

# ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ

DOI: 10.15838/esc/2015.5.41.9

УДК 65.011, ББК 65.290-2

© Верба Ю.С., Иванов И.Н.

## Устойчивое развитие и управление проектами: задачи и результаты интеграции



**Юлия Сергеевна**

**ВЕРБА**

аспирант

Государственный университет управления

109542, Россия, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99, verbaulia@yandex.ru



**Игорь Николаевич**

**ИВАНОВ**

доктор экономических наук, профессор

Государственный университет управления

109542, Россия, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99, ivanov-igor-nik@mail.ru

**Аннотация.** Внедрение принципов устойчивого развития в практику проектного управления служит инструментом для реализации ценностно-ориентированной стратегии. Целью статьи является определение ключевых задач для формирования единой прозрачной методологической базы, включающей инструменты и методы проектного управления, учитывающие принципы концепции устойчивого развития. В статье рассмотрены ключевые аспекты, в которых может рассматриваться соприкосновение концепции устойчивого развития и теории проектного управления. Такими аспектами являются, во-первых, реализация проектов, направленных непосредственно на достижение целей в области устойчивого развития, и, во-вторых, реализация любых проектов, но с учетом подходов, заложенных в устойчивом развитии. Авторами рассмотрены противоречия между управлением проектами и концепцией устойчивого развития. Наиболее веские противоречия, требующие научной проработки, лежат в области целей, приоритетов проекта, периода и географии его оценки, анализа зон его влияния. Выявлены задачи, решение которых необходимо для разрешения выявленных противоречий и внедрения принципов социально-ответственного бизнеса. Кроме того, статья обобщает существующие наработки в области интеграции концепции

и управления проектами. Для решения этой задачи проанализированы существующие стандарты по управлению проектами на предмет интеграции в них задач устойчивого развития. Авторами сделан вывод о слабой проработке данной задачи в существующих методологиях, в том числе таких наиболее распространенных стандартах, как ICB, PMBook, P2M и другие. Наиболее интересной представляется методология PRiSM, направленная непосредственно на решение задачи интеграции. Решая задачу обобщения существующей методологической базы, авторы также привели в статье результаты научных исследований, посвященных данной теме. На основе проведенного анализа определены направления дальнейших научных исследований для создания инструментов и методов проектного управления с учетом эколого-социальных аспектов. Данные направления включают как разработку методических инструментов, в том числе разработку методологии приоритизации задач, ресурсов и сроков проекта, так и формирование общих подходов к базовым элементам в проектном управлении, в том числе к оценке ресурсов, участвующих в проекте.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, управление проектами, проектный менеджмент, социально-экологические принципы управления, стратегия, социальная ответственность бизнеса.

### Введение

Устойчивое развитие — одна из наиболее важных концепций современности, осуществление задач которой стоит на всех уровнях управления. Достижение благосостояния без ущерба для будущих поколений, сохранение ресурсного потенциала, состояния экологии, поддержка и развитие социального и культурного потенциала в рамках территории, на которой осуществляется управление, — это важнейшие задачи, стоящие перед управленцами всего мира.

В управлении предприятием внедрение концепции устойчивого развития (КУР) в настоящее время осуществляется на всех уровнях управления: при разработке стратегии и постановке стратегических целей, при разработке системы показателей по функциям или бизнес-процессам, при реализации задач оперативного управления.

В последнее время появился интерес к внедрению соответствующих принципов и задач в управление проектами (УП). Переход к проектно-ориентированному подходу управления является всеобщей тенденцией среди промышленных предприятий. УП

как часть реализации стратегии не может игнорировать общие ценности и цели компании. Учитывая автономный характер задач проектной деятельности, необходимо формировать отдельную методологию, предоставляющую четкие, измеримые требования к проектному управлению для достижения целей УР.

Целью исследования, проведенного в статье, выступает выявление областей, требующих научной проработки для создания инструментов и методов управления проектом с учетом положений концепции устойчивого развития. Задачи исследования отражены в структуре статьи следующими логическими блоками:

1. Сопоставление КУР и теории УП с целью выявления противоречий между ними.
2. Формулирование задач, требующих решения для создания инструментов и методов проектного управления с учетом принципов УР.
3. Анализ существующих методологий (стандартов) по УП с точки зрения включения в них положений КУР и решения поставленных задач.



4. Обзор научных взглядов на решение поставленных задач.

