формированию стратегии [11], т.е. закрывается еще один пробел в методологии. Также выделение авторами трех типов портфелей компаний в области устойчивого развития – сильного, среднего и слабого – позволяет компаниям увидеть недостатки и скорректировать свою стратегию, сформировать управленчески осознанный подход к формированию портфеля проектов.

Таким образом, на первом этапе становления методологии управления проектами устойчивого развития основными вопросами в исследованиях были: доказательство преимуществ проектного подхода перед другими управленческими технологиями; установление взаимосвязи проектного подхода и стратегического управления; выявление особенностей формирования портфелей проектов устойчивого развития; обоснование многоуровневого подхода (сочетание макро-, мезо- и микроуровня) в управлении устойчивым развитием; развитие стандартизации в управлении проектами устойчивости, влияние компетенций и личностных характеристик руководителей; особенности отраслевых проектов устойчивости.

Основные направления исследований в области управления проектами устойчивого развития в наши дни

Среди работ, появившихся в последнее время, после создания фундамента для управления проектами устойчивого развития научными работами и поддержки практической проектной деятельности принятием Постановления правительства о переходе к проектной деятельности [1], можно выделить несколько значимых направлений в исследованиях, а именно развитие:

- общих методологических вопросов проектного управления устойчивым развитием,
- методологии управления проектами и программами в регионах,
- методологии управления проектами в отдельных отраслях и видах деятельности,
- методологии управления «экологическими» проектами, как составляющей портфеля устойчивого развития.

В работах общего методологического характера управления проектами устойчивого развития более глубоко, по сравнению с первым этапом, раскрываются возможности проектного управления для реализации принципов устойчивого развития, исследуются перспективы увеличения гибкости в процессах организационных изменений, необходимых для перехода к устойчивому развитию. Часто применяемым термином становится «корпоративные трансформационные программы перехода к работе на основе принципов устойчивого развития» (ТПУР), позволяющие учесть взаимовлияние ESG-факторов с учётом этапа реализации проекта [12].

В этот период уже становится возможным обобщение практики проектного подхода в управлении устойчивым развитием: рассмотрение ситуации у крупнейших российских компаний - лидеров ESG-трансформации в своих видах деятельности: Новолипецкого металлургического комбината (НЛМК), «Аэрофлота», S7 Airlines, «Мегафона», МТС и «ВымпелКома» [13]. Обобщение лучших практик позволило автору разработать унифицированную пошаговую схему (дорожную карту) ESG-трансформации для дальнейшего широкого применения с соответствующей адаптацией в зависимости от степени зрелости компании.

Тематика инвестиций в устойчивость приобретает новый ракурс: возникает тема взаимосвязи устойчивого развития и инвестиционной привлекательности. В результате исследований выявлена развилка: для тех инвесторов, кто хочет получить быструю выгоду, устойчивые проекты могут быть непривлекательны. В то же время инвесторы, рассчитывающие на долгосрочную перспективу, социально ориентированные инвесторы рассматривают устойчивые проекты как перспективные [14]. Тем не менее, важным выводом исследований становится вывод, что инвестиции в проекты устойчивого развития растут – их стимулирует государственная поддержка: возможность получения льготных кредитов, субсидирование, проч.

Продолжает развиваться проблематика подготовки кадров: формулируются новые требования к компетенциям и личным качествам руководителей, определяются важные знания, умения и навыки, которые необходимы руководителям проектов нового типа [15].

Интересным, практически новым вектором, стало рассмотрение управления программами и проектами устойчивого развития в регионах. Исследования направлены, в первую очередь, на развитие теоретических подходов к управлению проектами и программами устойчивого развития региона, выявление российских особенностей. Большинство авторов сходятся во мнении, что проблемы охраны окружающей среды и сохранения сбалансированности развития социальной и экономических сфер являются

ключевыми в контексте регионального развития. Систематизация существующих парадигм и подходов к организации управления программами и проектами развития территорий с позиции концепции устойчивого развития, рассмотрение автором смежных вопросов современной практики управления дает возможность выбора стратегии и тактики управления проектами и программами устойчивого развития региона на научно обоснованной основе, учесть угрозы и вызовы, возникавшие на других территориях и практику их преодоления [16].

