

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ, ПРОГРАММАМИ, ПРОЕКТАМИ

Роль инфраструктурных проектов в реализации концепции устойчивого развития

The Role of Infrastructure Projects in Implementing the Concept of Sustainable Development

DOI: 10.12737/2587-6279-2025-14-1-3-11

Получено: 11.01.2025 / Одобрено: 21.01.2025 / Опубликовано: 25.03.2025

Гочуева А.А.Руководитель направления,
ПАО «Сбербанк России», г. Москва,
e-mail: arinagochueva@gmail.com**Gochueva A.A.**Manager of Direction,
Sberbank of Russia PJSC, Moscow,
e-mail: arinagochueva@gmail.com**Аннотация**

Статья посвящена исследованию роли инфраструктурных проектов в реализации концепции устойчивого развития. Решение задач по обеспечению потребности в инфраструктуре для достижения целей устойчивого развития осуществляется посредством реализации инфраструктурных проектов. Выявлено прямое и косвенное влияние инфраструктуры на реализацию целей устойчивого развития. Обозначена роль государственно-частных партнерств в реализации инфраструктурных проектов в целях устойчивого развития. Определена роль устойчивой проектной методологии в процессе реализации устойчивых инфраструктурных проектов, в том числе в форме ГЧП. Сделан вывод, что для создания устойчивой инфраструктуры необходимо развитие устойчивого проектного управления. Успешная реализация устойчивых инфраструктурных проектов в форме ГЧП также требует формирования устойчивой методологии управления инфраструктурными проектами, призванными ликвидировать существующий разрыв в инфраструктуре и одновременно содействовать устойчивому экологическому, социальному и экономическому развитию.

Ключевые слова: инфраструктурные проекты, устойчивая инфраструктура, устойчивое управление проектами, устойчивое развитие, государственно-частное партнерство, ГЧП, ЦУР.

Abstract

The article focuses on exploring the role of infrastructure projects in the implementation of the concept of sustainable development. Addressing the challenges of meeting infrastructure needs to achieve sustainable development goals is carried out through the implementation of infrastructure projects. The direct and indirect impact of infrastructure on the realization of sustainable development goals has been identified. The role of public-private partnerships in implementing infrastructure projects for sustainable development is highlighted. The role of sustainable project methodology in the process of implementing sustainable infrastructure projects, including in the form of PPPs, is defined. It is concluded that the development of sustainable project management is necessary to create sustainable infrastructure. The successful implementation of sustainable infrastructure projects in the form of PPPs requires the formation of a sustainable methodology for managing infrastructure projects aimed at bridging the existing infrastructure gap while promoting sustainable environmental, social, and economic development.

Keywords: infrastructure projects, sustainable infrastructure, sustainable development, sustainable project management, sustainable development, public-private partnership, PPP, SDGs.

Введение

На протяжении веков общество развивалось по пути «цивилизации максимизации». Данный тип развития не учитывал возможное обострение проблем экологического, социального и экономического характера. Концепция устойчивого развития, зародившись во второй половине XX в., стала закономерным шагом на пути общественного развития, ознаменовав собой трансформацию приоритетов мирового социально-экономического развития. Как описал Алан Аткиссон, «неустойчивый тип развития в конце концов достигает точки фазового перехода, в которой вероятность выбора устойчивого варианта развития становится неизбежной» [1]. В настоящее время устойчивое развитие – мировой тренд, поддерживаемый как на глобальном

уровне, так и на уровне отдельных государств и компаний.

Современный этап реализации концепции озаглавлен принятием в 2015 г. Генеральной Ассамблеей ООН документа ««Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (далее – Повестка устойчивого развития, Повестка) [2], содержащего 17 целей и 169 задач, ориентированных на достижение устойчивого развития, а также подписанием Парижского соглашения [3] в рамках Рамочной концепции ООН об изменении климата.

Мир переживает глубокие трансформации в различных сферах, и действия, которые международное сообщество предпринимает сегодня, напрямую повлияют на то, каким станет будущее. Одной из об-

ластей, где наблюдается значительный рост спроса, является создание качественной инфраструктуры. Ускорение процессов урбанизации предъявляет повышенные требования к организации городских пространств, а развитие межрегиональных и трансграничных связей остается важнейшим условием для экономического, социального и устойчивого развития стран.

По некоторым оценкам, потребность в инвестициях в инфраструктуру с учетом необходимости реализации концепции устойчивого развития в период 2015–2040 гг. составит порядка 99,5 трлн долл. США, при этом накопленные прогнозные инвестиции в этот период составят 81,1 трлн долл. США, разрыв составляет порядка 18 трлн долл. США (рис. 1) [4]. В России суммарный дефицит в инфраструктуру на ближайшие 10 лет оценивается в 35%, ожидаемые расходы прогнозируются на уровне 18–20 трлн руб., в то время как потребность составляет порядка 30 трлн руб. [5].