Пересечение теорий УР и управления проектами может быть рассмотрено с двух позиций. Первая, наиболее часто встречаемая в литературе, — управление УР в рамках проекта. В зарубежных исследованиях это направление получило значительное развитие в последние годы. Более того, рассматривается вопрос внедрения принципов УР в стандарты управления проектом на уровне методологии.

Вторая позиция заключается в управлении УР через проекты, то есть проекты рассматриваются как субъект УР [3]. Для целей компании важна реализация программы в обеих плоскостях. В рамках статьи будет рассмотрена только первая из них — учет социального, экологического и экономического аспекта в УП.

Несмотря на то, что данное научное направление стало разрабатываться лишь в конце 2010 года, к настоящему моменту оно раскрыто рядом западных исследователей. Гилберт Сильвиус в проводимом им ежегодном обзоре литературы [2], посвященной интеграции УР в УП, в 2014 году насчитывал около 200 публикаций, среди которых 16 книг, 72 статьи, 13 диссертаций, а также разделы в книгах, «белые бумаги», эссе и прочие публикации по данному направлению. Среди публикаций, в первую очередь, нужно отметить труды А. Сильвиуса [16, 17], Р. Гарейса [10, 11, 12, 13] и А. Брента. В российских исследованиях также появился интерес к данной теме. Основные труды принадлежат В.М. Аньшину [4, 5, 6], Е.Ю. Перцевой [3], Е.С. Манайкиной [2] и др.

В целом в России экспертами в области проектного менеджмента принципы УР практически не применяются. По результатам опроса [5] лишь 10% экспертов подтвердили знакомство с термином УР

в контексте УП, при этом с КУР знакомо большинство опрошенных экспертов (53%). Основные причины недостаточного использования КУР при управлении проектами — это низкий уровень осведомленности и отсутствие запроса от заинтересованных сторон. Тем не менее анализ результатов опроса свидетельствует о благоприятном климате и об актуальности внедрения стандартов УР в практику УП: 95% считают, что внедрение УР позволяет повысить ценность управления проектами для бизнеса и общества, и более 80% респондентов считают, что умение применять принципы УР в УП является обязательной компетенцией современного менеджера. Таким образом, очевидно отсутствие и необходимость создания прозрачной и применимой методологии и инструментов для проектного управления с учетом принципов УР.

#### **Сопоставление КУР и теории УП с целью выявления задач интеграции**

Эксперты в области управления [8] проектами отмечают следующие противоречия для включения принципов КУР в УП (табл. 1).

#### **Задачи в области интеграции КУР в проектное управление**

На основе проведенного анализа противоречий, а также анализа существующих методологий можно сформулировать следующие задачи, решение которых позволит создать инструменты и методы для интеграции:

1. *Расширение и уточнение показателей эффективности проекта.*

Изменение целей проекта и переоценка критериев его успеха в двух аспектах. С одной стороны, необходимо увеличение периода оценки показателей проекта и включение долгосрочных показателей эффективности проекта. Второй аспект направлен на включение дополнительных

Таблица 1. Основные противоречия между КУР и УП

Аспект	Устойчивое развитие	Проектный менеджмент
Период целеполагания	Долгосрочная ориентация целей	Краткосрочная ориентация целей
Заинтересованные стороны	В интересах настоящего и будущих поколений, что предполагает обеспечение постоянного диалога с широким рядом стейкхолдеров для принятия решения.	В интересах заказчика и стейкхолдеров (к заинтересованным сторонам – стейкхолдерам – могут относиться: спонсор проекта, заказчики и пользователи, агенты, поставщики и подрядчики, деловые партнеры, организационные группы внутри компании, функциональные руководители и др. [1]).
Ориентация задач	Ориентация на жизненный цикл продукта	Ориентация на получение результатов/продукта
Базовые ценности/приоритеты	People, Planet, Profit. Концепция тройного критерия [15], согласно которой бизнес строится на «трех столпах устойчивого развития»: люди, планета и прибыль.	Scope, Time, Budget. Формула тройственной ограниченности, которая описывает три аспекта управления проектом, между которыми должен быть достигнут баланс: содержание проекта, стоимость и время*.
Последствия для инициатора и участников	Создает барьеры для принятия иницируемых проектов; повышает сложность деятельности; приносит выгоды в долгосрочной перспективе.	Создает барьеры для принятия иницируемых проектов; снижает сложность деятельности; приносит выгоды по окончании проекта.
Географические ориентиры управления	Нацелен о как на локальные, региональные эффекты, так и на эффекты в рамках страны и мира.	Нацелено на эффект в рамках территории проведения проекта.
* Классическая формула состоит из трех компонентов. В настоящее время в формулу включается четвертый компонент – «качество».		