Углубление регионального аспекта устойчивого развития привело к выделению особых проектов - для территорий опережающего социально-экономического развития (ТОР) – в первую очередь, свободных экономических зон, а также дальневосточных ТОР. Авторы определяют ключевые проблемы их функционирования, дают предложения по их решению исходя из принципов устойчивого развития, намечают направления дальнейшего развития таких территорий [17].

Серьезное внимание к региональным проблемам устойчивого развития предопределило развитие еще одного направления исследований – совершенствование экспертизы (в первую очередь государственной) проектов и программ. Особо следует отметить исследование В.Н. Лексина и Б.Н. Порфирьева [18], где выявлена специфика экспертизы в макрорегионах и показано, как следует адаптировать стандартные методики для учета особенностей территориально-управленческих образований. В качестве примера авторами выбрана Арктическая зона России. Обоснование основных положений и рекомендаций организации экспертизы Программы развития Арктической зоны РФ может быть положено в основу подобной работы в других макрорегионах.

Ряд работ нельзя напрямую отнести к проектному управлению устойчивым развитием регионов, но они вносят значимый вклад в формирование его методологии. В частности, это исследования, связанные с измерением уровня устойчивости, без чего не может быть реализован ни один проект [19], оценкой перспектив ESG-трансформации субъектов Российской Федерации [20], региональным измерением индикаторов экологически устойчивого развития [21].

Продолжают развиваться и вопросы управления реализацией проектов устойчивого развития в отдельных отраслях. Наряду с традиционными для рассмотрения отраслей (нефтегазовой, угольной, металлургической), появились исследования, касающиеся определения наиболее эффективных направлений реализации проектов устойчивого развития в компаниях IT-отрасли. В результате изучена практика отдельных компаний IT-отрасли в области реализации проектов устойчивого развития и ее связи с финансово-экономическими показателями, а также общим уровнем устойчивого развития фирмы, определены зависимости финансовых показателей компаний от набора факторов в области устойчивого развития, создана система практических рекомендаций в области определения оптимального фокуса реализации проектов устойчивого развития, который сформирован на основе регрессионного анализа [22].

Следует подчеркнуть, что во многих исследованиях устойчивость понимается узко, исходя из какой-либо составляющей устойчивости, не затрагивая других. Чаще всего рассматривается финансовая устойчивость или экономико-управленческий вектор устойчивости. В этом случае устойчивое развитие понимается узко, как оптимизация бизнес-операций и самой организационно-производственной структуры. Однако такие исследования не бесполезны: они вносят вклад в понимание устойчивости применительно

к конкретной отрасли, например, машиностроению [23], что несомненно важно для дальнейшей практической реализации концепции устойчивого развития.

Важнейшим направлением исследований продолжает оставаться выработка подходов к оценке достижения цели. В наиболее смелых работах делаются попытки измерить устойчивость финансовыми показателями. Например, предлагаемая авторами модель позволяет провести эмпирический анализ по каждому ESG-фактору и определить их влияние на результаты компании, при этом главным измерителем выступает капитализация компании [24]. В качестве объекта исследования авторы выбрали нефтегазовые компании, «вклад» которых в загрязнение окружающей среды один из самых высоких. На наш взгляд, данная модель с небольшими доработками может быть распространена и на другие отрасли, что даст возможность оценить влияние каждого фактора на финансовые показатели, обосновать те или иные инвестиционные решения, управлять рисками.

Несмотря на то, что проектный подход к управлению устойчивым развитием, как научное направление, продолжает развиваться преимущественно на микроуровне, нельзя не отметить ряд работ, закладывающих основу для разработки проектов, входящих в портфели устойчивого развития. Например, ряд исследований В.И. Данилова-Данильяна посвящен вопросам прогнозирования воздействия изменений глобального климата на гидросферу, что лежит в основе разработки проектов обеспечения наличия и рационального использования водных ресурсов, актуальных для многих регионов России. Рассматривая текущую ситуацию с водными ресурсами, автор показывает, что решение назревших проблем, усиливаемых изменением климата, лежит на пути интенсификации водопользования, а не привычных подходов экстенсивного типа, что должно быть учтено при разработке проектов [25].