Рис. 1. Прогноз потребности в инвестициях в инфраструктуру до 2040 г.

Источник: составлено автором по данным [4].

В целях создания инфраструктуры реализуются различные по типу и масштабу инфраструктурные проекты. На них также оказывает влияние всеобщий тренд на устойчивое развитие, все чаще такие проекты реализуются с учетом необходимости минимизации негативного воздействия на природу и общество. Тем не менее подходы к устойчивому управлению проектами до сих пор находятся в стадии формирования, активно обсуждаются как в среде экспертов-практиков, так и в научном сообществе.

В связи с существенным разрывом в финансировании устойчивой инфраструктуры особое значение приобретает вопрос привлечения инвестиций. Среди всех форм реализации инфраструктурных проектов особо подчеркиваются государственно-частные партнерства (далее – ГЧП), поскольку они позволяют привлекать дополнительные частные инвестиции в реализацию устойчивых инфраструктурных проектов.

Целью данной статьи является исследование роли инфраструктурных проектов в реализации концепции устойчивого развития. Для реализации данной цели в рамках исследования было показано влияние инфраструктурного фактора на реализацию ЦУР ООН, обозначена значимость государственно-частных партнерств для реализации инфраструктурных проектов, определена роль устойчивой проектной методологии в процессе реализации устойчивых инфраструктурных проектов, в том числе в форме ГЧП.

Фактор инфраструктуры в реализации целей устойчивого развития

Инфраструктура – ведущий фактор экономического развития. Доказано, что инвестиционные вложения в инфраструктуру могут прямо или косвенно оказывать влияние на ВВП, стимулировать рост занятости, способствовать привлечению частных инвестиций в отдельные отрасли, повышать производительность [6].

По различным оценкам фактор инфраструктуры оказывает влияние на более чем 90% задач, сформулированных в ЦУР ООН [7]. Без проведения дополнительного анализа ЦУР ООН очевидно, что непосредственную связь с инфраструктурой имеют ЦУР 9 «Индустриализация, инновации и инфраструктура» и ЦУР 11 «Устойчивые города и населенные пункты». Однако в действительности и для реализации остальных целей также требуются различные типы инфраструктуры или ее опосредованное влияние.

Как известно, инфраструктура оказывает влияние на экономику в качестве прямого фактора производства либо способствует аккумуляции других факторов, т.е. влияет косвенно. На основании анализа ЦУР ООН было определено, какое влияние оказывает инфраструктура на достижение той или иной цели – прямое или косвенное, а также описано содержание этого влияния (табл. 1).

Таблица 1

Влияние инфраструктуры на достижение целей устойчивого развития ООН

Цели устойчивого развития ООН	Форма влияния	Описание влияния
ЦУР 1. Ликвидация нищеты	Косвенное	Инфраструктура способствует развитию экономики, содействует созданию рабочих мест. Создание социальной инфраструктуры обеспечивает доступ к основным благам, необходимым для обеспечения жизнедеятельности (вода, санитария, медицинское обслуживание и т.д.)
ЦУР 2. Ликвидация голода	Прямое	Инфраструктура позволяет содействовать устойчивому сельскому хозяйству. Обеспечение водоснабжения очень важно для повышения урожайности и устойчивости фермерских хозяйств. Транспортная инфраструктура облегчает доставку сельскохозяйственной продукции от производителей к потребителям, облегчает транспортную доступность
ЦУР 3. Хорошее здоровье и благополучие	Прямое	Повышение доступности медицинских услуг за счет создания медицинской инфраструктуры, снижение смертности и рисков для жизни и здоровья людей как следствие
ЦУР 4. Качественное образование	Прямое	Повышение доступности образования за счет создания образовательной инфраструктуры
ЦУР 5. Гендерное равенство	Косвенное	Создание равных возможностей и устранение гендерных барьеров за счет развития отдельных типов инфраструктуры. Так, например, развитие цифровой инфраструктуры способствует доступу к информации и рынку труда, созданию новых возможностей для предпринимательства и профессиональной деятельности
ЦУР 6. Чистая вода и санитария	Прямое	Предоставление доступа к безопасным управляемым источникам питьевой воды за счет реализации инфраструктурных проектов в сфере водоснабжения. Реализация проектов в сфере водоотведения способствует сокращению доли неочищенных сточных вод
ЦУР 7. Недорогая чистая энергия	Прямое	Обеспечение доступа к электроснабжению, которое требуется во всех сферах современной общественной жизни. Реализация проектов в сфере возобновляемой энергетики и энергоэффективности способствуют снижению глобальных выбросов парниковых газов
ЦУР 8. Достойная работа и экономический рост	Прямое	Содействие экономическому росту и развитию, стимулирование инвестиционной активности в экономике, создание рабочих мест
ЦУР 9. Индустриализация, инновации, инфраструктура	Прямое	Сокращение дефицита инфраструктуры в ключевых сферах, индустриализация, модернизация существующей инфраструктуры, создание экологически устойчивой инновационной инфраструктуры