показателей оценки эффективности проекта, таких как экологические и социальные факторы.

2. *Включение положений УР в стадии и области знаний управления проектом.*

Необходимо формирование методики постановки задач и мониторинга их выполнения на различных фазах жизненного цикла проекта, а также в различных областях знания проекта.

3. *Определение взаимосвязи между жизненным циклом продукта, проекта и ресурсов для формирования задач УР.*

Поскольку с точки зрения УР компания несет ответственность за весь цикл своей деятельности вплоть до качества и устойчивости выпускаемых продуктов и создаваемых активов, необходимо решение задачи переоценки жизненного цикла проекта.

4. *Регламентация и организация работ с заинтересованными сторонами.*

На различных стадиях управления проектом необходимо привлечение стейкхолдеров из различных областей влияния

проекта, организация дополнительных методов разработки и принятия решений (например, методы форсайта или Дельфи).

5. *Уточнение и расширение требований к проектному менеджеру и дополнительным ролям в проектном управлении.*

С одной стороны, очевидно возрастание важности поведенческих компетенций (ценности, этика) проектного менеджера и ключевых участников. С другой стороны, необходима постановка конкретных целевых показателей в области УР для членов проектной команды.

6. *Разработка методологии приоритизации задач проекта, в т.ч. задач УР, в соответствии с тройственной ограниченностью при разработке сценариев проекта.*

При управлении ограничениями проекта возможно возрастание важности ресурсов проекта (в рамках задач повышения энергоэффективности, использования возобновляемых материалов и источников энергии, развития человеческого потенциала).



7. *Определение требований к отчетным материалам на всех стадиях проекта.*

8. *Разработка системы оценки влияния проекта на региональный, страновой, глобальный уровень.*

При реализации целей УР необходимо отслеживать их результативность на уровне региона, страны, мира не только в виде бюджетной эффективности проекта для региона, но и других нефинансовых показателей.

#### **Включение принципов УР в существующие стандарты УП**

В настоящее время управление проектами в мире осуществляется на основе стандартов Международной ассоциации управления проектами (IPMA) и Института управления проектами (PMI) PMBok. Более полный список и сравнительная характеристика представлены в *таблице 2*.

На текущий момент существующие стандарты УП не освещают либо освещают

частично вопросы включения дополнительных индикаторов успеха проекта, связанных с их долгосрочной эффективностью, с экологическим и социальным воздействием, рекомендации по оценке регионального и странового влияния. В существующих руководствах не рассмотрен также вопрос организации постановки задач УР, их выполнения, организации мониторинга, представления отчетности. К положительным моментам относятся значительный уровень проработки вопроса отношений с заинтересованными сторонами, наличие отдельной методологии по включению принципов «зеленого» управления.

#### **Обзор научных точек зрения по задачам интеграции КУР в проектное управление**

Научные исследователи к настоящему моменту представили разработки по аспектам, в которых возникают противоречия между КУР и УП. Ниже приведены резуль-

Таблица 2. Методологии и стандарты, применяемые в мире для УП

Название методологии по УП	Тип (стандарт/сертификация)	Организация, страна	Включение принципов КУР
ICB	Система сертификации	Международная Ассоциация управления проектами, IPMA (Швейцария)	На уровне компетенций проектного менеджера. Создана международная группа экспертов для разработки перечня аспектов устойчивости для включения в следующую версию стандарта [2].
PMBok	Свод знаний Американский национальный стандарт (PMP, CAPM и др.)	Институт управления проектами, PMI (международная организация, офис в США)	Ряд показателей устойчивости включен в процессы инициации и планирования.
P2M	Стандарт Руководство	Ассоциация проектных менеджеров Японии (Япония)	Проект как создание ценности конечного продукта, которая определяется социальной и корпоративной этикой, а также устойчивым ростом, способствующим заботе об окружающей среде [5].
PRINCE2	Методология Стандарт в Великобритании по УП в социальной сфере	AXELOS Limited (Великобритания)	Описывает процессы и этапы работы над проектом, не включая критерии, на основе которых принимаются управленческие решения.
PRISM	Методология Стандарт GPM	Глобальная организация зеленого управления проектами, GPM Global (головной офис в США)	Принципы «зеленого» управления являются ключевыми при принятии решений.