Также среди исследований, закладывающих фундамент для включения экологических проектов в портфели устойчивого развития, следует обратить внимание на работы, затрагивающие важнейшую для России и всего мира проблему развития возобновляемой энергетики [26]. Несмотря на то, что наша страна богата углеводородами, альтернативные источники энергии приобретают все более высокое значение для обеспечения качества жизни сегодняшнего населения и сохранения ископаемых источников для будущих поколений. Однако переход на альтернативные источники во многом основан на государственной поддержке, которая, как показано выше, предполагает проектный подход.

К тематике устойчивого развития примыкают и проблемы оздоровления бизнеса. Если традиционно оздоровление бизнеса понимается как финансовая реабилитация проблемных (неблагополучных) компаний, то О.А. Львова рассматривает этот вопрос шире, включая проведение финансового оздоровления в проекты устойчивости [27]. Предлагаемый ею путь подчеркивает большие возможности сетевого подхода в управлении проектами, который позволяет учитывать различные аспекты развития компаний и их взаимовлияние.

Таким образом, на современном этапе продолжают углубляться исследования по траекториям, обозначившимся в период зарождения и становления методологии управления проектами устойчивого развития, и появляются новые направления, обусловленные развитием практики, накоплением знаний, современным видением проблем: разрабатываются ТПУР, пошаговые схемы ESG-трансформации, совершенствуются настройки проектной системы на реализацию стратегии устойчивого развития через процессы, функциональные области, компетенции и измерение зрелости систем, возникают темы взаимосвязи устойчивого развития и инвестиционной привлекательности, устойчивого развития в регионах, причем в ряде работ выделяются

особые проекты - для территорий опережающего социально-экономического развития, развивается экспертиза проектов и программ. Развиваются и фундаментальные направления, лежащие в основе развития «устойчивых» проектов: экономика природопользования, прогнозирование воздействия изменений глобального климата, возобновляемая энергия.

Заключение

В целом следует отметить, что проблемы проектного управления устойчивостью достаточно широко представлены в научной литературе: в настоящее время внимание акцентируется на целесообразности реализовывать переход на принципы устойчивого развития на основе проектного сетевого подхода, предлагаются конкретные алгоритмы ESG управления, общие подходы адаптируются для конкретных отраслей, делаются шаги по совершенствованию отдельных функционалов проектного управления – например, развития компетенций руководителей проектов, предлагаются модели оценки развития компаний с учетом ESG. В то же время остается множество дискуссионных вопросов, требующих разработки и углубления, что позволяет сделать заключение о целесообразности дальнейшего развития тематики устойчивого развития, привлечения внимания более широкого круга ученых и практиков к обсуждению возникающих проблем.

Литература

1. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 (ред. от 21.12.2023) "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации" (вместе с "Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации") [https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/23d0a5d07c2f011e1c4201dbdc719c38a50249ef/#:~:text=%22национальн%20проект%22%20-%20проект%20\(программа\)%2C,по%20поручению%20и%20\(или\)%20указанию](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/23d0a5d07c2f011e1c4201dbdc719c38a50249ef/#:~:text=%22национальн%20проект%22%20-%20проект%20(программа)%2C,по%20поручению%20и%20(или)%20указанию)
2. *Аньшин В.М.* Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2013. - №. 2. - С. 3-15. DOI: <https://doi.org/10.12737/501>
3. *Аньшин В. М.* Стратегические и организационные аспекты управления проектными системами с учетом концепции устойчивого развития // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2013. - №. 3. - С. 3-12. DOI: <https://doi.org/10.12737/1239>
4. *Бобылев С. Н., Горячева А. А., Немова В. И.* Зеленая экономика: проектный подход // Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал). - 2017. - № 64. - С. 34–44.
5. *Манайкина Е.С.* Концептуальная модель оценки уровня устойчивости проекта // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2013. - №. 2. - С. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.12737/503>
6. *Перцева Е. Ю.* Применение проектного подхода к реализации стратегии устойчивого развития компании // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2013. - №. 2. - С. 16-21. DOI: <https://doi.org/10.12737/502>
7. *Карбони Д.* Первый организационный стандарт устойчивого развития управления проектами P5. Особенности управления и внедрения // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2016. -№. 1. - С. 3-9.