Окончание табл. 1

Цели устойчивого развития ООН	Форма влияния	Описание влияния
ЦУР 10. Уменьшение неравенства	Косвенное	Содействие всеобщему экономическому развитию, что способствует уменьшению неравенства внутри стран и между ними. Развитие трансграничной инфраструктуры открывает новые возможности для сотрудничества
ЦУР 11. Устойчивые города и населенные пункты	Прямое	Рост доступности жилья за счет создания жилищной инфраструктуры, повышение качества городской среды за счет создания городской инфраструктуры, повышение доступности транспорта за счет создания устойчивых транспортных систем
ЦУР 12. Ответственное потребление и производство	Прямое	Способствует переходу к рациональному производству за счет обновления неэффективной инфраструктуры, создания экологически устойчивых объектов инфраструктуры
ЦУР 13. Борьба с изменением климата	Прямое	Создание устойчивой инфраструктуры, не наносящей вреда окружающей среде и изменению климата
ЦУР 14. Сохранение морских экосистем	Прямое	Создание устойчивой инфраструктуры водоснабжения и канализации, предотвращающей загрязнение морей и океанов
ЦУР 15. Сохранение экосистем суши	Прямое	Создание инфраструктуры, содействующей рациональному управлению отходами в целях предотвращения попадания в экосистемы суши. Создание инфраструктуры национальных парков, заповедников и особо охраняемых природных зон
ЦУР 16. Мир, правосудие и эффективные институты	Косвенное	Создание устойчивой инфраструктуры способствует вовлечению широкого круга заинтересованных сторон, повышает эффективность и подотчетность
ЦУР 17. Партнерство в интересах устойчивого развития	Прямое	Содействует созданию устойчивых партнерств в рамках реализации совместных инфраструктурных проектов с участием частного и государственного секторов

Источник: составлено автором на основе [8].

Таким образом, было выявлено, что фактор инфраструктуры оказывает непосредственное влияние на большинство ЦУР ООН (13 из 17 целей), на оставшиеся – опосредованное влияние (4 из 17 целей). Прямое влияние заключается в создании необходимой для реализации ЦУР ООН инфраструктуры, например, социальной, энергетической, дорожной и т.д., а также в содействии экономическому росту за счет потенциала повышения производительности производства, стимулирования инвестиционной активности.

Косвенное влияние инфраструктуры проявляется в опосредованном воздействии на достижение ЦУР ООН. Например, через содействие экономическому росту, который, как следствие, приводит к улучшению общего благосостояния граждан, ликвидации нищеты (ЦУР 1) и уменьшению неравенства между странами (ЦУР 10), созданию условий для обеспечения равных возможностей для всех (ЦУР 5). Реализация инфраструктурных проектов зачастую требует участия различных сторон, что подразумевает установление партнерских отношений, например, между государством и частным сектором при реализации инфраструктурных проектов ГЧП. В проектах с участием различных секторов требуются эффективные институты, а также выстроенная система подотчетности (ЦУР 16).

Устойчивые инфраструктурные проекты в целях реализации Повестки устойчивого развития

Из вышесказанного следует, что инфраструктура является одним из центральных элементов и ключевых факторов реализации концепции устойчивого развития. С одной стороны, инфраструктура необходима для обеспечения устойчивого общественного и экономического прогресса, но с другой стороны, стоит учитывать и ее возможное негативное воздействие на окружающую среду. По некоторым данным, около 60% парниковых газов – это результат строительства и эксплуатации различных видов инфраструктуры [9]. Создаваемая сейчас инфраструктура оказывает влияние на жизнь текущих и станет фундаментом жизни будущих поколений, именно поэтому чрезвычайно важно, чтобы инфраструктура не только способствовала экономическому росту, но также была безопасной для нашей экосистемы. В этой связи особую важность приобре-

тает пересмотр подходов в сторону создания более устойчивой инфраструктуры.

Для решения задач по созданию устойчивой инфраструктуры реализуются инфраструктурные проекты. Межамериканский банк развития (англ. *Inter-American Development Bank, IADB*) в своем исследовании, посвященном устойчивой инфраструктуре, дал следующее определение инфраструктурных проектов: «Устойчивые инфраструктурные проекты – это такие проекты, которые планируются, проектируются, строятся, эксплуатируются и выводятся из эксплуатации таким образом, чтобы обеспечить экономическую и финансовую, социальную, экологическую (включая устойчивость к изменению климата) и институциональную устойчивость на протяжении всего жизненного цикла проекта» [10, с. 11].