таты научных работ по задачам, решение которых необходимо для снятия противоречий.

*Задача 1. Расширение и уточнение показателей эффективности проекта*

Разработка критериев и показателей в области устойчивого развития — это одна из основных задач, решаемых исследователями. Российские ученые в статье [4] предложили для отбора проектов в портфель использовать методику количественного сравнения проектов согласно величине их предполагаемого вклада в преодоление разрыва между целевым и фактическим уровнями устойчивости компании методом «скоринга».

Скоринг используется на этапе отбора проектов в портфель и предполагает систему оценки как классических факторов, отражающих инвестиционную привлекательность проекта, так и экономико- и эколого-социологических показателей проекта. Последние представлены в виде индикаторов, таких как доля закупок у местных поставщиков, использование материалов из повторной переработки, доля возвращаемой продукции, повышение социально-экономического уровня развития территории, создание новых рабочих мест, уровень затрат на обучение и другие. По итогу оценки индикаторов проводится оценка итогового уровня проекта с учетом весов и баллов каждого аспекта, при этом сравниваются целевые (нормативные) значения.

*Задача 2. Включение положений УР в стадии и области знаний управления проектом.*

Вторая задача посвящена определению того, на каких стадиях, фазах, в каких областях знаний проекта необходимо внедрение компонентов, связанных с УР.

В целом существующие методологии управления проектами предлагают разбивать планируемые работы на стадии: инициация, планирование, исполнение, мониторинг, завершение. Очевидно, что основная постановка задач, целевых показателей проекта происходит на начальных стадиях реализации проекта. Исполнение показателей обязательно должно контролироваться, то есть необходима регламентация процесса мониторинга выполнения задач в области УР. Неочевидным остается вопрос, какие меры должны выполняться на основных этапах реализации проекта, для того чтобы цели в области УР не были проигнорированы.

Для выявления мнений экспертов по данной теме британскими исследователями был проведен опрос [9]. Часть вопросов была посвящена определению места УР в различных аспектах УП. Таким образом, были поставлены вопросы о том, на каких стадиях должны быть учтены принципы УР, в каких компонентах процессов (на основе списка компонент, перечисленного в РМВок) и в каких областях знаний управления проектом.

По аспекту включения принципов УР на конкретных стадиях проекта большинство респондентов считает, что на стадии инициации проекта должно прорабатываться содержание проекта, на стадии планирования следует видоизменять цели, на стадии выполнения — прорабатывать основные процессы проекта. По мнению респондентов, на стадиях контроля и закрытия интеграция принципов УР не имеет существенного значения.

Результаты второй секции опроса, направленной на выявление наиболее важных компонент для интеграции УР в УП, представлены в *таблице 3*.



Таблица 3. Компоненты УП, требующие адаптации к задачам УР

Стадия управления проектом	Компоненты
Инициация	Инициация
Планирование	Разработка плана проекта Разработка структурного плана Описание задач Планирование ресурсов Планирование качества План управления рисками Описание рисков
Исполнение	Выполнение плана проекта Страхование качества Формирование и развитие команды
Контроль	Интегрированный контроль изменений
Закрытие	-

Для определения третьего вопроса ответы на второй вопрос были представлены в разрезе областей знаний проектного управления. Наиболее значимыми с точки зрения интеграции принципов УР являются следующие области: управление внедрением проекта, управление содержанием, управление ресурсами, управление качеством, управление рисками. Таким образом, респонденты и автор исследовательского опроса пришли к выводу о том, что чем раньше будут внедрены принципы УР в проект, тем большую отдачу это будет иметь впоследствии. Изменение процесса инициации и планирования содержания проекта к более устойчивому виду приведет к изменению всех последующих процессов.

Российские ученые в статье [4] считают, что внедрение принципов КУР в УП должно охватывать все этапы УП, включая инициацию, планирование, исполнение, контроль и закрытие. Для включения этих принципов на стадиях проекта предлагают использовать Sustainable Stage-Gate Process, разработанный Робертом Купером [7], заключающийся в разделении каждого проекта на этапы (stages) с четко установленными результатами, по завершении каждого из которых проект должен пройти через контрольную точку (gate) – официальное

совещание для оценки ситуации и принятия решений по переходу на следующий этап. К концу каждого этапа проект должен соответствовать целевым значениям, в том числе по показателям устойчивого развития. В противном случае на совещании принимается решение о приостановлении проекта или его возвращении к началу соответствующего этапа.