DOI: <https://doi.org/10.12737/18807>

8. Пономарева Т.В., Гергерт Д.В., Пономарева Т.В. Определение необходимости интеграции принципов устойчивости в компетентностные стандарты проектного менеджера // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2015. - №. 3. - С. 9-78. DOI: <https://doi.org/10.12737/13393>
9. Пономарева Т. В., Куимова А. О. Взаимосвязь персональных характеристик генерального директора и объема инвестиций в экологические проекты КСО // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2017. - №. 4. - С. 10-26. DOI: https://doi.org/10.12737/article_5a32724e2a2aa4.05846476
10. Здольник Д. С., Тищенко О. Э., Тищенко Н. Ю. Сопротивление инновациям в области устойчивого развития нефтегазовой отрасли // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2017. - №. 2. - С. 31-36. DOI: https://doi.org/10.12737/article_595f76094653f3.91663060
11. Зюляева М. В., Перцева Е. Ю. Критерии формирования портфеля проектов в области устойчивого развития // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2018. - №. 4. - С. 3-10. DOI: https://doi.org/10.12737/article_5d1c5c1b43b0c1.319666660
12. Поваляева О.Л. Повышение устойчивости компаний на основе принципов проектного управления // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2023. - №4. - С.18-31.
13. Брусенко А.И. Управление программой ESG-трансформации компании // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2023. - №4. - С.32-41.
14. Сорокина С.А. Оценка влияния проектов устойчивого развития на инвестиционную привлекательность компаний // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2021, - №4. - С.24-32.
15. Калганова А. В., Рябцева Е. А., Рахманкулов Д. И., Халимон Е. А. Изменения требований к компетенциям руководителей проектов под влиянием концепции устойчивого развития в России // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2022, - № 4. - С.15-26.
16. Курганов М. А. Управление проектами и программами устойчивого развития региона: особенности и обзор теоретических подходов // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2020. - №. 1. - С. 22-32. DOI: <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2020-22-32>
17. Вафина К. Ю., Габриелов А. О. Управление программами территорий опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) с позиции концепции устойчивого развития // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2019. - №. 1. - С. 3-15. DOI: https://doi.org/10.12737/article_5d2ec7adb20be6.56776641
18. Лексин В.Н., Порфирьев Б.Н. Экспертиза проектов развития макрорегионов России: проблемы организации // Проблемы прогнозирования. - 2016. - №6. - С.18-30.
19. Бобылев С.Н., Зубаревич Н.В., Соловьева С.В. Вызовы кризиса: как измерять устойчивость развития? // Вопросы экономики, издательство Правда (М.). - 2015. - № 1. - С. 147-160/

20. *Константиниди Х.А., Яковлева Е.Ю., Бобылев С.Н., Соловьева С.В.* Оценка устойчивости развития и перспектив ESG-трансформации субъектов Российской Федерации // Экономика устойчивого развития. - 2023, - т. 53. - № 1. - С. 176-180.
21. *Кудрявцева О.В., Бобылев С.Н., Соловьева С.В., Ситкина К.С.* Индикаторы экологически устойчивого развития: региональное измерение // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика, издательство Изд-во Моск. ун-та (М.). - 2018. - № 2. - С. 21-33.
22. *Телков О. А.* Определение наиболее эффективных направлений реализации проектов устойчивого развития в компаниях IT-отрасли // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2019. - №. 2. - С. 39-52. DOI: https://doi.org/10.12737/article_5d9c42e89a5379.72506542
23. *Батова М. М., Баранов В. В.* Управление операциями и организационно-производственными структурами как инструмент устойчивого развития машиностроительного предприятия // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2022. - №1. - С.18-28.
24. *Лежанин А.В., Янкина И.А.* Модель оценки развития нефтегазовой отрасли с учетом ESG // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2023. -№4. - С.12-17.
25. *Данилов-Данильян В.И.* Глобальные климатические изменения и водные проблемы России и мира // Век глобализации. - 2020. - вып. №4 (36). - С. 65-78.
26. *Маликова О.И.* Государственная политика в области развития возобновляемой энергетики // Государственное управление. Электронный вестник. - 2019. - Выпуск № 72. Февраль. - С.5-30.
27. *Львова О.А.* Разработка сетевых трансформационных программ оздоровления проблемных компаний на примере машиностроительной отрасли. - 2023. - №2. - С.20-27.