Дополнительно *IADB* также был предложен подход к определению составляющих устойчивой инфраструктуры. Он включает четыре основных блока: финансово-экономическая устойчивость, социальная устойчивость, экологическая устойчивость, включая устойчивость к изменению климата, и институциональная устойчивость. В дальнейшем каждый из четырех блоков раскрывается в виде критериев, которые могут быть применены при подготовке инфраструктурных проектов к реализации (рис. 2).

Для создания устойчивой инфраструктуры требуются значительные капитальные вложения – инфраструктурные инвестиции. В 2019 г. лидерами стран «Группы двадцати» (*G20*) были выработаны принципы качественных инвестиций в инфраструктуру. Принятые *G20* принципы подсвечивают важность позитивного влияния инфраструктуры на достижение целей устойчивого развития и роста национальной экономики, содействия устойчивому



Рис. 2. Измерения устойчивой инфраструктуры

Источник: составлено автором на основе [10, с. 12].

развитию и учету экологических, социальных и экономических последствий в соответствии с ЦУР ООН (Принцип 1); обеспечения экономической эффективности на протяжении всего жизненного цикла проекта (Принцип 2); необходимости интеграции в проекты экологического аспекта, учета как положительного, так и отрицательного влияния на экосистему, климат и природу (Принцип 3); обеспечения устойчивости по отношению к возможным природным катаклизмам (Принцип 4); интеграции социальных аспектов при реализации инфраструктурных проектов – обеспечение равных возможностей и отсутствие дискриминации (Принцип 5); повышения качества управления инфраструктурой (Принцип 6) [11].

Таким образом, устойчивая инфраструктура, создаваемая в результате реализации устойчивых инфраструктурных проектов, призвана максимизировать положительное воздействие на экономику, окружающую среду, социальную сферу и общественное развитие. Для реализации устойчивых инфраструктурных проектов особую важность приобретает качественная система управления, применяемая на протяжении всего жизненного цикла проекта, призванная обеспечить не только экономическую эффективность проекта, но и соответствие принципам устойчивого развития. Для создания устойчивой инфраструктуры необходимо устойчивое проектное управление, которое всецело содействовало бы достижению ЦУР.

Проектное управление при реализации инфраструктурных проектов должно учитывать долгосрочные экологические, социальные и экономические последствия проекта, а также быть ориентированным

на интеграцию принципов устойчивого развития в процесс управления. В настоящее время проблематика устойчивого проектного управления широко обсуждается в научной и практической среде. Вопросы устойчивой проектной методологии с различных сторон в отечественной литературе рассматривали В.М. Аньшин, А.З. Бобылёва, Е.С. Манайкина, Е.Ю. Перцева, М.А. Курганов, Т.В. Юрьева и др.

Прежде всего, следует отметить, что методология проектного управления также претерпела изменения под влиянием всеобщего тренда на устойчивость. От классического подхода к управлению в виде «железного треугольника», учитывающего ограничения проекта в рамках критериев время – бюджет – содержание проекта, произошел постепенный переход к устойчивому управлению проектами. Интеграция критерия устойчивости в проектное управление подразумевает учет так называемого тройного критерия (англ. *triple bottom line, TBL*) – экономических, социальных и экологических факторов (категории прибыль, люди, планета) при планировании и реализации проектов [13]. При этом признается, что учет фактора устойчивости в проектном управлении является стратегическим приоритетом, поскольку содействует обеспечению долгосрочного успеха и жизнеспособности проектов [12].

На практике обеспечение устойчивого управления проектами поддерживается разработкой ряда стандартов и методологий. На мировом уровне разработана проектная методология *PRiSM* (англ. *Projects Integrating Sustainable Methods*) [14] и стандарт *GPM P5TM* по устойчивому управлению проектами (англ. *GPM P5TM Standard for Sustainability in Project Management*) [13]. Основной целью методологии P5

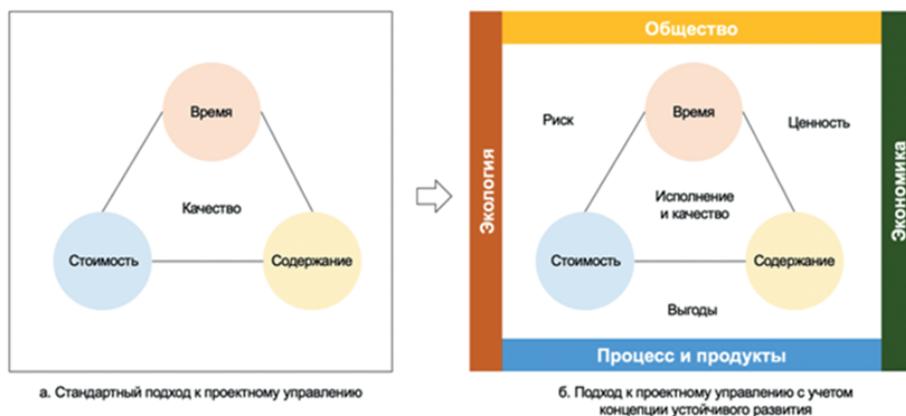


Рис. 3. Эволюция проектного управления в контексте устойчивости

Источник: составлено на основе [13].