*Задача 3. Определение взаимосвязи между жизненным циклом продукта, проекта и ресурсов для формирования задач УР.*

Поскольку ответственность производителя распространяется не только на показатели жизненного цикла проекта, но и на устойчивость выпускаемого продукта, используемых в проекте ресурсов, а также используемых и формируемых активов, необходимо пересмотреть длительность жизненного цикла проекта. В частности, предлагается [13] использовать подход по учету полного жизненного цикла, при котором по мере реализации проекта внутри его жизненного цикла начинается создание актива, т.е. внутри одного цикла берет свое начало другой. На стадии эксплуатации активов появляется продукт и начинается его жизненный цикл. В работе [17] предложены подходы по повышению экономической устойчивости используемых в проекте

активов и производимых на них продуктов. Дополнительной исследовательской задачей представляется формирование подходов к экологической и социальной ответственности по отношению к активам, включаемым в жизненный цикл проекта, а также разработка методик повышения устойчивости используемых ресурсов и производимых в проекте продуктов с точки зрения экологии, экономики и социального воздействия.

*4. Регламентация и организация работ с заинтересованными сторонами.*

В большинстве исследований предлагается привлекать стейкхолдеров на разных этапах работы над проектом. Например, в исследовании [10] участие заинтересованных лиц позволяет наиболее правильно сформировать структурный план проекта, план-график, план ресурсов, бюджет, провести анализ рисков, обеспечить объективность закладываемых в проект допущений и прозрачность отчетности. Включение принципов КУР в УП при идентификации рисков предполагает разбивку экономических, экологических и социальных рисков, а также местных, региональных и глобальных рисков, что позволит определить меры минимизации.

*5. Уточнение и расширение требований к проектному менеджеру и дополнительным ролям в проектном управлении.*

В исследовании [10] рассматривается роль проектного менеджера в вопросе интеграции принципов УР в УП. При включении соответствующих ценностей в разные аспекты проекта необходимо понимать границы проекта и существующего контекста в соответствии со сроками, содержанием и количеством человеческих ресурсов в проекте. В зону ответственности проектного менеджера входит соответствующая компетенция по разумному отсечению того, что уже не является областью влияния проекта.

Ключевым элементом разработки организационной структуры является также определение ролей, ответственных за устойчивость проекта. Исполнение принципов КУР возможно только при интеграции задач УР непосредственно в определенные роли проекта. В проект может быть включена и специальная роль, ответственная за УР, подобно тому, как часто в проекте назначается эксперт по качеству.

*6. Разработка методологии приоритизации задач проекта, в т.ч. задач УР, в соответствии с тройственной ограниченностью при разработке сценариев проекта.*

При включении дополнительных критериев успешности проекта, не связанных с экономической эффективностью, необходимо понимать меру их значимости при принятии решений. Учитывая тройственную ограниченность в проектном управлении, можно заключить, что задача нахождения баланса между содержанием, сроками и стоимостью является ключевой при принятии решений. При этом очевидно, что задачи УР увеличивают значимость ресурсного аспекта проекта, то есть в большей мере влияют на его стоимость. Меры, включаемые в содержание проекта в рамках задач УР, могут как увеличивать, так и уменьшать стоимость проекта, аналогичное влияние они могут иметь на сроки проекта. Таким образом, изолированная постановка целевых индикаторов УР проекта нецелесообразна. Необходима модель, позволяющая проводить комплексную разработку целевых индикаторов в соответствии с ограничениями проекта и значимостью данных ограничений.

*7. Определение требований к отчетным материалам на всех стадиях проекта.*

Дополнительной исследовательской задачей является определение требований к отчетным материалам на всех стадиях проекта. При разработке исходного пакета проектных документов, в том числе



структурного, ресурсного плана, анализа рисков, оценки экологического и социального воздействия, необходима четкая регламентация требований к включению задач УР. На стадии выполнения проекта необходим контроль задач каждой фазы проекта. Итоговая отчетность по проекту также должна иметь четкую корреляцию с разделами бизнес-плана проекта в части поставленных критериев и показателей.