является оценка потенциальных положительных и отрицательных воздействий на устойчивое развитие, которые впоследствии будут использоваться при анализе и принятии решений в рамках проекта.

Тем не менее, несмотря на наличие стандартов и методологий, до сих пор остается ряд вопросов, возникающих при попытке интеграции концепции устойчивого развития в проектное управление. Ряд экспертов при подробном рассмотрении стандарта, в частности, указывают на необходимость более глубокой интеграции разработанных стандартов с ЦУР ООН [15].

В различных исследованиях отмечается, что интегрирование принципов устойчивого развития в проектное управление позволяет обеспечить сбалансированность, повысить экономическую эффективность и одновременно снизить возможное негативное экологическое воздействие на окружающую среду. Для достижения этой цели предлагается внедрять принципы устойчивого развития в различные группы процессов управления (от инициации и планирования проекта до его закрытия), а также применять индикаторы устойчивости при проведении оценки проектов [16].

Следует отметить, что в настоящее время недостаточное внимание в научной литературе уделено вопросам устойчивого проектного управления инфраструктурными проектами. Существуют различные исследования, освещающие отраслевой фактор [17], региональный фактор [18], общую методологию устойчивого проектного управления [15], однако вопросы устойчивого управления инфраструктурными проектами, учитывающие их специфику, на наш взгляд, представлены недостаточно широко.

На практике в России также поддерживается всеобщий тренд на устойчивость в проектном управлении. В частности, разработана таксономия проектов устойчивого развития. На уровне Правительства Российской Федерации утверждены критерии проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации, включающие в себя критерии зеленых проектов (таксономия зеленых проектов), критерии адаптационных проектов (таксономия адаптационных проектов) и критерии социальных проектов (таксономия социальных проектов) [19].

Для реализации устойчивых инфраструктурных проектов разработана добровольная Система оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов (англ. *Impact and Responsible Investing for*

Infrastructure Sustainability, IRIS), позволяющая осуществлять их планирование и реализацию в соответствии с лучшими управленческими практиками, а также учитывать экологический фактор. Методология включает суммарно 27 критериев, сгруппированных в три блока: экономика и управление, качество жизни, экология и климат [20].

Государственно-частные партнерства для реализации устойчивых инфраструктурных проектов

Исторически ответственность за создание инфраструктуры была возложена на государство, поскольку реализация инфраструктурных проектов требует большой капиталоемкости, а также в связи с тем, что инфраструктура рассматривается как общественное благо. В 70-х гг. прошлого века инвестиции в инфраструктуру начали обретать дополнительное значение для экономики. В этот период развитые страны столкнулись с глубоким экономическим кризисом и отсутствием средств для обслуживания и создания инфраструктурных объектов. В это же время неолиберальные идеи начали ставить под сомнение доминировавшую кейнсианскую парадигму и роль государства в экономике. Появляется концепция нового государственного управления (англ. *New Public Management*), где партнерство государства и бизнеса рассматривается как альтернатива предоставлению традиционных государственных услуг. В результате постепенно повышается степень участия частного сектора в развитии экономики и предоставлении общественных благ, а для реализации крупных инфраструктурных проектов все чаще привлекается бизнес, используются механизмы ГЧП [21]. Однако вопрос до сих пор остается дискуссионным, рассуждения о роли государства и частного сектора в создании инфраструктуры продолжаются и в современной научной среде.

В условиях ограниченности бюджетных возможностей, с одной стороны, и недостаточным объемом инвестиций, направляемых в инфраструктуру, с другой, механизм ГЧП приобретает особую значимость за счет своей способности мобилизовать средства из различных секторов. С принятием Повестки ЦУР ООН до 2030 г. ГЧП получило новый виток развития. В действующих документах ООН признается, что достижение устойчивого развития зависит от активного участия не только государственного, но и, возможно, в равной степени от вовлеченности частного сектора, который может существенно спо-

способствовать обеспечению устойчивого развития, в том числе за счет реализации проектов ГЧП [22].

Следует сказать и о прямой взаимосвязи ГЧП с реализацией ЦУР ООН, она прямо следует из ЦУР 17, которая сформулирована как «Партнерство в интересах устойчивого развития». Данная цель напрямую указывает на необходимость стимулирования и поощрения эффективных партнерств между секторами, поскольку они «мобилизуют и распространяют знания, опыт, технологии и финансовые ресурсы с тем, чтобы поддерживать достижение целей в области устойчивого развития во всех и в особенности в развивающихся странах» [8].