8. *Разработка системы оценки влияния проекта на региональный, страновой, глобальный уровень.*

Наиболее глобальная исследовательская задача представляется в части отслеживания влияния проекта на уровень региональной, страновой и мировой устойчивости. Решение задач УР имеет четкую привязку к Целям Развития Тысячелетия (до 2015 года), а также к Целям Устойчивого Развития после 2015 года, поставленным в ходе 68 сессии Генеральной Ассамблеи ООН в 2014 году. Очевидно, что решение крупных инфраструктурных проектов имеет непосредственное влияние на устойчивое развитие региона и всей страны. Менее сложные проекты, реализуемые в рамках промышленного предприятия, также влияют на достижение общего уровня УР на территории присутствия. Оценка влияния таких проектов на достижение стратегических задач компании в области УР позволит отслеживать их эффективность в реализации региональной стратегии УР. Разработка системы учета и мониторинга соответствующих взаимосвязей является одним из наиболее перспективных мировых вызовов.

### **Заключение**

Таким образом, перед исследователями стоит ряд открытых задач для возможности интеграции принципов УР в проектное управление. В статье выявлены основные противоречия между КУР и УП и на ос-

нове этих противоречий сформулированы задачи для разрешения данных противоречий и создания методологической базы проектного управления, направленного на учет целей УР компании. На основе проведенного анализа существующих методологий УП на включение в них положений УР можно сделать вывод об их низкой проработке в исследуемой области. Анализ и обобщение научных подходов по исследуемым задачам показал, что наименее исследованными и наиболее приоритетными для научной проработки на текущий момент являются:

— задача расширения временного горизонта и географии в целевых показателях эффективности проекта, а также создание возможности отслеживания влияния проекта на существующие показатели региональной, страновой и мировой устойчивости;

— формирование подходов к экологической и социальной ответственности по отношению к активам, включаемым в жизненный цикл проекта, а также разработка методики повышения устойчивости используемых ресурсов и производимых в проекте продуктов с точки зрения экологии, экономики и социального воздействия;

— разработка методологии приоритизации задач, ресурсов и сроков проекта, в т.ч. задач УР, в соответствии с тройственной ограниченностью при разработке сценариев проекта;

— определение требований к отчетным материалам на всех стадиях проекта.

Решение этих задач позволит полноценно реализовать ценностно-ориентированную стратегию предприятия, а также повысить общий уровень социально-экономического благосостояния региона, без ущерба для окружающей среды и жизни последующих поколений.

## Литература

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – 5-е изд. – Project Management Institute, Inc, 2013.
2. Манайкина, Е.С. Управление проектами в компании с учетом концепции устойчивого развития: дис. ... канд. экон. наук / Е.С. Манайкина. – М., 2015. – 50 с.
3. Перцева, Е.Ю. Реализация концепции устойчивого развития компании на основе проектно-портфельной методологии: дис. ... канд. экон. наук / Е.Ю. Перцева. – М., 2013. – 52 с.
4. Аньшин, В.М. Формирование портфеля проектов компании на основе принципов устойчивого развития / В.М. Аньшин, Е.С. Манайкина // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2015. – № 1. – 126 с.
5. Исследование методологии управления проектами с учетом концепции устойчивого развития [Электронный ресурс] / В.М. Аньшин, О.Н. Ильина, Е.Ю. Перцева, К.С. Колчина, В.А. Скоркина, Ю.А. Савченко. – Режим доступа: [hse.ru/data/2012/02/171263247205/Презентация\\_%20Аньшин%20В.М..pdf](http://hse.ru/data/2012/02/171263247205/Презентация_%20Аньшин%20В.М..pdf)
6. Аньшин, В.М. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития / В.М. Аньшин // Российский журнал управления проектами. – 2013. – № 2 (3). – С. 10-13.
7. Дружина, В. Крупные проекты и капиталовложения: ключевые факторы успеха [Электронный ресурс] / В. Дружина, Г. Кивиже // Вестник McKinsey. – 2013. – № 28. – Режим доступа: [www.vestnikmckinsey.ru](http://www.vestnikmckinsey.ru); Silvius, G. Literature on Sustainability in Projects and Project Management [Электронный ресурс] / G. Silvius. – Режим доступа: <http://www.slideshare.net/GilbertSilvius/spm-literature-overview-2008>
8. Полковников, А.В. Аналитика и перспективы, современные тренды проектного управления [Электронный ресурс] / А.В. Полковников. – Режим доступа: [sovnet.ru/docs/events/Полковников%20Инфор%20Медиа%20Презентация2%20\(1\).pdf](http://sovnet.ru/docs/events/Полковников%20Инфор%20Медиа%20Презентация2%20(1).pdf)
9. Eid, M. Integrating sustainable development into project management processes. Result of the questionnaire [Электронный ресурс] / М. Eid. – Режим доступа: [www.pmi.org/~media/PDF/Surveys/pp\\_eid.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Surveys/pp_eid.ashx)
10. Gareis, R. Project management and sustainable development principles / R. Gareis, M. Huemann and R-A. Martinuzzi. – Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2013.
11. Gareis, R. Relating sustainable development and project management [Электронный ресурс] / R. Gareis, M. Huemann and R-A. Martinuzzi. – Berlin: IRNOP IX, 2009. – Режим доступа: [www.werkenstudie.hu.nl](http://www.werkenstudie.hu.nl)
12. Gareis, R. Relating sustainable development and project management: a conceptual model [Электронный ресурс] / R. Gareis, M. Huemann and R-A. Martinuzzi. – 2010. – Режим доступа: <http://www.pmi.org/learning/>
13. Gareis, R. What can project management learn from considering sustainability principles? [Электронный ресурс] / R. Gareis, M. Huemann and R-A. Martinuzzi. – Papeles de Economia Espanola 33, 2011. – Режим доступа: [ipma.ch/assets/re-perspectives\\_2011.pdf](http://ipma.ch/assets/re-perspectives_2011.pdf)
14. Labuschagne, C. Sustainable Project Life Cycle Management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector / C. Labuschagne, A.C. Brent // International Journal of Project Management. – 2005. – Vol. 23. – P. 159-168.
15. Slaper, T. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? [Электронный ресурс] / T. Slaper, T. Hall. – Режим доступа: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
16. Sustainability in Project Management / A.J.G. Silvius, R. Schipper, J. Planko, J. van den Brink and A. Kohler. – Gower Publishing, 2012.
17. Sustainability Integration for Effective Project Management / A.J.G. Silvius and J. Tharp, (Eds.). – IGI Global Publishing, 2013.