В Аддис-Абебской программе действий третьей Международной конференции по финансированию развития признается, что «и государственные, и частные инвестиции играют ключевую роль в финансировании устойчивого развития и развитии инфраструктуры, в том числе... государственно-частные партнерства» [23].

С учетом новой роли, которую приобрели проекты ГЧП с принятием Повестки устойчивого развития, и кроющегося в них потенциала в научной литературе стали говорить об устойчивых инфраструктурных проектах в форме ГЧП. По мнению некоторых исследователей, при правильном проектировании и реализации таких проектов они способны увеличивать объем и качество общественных благ, одновременно обеспечивая благоприятные экономические, экологические и социальные результаты в соответствии с ЦУР ООН. В качестве одной из важнейших предпосылок успешной реализации инфраструктурных устойчивых проектов ГЧП называют наличие стратегии управления проектными рисками [24]. Безусловно, фактор риска оказывает большое влияние на реализацию проектов ГЧП, однако, на наш взгляд, не менее важно обеспечить комплексное устойчивое управление такими проектами.

Говоря о проектах ГЧП в целях создания устойчивой инфраструктуры, следует отметить, что их успешная реализация также зависит от применяемой проектной методологии и наличия комплексных стандартов, включающих критерии устойчивого управления проектами. Большая часть документов, разработанных с целью внедрения принципов устойчивого развития в инфраструктурные проекты, на текущий момент носит рекомендательный характер (в частности, выше мы упоминали добровольную

стандартизацию *IRIIS*). Отсутствие формального закрепления учета методологии ЦУР ООН в инфраструктурных проектах, реализуемых в форме ГЧП, может служить дополнительным препятствием на пути достижения устойчивости, а также повлечь за собой возникновение дополнительных рисков в процессе реализации.

Тем не менее процессы формирования основ устойчивого управления инфраструктурными проектами уже запущены. Необходимо всецело поддерживать формирование методологии управления устойчивыми инфраструктурными проектами, призванными ликвидировать существующий разрыв в инфраструктуре и одновременно содействовать устойчивому экологическому, социальному и экономическому развитию.

Заключение

В результате исследования мы подтвердили точку зрения, согласной которой инфраструктурный фактор имеет ключевое значение в реализации концепции устойчивого развития. Наличие устойчивой инфраструктуры является драйвером реализации Повестки устойчивого развития, ее наличие прямо или косвенно влияет на достижение всех 17 ЦУР ООН. Для создания устойчивой инфраструктуры большое значение приобретает устойчивое управление инфраструктурными проектами, ориентированное в том числе на стремление обеспечить положительное влияние результатов проекта на природу, общество и экономику. В условиях существующего разрыва в инвестициях в инфраструктуру все большее внимание уделяется механизму ГЧП в реализации инфраструктурных проектов. Безусловно, необходимо создавать условия для роста числа и повышения эффективности инфраструктурных проектов, реализуемых в форме ГЧП, в контексте развития современной российской экономики и необходимости достижения целей устойчивого развития ООН. Однако не менее важной является задача по выработке формализованных подходов к устойчивому управлению инфраструктурными ГЧП-проектами. Уже заложены основы формирования устойчивой проектной методологии, тем не менее, существует необходимость привлечения широкого круга экспертов, практиков и представителей научного сообщества к дальнейшей проработке данного вопроса.

Литература

1. *Аткинссон А.* Как устойчивое развитие может изменить мир [Текст] / А. Аткинссон. — М.: Бинум, 2015. — С. 45.
2. Резолюция ООН от 25 сентября 2025 года. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года [Электронный ресурс]. — URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf (дата обращения: 25.01.2025).
3. Парижское соглашение о климате [Электронный ресурс]. — URL: https://unfccc.int/sites/default/files/russian_paris_agreement.pdf (дата обращения: 25.01.2025).
4. Global Infrastructure Hub [Электронный ресурс]. — URL: <https://outlook.github.org> (дата обращения: 01.02.2025).
5. ДОМ.РФ оценил в 30 трлн рублей суммарную потребность в инвестициях в инфраструктуру в РФ [Электронный ресурс]. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/21130913> (дата обращения: 12.02.2025).
6. *Кондратьев В.Б.* Инфраструктура и экономический рост [Текст] / В.Б. Кондратьев // *Мировая экономика и международные отношения*. — 2011. — № 11. — С. 18–24.
7. Ход выполнения Резолюции 4/5 об устойчивой инфраструктуре [Электронный ресурс]. — URL: https://unesco.org/sites/default/files/2021-12/Sustainable_infrastructure_IP_2.ru_.pdf (дата обращения: 30.01.2025).
8. 17 целей, призванных преобразовать наш мир [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment> (дата обращения: 10.02.2025).
9. UN Environment. Integrated Approaches to Sustainable Infrastructure [Электронный ресурс]. URL: https://www.commissiomer.nl/docs/mer/diversen/integrated_approaches_to_sustainable_infrastructure_unep.pdf (дата обращения: 25.01.2025).
10. IADB. What is Sustainable Infrastructure? A Framework to Guide Sustainability Across the Project Cycle [Электронный ресурс]. — URL: <https://publications.iadb.org/en/what-sustainable-infrastructure-framework-guide-sustainability-across-project-cycle> (дата обращения: 30.01.2025).
11. Интернет-сайт Минфина России. Принципы G20 по инвестициям в качественную инфраструктуру [Электронный ресурс]. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=129246-printsipy_g20_po_investitsiyam_v_kachestvennyuyu_infrastrukturu (дата обращения: 03.02.2025).
12. *Orieno O.H.* Sustainability in project management: A comprehensive review / O.H. Orieno, N.L. Ndubuisi, Ндубуиси, N.L. Eyo-Udo, V.I. B. Ilojiana, P.W. Bui // *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024, vol. 21, no. 1, pp. 656–677. URL: <https://wjarr.com/sites/default/files/WJARR-2024-0060.pdf> (дата обращения: 03.02.2025).
13. Стандарт по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5 [Электронный ресурс]. — URL: <https://pm.hse.ru/mirror/pubs/share/458278277.pdf?ysclid=m77j4h7ylm965135226> (дата обращения: 07.02.2025).
14. Методология PRiSM [Электронный ресурс]. — URL: <https://gpm.org/standards-and-publications/projects-integrating-sustainable-methods> (дата обращения: 07.02.2025).
15. *Бобылева А.З.* Управление проектами устойчивого развития: новеллы подходов [Текст] / А.З. Бобылева // *Журнал социологических исследований*. — 2024. — Т. 9. — № 2. — URL: <https://znanium.ru/read?id=448173> (дата обращения: 10.02.2025).
16. *Аньшин В.М.* Формирование портфеля проектов компании на основе принципов устойчивого развития [Текст] / В.М. Аньшин, Е.С. Манайкина // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. — 2015. — № 1. — С. 126–140.
17. *Здольник Д.С.* Сопrotивление инновациям в области устойчивого развития нефтегазовой отрасли [Текст] / Д.С. Здольник, О.Э. Тищенко, Н.Ю. Тищенко // *Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами*. — 2017. — № 2. — С. 31–36. — DOI: https://doi.org/10.12737/article_595f76094653f3.91663060
18. *Курганов М.А.* Управление проектами и программами устойчивого развития региона: особенности и обзор теоретических подходов [Текст] / М.А. Курганов // *Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами*. — 2020. — № 1. — С. 22–32. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2020-22-32>
19. Постановление Правительства Российской Федерации от 21.09.2021 № 1587 (ред. от 11.03.2023) «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в РФ и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в РФ». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
20. Методика оценки качества и сертификации инфраструктурных проектов IRiIS [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosinfra.ru/files/analytic/228/document/75ca949a16aa89f7f96a5ff90849f7ca.pdf> (дата обращения: 07.02.2025).
21. *Бедняков А.С.* Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры [Текст] / А.С. Бедняков // *Вестник МГИМО Университета*. — 2022. — Т. 15. — № 1. — С. 143–176. — URL: <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2022-1-82-143-173>.
22. Итоговый документ Конференции ООН по устойчивому развитию. Рио-де-Жанейро 2012 [Электронный ресурс]. — URL: <https://undocs.org/ru/A/66/L.56> (дата обращения: 15.01.2025).
23. Аддис-Абесская программа действий третьей Международной конференции по финансированию развития [Электронный ресурс]. — URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ares69d313_ru.pdf (дата обращения: 24.01.2025).
24. *Юрьева Т.В.* Устойчивые инфраструктурные проекты на основе технологий государственно-частного партнёрства [Текст] / Т.В. Юрьева // *Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. — 2024. — № 1. — С. 77–84.