### Сведения об авторах

Юлия Сергеевна Верба – аспирант, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Государственный университет управления (109542, Россия, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99, verbaulia@yandex.ru)

Игорь Николаевич Иванов – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Государственный университет управления (109542, Россия, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99, ivanov-igor-nik@mail.ru)

Verba Y.S., Ivanov I.N.

### Sustainable Development and Project Management: Objectives and Integration Results

Yuliya Sergeevna Verba – Graduate Student, Federal State-Financed Educational Institution of Higher Professional Education “State University of Management” (99, Ryazansky Avenue, Moscow, 109542, Russian Federation, verbaulia@yandex.ru)

Igor’ Nikolaevich Ivanov – Doctor of Economics, Professor, Department Head, Federal State-Financed Educational Institution of Higher Professional Education “State University of Management” (99, Ryazansky Avenue, Moscow, 109542, Russian Federation, ivanov-igor-nik@mail.ru)

**Abstract.** Integration of sustainable development principles in project management is a tool to implement a values-based strategy. The main goal of this paper is to determine key issues for creating a consistent methodological basis that includes tools and techniques of project management taking into account sustainable development approaches. This paper analyses key aspects in which the conception and project management theory have interconnections. This aspect is, firstly, realization of projects initiated to reach goals in sustainable development area. And the second aspect is realization of various projects taking into consideration sustainable development approaches. The authors analyze contradictions between project management and a concept for sustainable development. The most critical contradictions deal with goals and priorities of the project, period and geography of its valuation, analysis of its impact zones. The authors define the tasks that need to be settled in order to resolve contradictions and integrate the principles of corporate social responsibility. Besides, the paper summarizes academic results in the area of integration of the concept and project management. In order to solve this problem, the authors analyze current project management standards and the integration of sustainable development principles in them. The authors conclude that this task has not been elaborated thoroughly in current methodologies and in widespread standards such as ICB, PMBook, P2M and others. The most interesting one is PRiSM methodology, which was created for resolving integration problems. Furthermore, in making an overview of the current methodological framework, the authors present research findings on the subject. On the basis of the analysis carried out, the article defines prospective directions for further research oriented toward creating the tools and techniques of project management taking into account social and environmental aspects. These directions include the development of methodological tools (methodology of scope, resources and terms of the project) and the formation of main approaches to basic elements in project management including project resources valuation.

**Key words:** sustainable development, project management, social and environmental principles of management, strategy, corporate social responsibility.

## References

1. *Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektami (Rukovodstvo PMBOK), pyatoe izdanie* [Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Fifth Edition]. Project Management Institute, Inc, 2013.
2. Manaikina E.S. *Upravlenie proektami v kompanii s uchetom kontseptsii ustoichivogo razvitiya: dis. ... kand. ekon. nauk* [Project Management a Company with Regard to the Concept of Sustainable Development: Ph.D. in Economics Thesis]. Moscow, 2015. 50 p.
3. Pertseva E.Yu. *Realizatsiya kontseptsii ustoichivogo razvitiya kompanii na osnove proektno-portfel'noi metodologii: dis. ... kand. ekon. nauk* [Implementation of the Concept of Sustainable Development of a Company on the Basis of the Project and Portfolio Methodology: Ph.D. in Economics Thesis]. Moscow, 2013. 52 p.
4. An'shin V.M., Manaikina E.S. Formirovanie portfelya proektov kompanii na osnove printsipov ustoichivogo razvitiya [Formation of Portfolio of Projects of Companies on the Basis of Sustainable Development Principles]. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiiskoi akademii nauk* [Herald of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences], 2015, no. 1, 126 p.
5. An'shin V.M., Il'ina O.N., Pertseva E.Yu., Kolchina K.S., Skorkina V.A., Savchenko Yu.A. *Issledovanie metodologii upravleniya proektami s uchetom kontseptsii ustoichivogo razvitiya* [Research into Project Management Methodology with Regard to the Concept of Sustainable Development]. Available at: [hse.ru/data/2012/02/17/1263247205/Prezentatsiya\\_%20An'shin%20V.M..pdf](http://hse.ru/data/2012/02/17/1263247205/Prezentatsiya_%20An'shin%20V.M..pdf)
6. An'shin V.M. Upravlenie proektami s uchetom kontseptsii ustoichivogo razvitiya [Management of Projects with Regard to the Concept of Sustainable Development]. *Rossiiskii zhurnal upravleniya proektami* [Russian Journal of Project Management], 2013, no. 2 (3), pp. 10-13.
7. Druzhina V., Kivizhe G. Krupnye proekty i kapitalovlozheniya: klyuchevye faktory uspekha [Major Projects and Investment: Key Success Factors]. *Vestnik McKinsey*, 2013, no. 28. Available at: [www.vestnikmckinsey.ru](http://www.vestnikmckinsey.ru); Silvius G. *Literature on Sustainability in Projects and Project Management*. Available at: <http://www.slideshare.net/GilbertSilvius/spm-literature-overview-2008>
8. Polkovnikov A.V. *Analitika i perspektivy, sovremennye trendy proektnogo upravleniya* [Analytics and Prospects, Contemporary Trends in Project Management]. Available at: [sovnet.ru/docs/events/Polkovnikov%20Infor%20Media%20Prezentatsiya%20\(1\).pdf](http://sovnet.ru/docs/events/Polkovnikov%20Infor%20Media%20Prezentatsiya%20(1).pdf)
9. Eid M. *Integrating Sustainable Development into Project Management Processes. Result of the Questionnaire*. Available at: [www.pmi.org/~media/PDF/Surveys/pp\\_eid.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Surveys/pp_eid.ashx)
10. Gareis R., Huemann M., Martinuzzi R-A. *Project Management and Sustainable Development Principles*. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2013.
11. Gareis R., Huemann M., Martinuzzi R-A. *Relating Sustainable Development and Project Management*. Berlin: IRNOP IX, 2009. Available at: [www.werkenstudie.hu.nl](http://www.werkenstudie.hu.nl)
12. Gareis R., Huemann M., Martinuzzi R-A. *Relating Sustainable Development and Project Management: a Conceptual Model*. Available at: <http://www.pmi.org/learning/>
13. Gareis R., Huemann M., Martinuzzi R-A. What Can Project Management Learn from Considering Sustainability Principles? *Papeles de Economia Espanola*, 2011, no. 33. Available at: [ipma.ch/assets/re-perspectives\\_2011.pdf](http://ipma.ch/assets/re-perspectives_2011.pdf)
14. Labuschagne C., Brent A.C. Sustainable Project Life Cycle Management: the Need to Integrate Life Cycles in the Manufacturing Sector. *International Journal of Project Management*, 2005, vol. 23, pp. 159-168.
15. Slaper T., Hall T. *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?* Available at: <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>
16. Silvius A.J.G., Schipper R., Planko J., van den Brink J, Kohler A. *Sustainability in Project Management*. Gower Publishing, 2012.
17. *Sustainability Integration for Effective Project Management*. Ed.by A.J.G. Silvius, J. Tharp. IGI Global Publishing, 2013.