References

1. Atkisson A. How Sustainability Can Improve Organizational Performance and Transform the World / A. Atkisson. M.: Binom, 2015. P. 45. (In Russian)
2. The UN Resolution of September 25, 2025. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development [Electronic resource]. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_ru.pdf (accessed 01.25.2025).
3. Paris Climate Agreement [Electronic resource]. URL: https://unfccc.int/sites/default/files/russian_paris_agreement.pdf (accessed: 01/25/2025).
4. Global Infrastructure Hub [Electronic resource]. URL: <https://outlook.github.org> (accessed 01.02.2025).
5. DOM.RF estimated the total need for investments in infrastructure in the Russian Federation at 30 trillion rubles [Electronic resource]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/21130913> (accessed 12.02.2025). (In Russian)

6. Kondratiev V.B. Infrastructure and economic growth // World economy and international relations. 2011, no. 11, pp. 18–24. (In Russian)
7. Progress in the implementation of Resolution 4/5 on sustainable infrastructure [Electronic resource]. URL: https://unece.org/sites/default/files/2021-12/Sustainable_infrastructure.IP_.2.ru_.pdf (date of request: 30.01.2025). (In Russian)
8. 17 goals designed to transform our world [Electronic resource]. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment> (accessed 10.02.2025).
9. UN Environment. Integrated Approaches to Sustainable Infrastructure [Electronic resource]. URL: https://www.commissiener.nl/docs/mer/diversen/integrated_approaches_to_sustainable_infrastructure_unep.pdf (accessed 25.01.2025).
10. IADB. What is Sustainable Infrastructure? A Framework to Guide Sustainability Across the Project Cycle [Electronic resource]. URL: <https://publications.iadb.org/en/what-sustainable-infrastructure-framework-guide-sustainability-across-project-cycle> (accessed 30.01.2025).
11. The website of the Ministry of Finance of Russia. G20 principles on investments in high-quality infrastructure [Electronic resource]. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=129246-printsipy_g20_po_investitsiyam_v_kachestvennyuy_infrastrukturu (accessed 03.02.2025). (In Russian)
12. Orieno O.H. Sustainability in Project Management: A Comprehensive Review / O.H. Orieno, N.L. Ndubuisi, Ndubuisi, N.L. Eyo-Udo, V.I.V. Ilojiana, P.W. Biu // World Journal of Advanced Research and Reviews. 2024, vol. 21, no. 1, pp. 656–677. URL: <https://wjarr.com/sites/default/files/WJARR-2024-0060.pdf> (accessed 03.02.2025).
13. Standard for ensuring Sustainable Development in Project Management GPM P5 [Electronic resource]. URL: <https://pm.hse.ru/mirror/pubs/share/458278277.pdf?ysclid=m77j4h7ylm965135226> (accessed 07.02.2025).
14. The PRiSM Methodology [Electronic resource]. URL: <https://gpm.org/standards-and-publications/projects-integrating-sustainable-methods> (accessed 07.02.2025).
15. Bobyleva A.Z. Sustainable development project management: new approaches // Journal of Sociological Research. 2024, v. 9, no. 2. URL: <https://znanium.ru/read?id=448173> (accessed 10.02.2025). (In Russian)
16. Anshin V.M., Manaikina E.S. Formation of the company's project portfolio based on the principles of sustainable development // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2015, no. 1, pp. 126–140. (In Russian)
17. Zdolnik D.S., Tishenko O. E, Tishenko N.Y. Resistance to sustainability innovations in the oil and gas sphere // Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Rosyiskiy jurnal upravleniya proektami [Scientific research and development. Russian journal of project management]. 2017, no. 2, pp. 31–36. DOI: https://doi.org/10.12737/article_595f76094653f3.91663060. (In Russian)
18. Kurganov M.A. Project and program management of the regional sustainable development: features and theoretical approaches review. Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Rosyiskiy jurnal upravleniya proektami [Scientific research and development. Russian journal of project management]. 2020, no. 1, pp. 22–32. DOI: <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2020-22-32>. (In Russian)
19. Decree of the Government of the Russian Federation dated 21.09.2021 № 1587 (as amended on 11.03.2023) 'On approval of criteria for projects of sustainable (including green) development in the Russian Federation and requirements for the verification system of instruments for financing sustainable development in the Russian Federation'. Access from the legal system 'ConsultantPlus'. (In Russian)
20. The methodology of quality assessment and certification of infrastructure projects IRIIS [Electronic resource]. URL: <https://rosinfra.ru/files/analytic/228/document/75ca949a16aa89f7f96a5ff90849f7ca.pdf> (accessed 07.02.2025). (In Russian)
21. Bednyakov A.S. Public-private partnership as a model for the development of public infrastructure // Bulletin of MGIMO University. 2022, vol. 15, no. 1, pp. 143–176. URL: <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2022-1-82-143-173>. (In Russian)
22. Final Document of the United Nations Conference on Sustainable Development. Rio de Janeiro 2012 [Electronic resource]. URL: <https://undocs.org/ru/A/66/L.56> (accessed 15.01.2025).
23. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development [Electronic resource]. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ares69d313_ru.pdf (accessed 24.01.2025). (In Russian)
24. Yurieva T.V. Sustainable infrastructure projects based on public-private partnership technologies // Bulletin of the S.Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. 2024, no. 1, pp. 77–84. (In Russian)