УДК 657

ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Корзоватых И.С. [1]

студент,

Государственный университет управления,

Москва, Россия

Аннотация

В статье рассматривается интеграция ESG-принципов в проектное управление в условиях роста масштабов национальных проектов и усиления запроса на устойчивое развитие. В статье уточняются понятия «проект», «программа», «портфель», предлагается модель включения ESG-принципов в жизненный цикл проекта и формулируются практические рекомендации для руководителей, внедряющих ESG-подходы в проектную деятельность.

Ключевые слова: устойчивое развитие, управление проектами, жизненный цикл проекта, ESG-принципы, проектный менеджмент.

INTEGRATION OF THE PRINCIPLES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN PROJECT MANAGEMENT

Korzovatykh I.S.

student,

State University of Management,

Moscow, Russia

[1] *Научный руководитель. Брикошина Ирина Станиславовна, к.э.н., доцент, Государственный университет управления, Москва, Россия.*

Abstract

The article examines the integration of ESG principles into project management in the context of the growing scale of national projects and the increasing demand for sustainable development. The article clarifies the concepts of "project", "program", and "portfolio", suggests a model for integrating ESG principles into the project lifecycle, and provides practical recommendations for managers implementing ESG approaches in project activities.

Keywords: sustainable development, project management, project lifecycle, ESG principles, project management.

В последние десятилетия проектное управление перестало быть специализированным инструментом, применяемым исключительно крупными коммерческими организациями. Сегодня проектный подход активно используется практически во всех сферах деятельности и связано это с тем, что проекты позволяют структурировать сложные задачи, распределять ресурсы, устанавливать конкретные сроки и контролировать достижение заранее определённых результатов.

Одновременно с распространением проектной модели управления возрастает значение принципов устойчивого развития. Современные организации вынуждены учитывать не только показатели прибыли и темпы экономического роста, но и последствия своей деятельности для общества, окружающей среды, сотрудников, потребителей и других заинтересованных сторон [6].

В условиях, когда проектно-ориентированная модель управления становится преобладающей, каждый реализуемый проект должен быть согласован со стратегией развития компании, способствовать достижению её долгосрочных целей. Если организация заявляет о приверженности устойчивому развитию, эти намерения должны проявляться и в реализуемых проектах.

Практическое внедрение ESG-принципов в проектную деятельность связано с рядом трудностей, которые возникают из-за противоречия между ESG-подходом и традиционным представлением о проектных ограничениях. Классическая модель проектного управления строится вокруг так называемого тройственного ограничения: сроков, бюджета и содержания проекта. При внедрении ESG-принципов возникает необходимость учитывать соблюдение социальной ответственности, экологической безопасности и прозрачности корпоративного управления [7].

Обсуждение интеграции ESG-принципов целесообразно начинать с уточнения терминологии, поскольку многие управленческие проблемы возникают не из-за отсутствия необходимых инструментов, а вследствие различного толкования одних и тех же понятий. На практике понятия «проект», «программа» и «портфель» иногда используются как синонимы, хотя они обозначают разные уровни и объекты управления.

В соответствии с ГОСТ Р 54869-2011 проект представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта, услуги или результата при наличии временных и ресурсных ограничений [1]. Из данного определения можно выделить три ключевых характеристики проекта. Во-первых, он ориентирован на получение уникального результата, который отличается от результатов обычной операционной деятельности. Во-вторых, проект всегда реализуется в условиях ограничений, касающихся времени, бюджета, ресурсов. В-третьих, достижение поставленной цели обеспечивается совокупностью взаимосвязанных мероприятий, требующих планирования, координации, контроля и оценки полученного эффекта.

Программа в соответствии с положениями ГОСТ Р 54871–2011 рассматривается как комплекс взаимосвязанных проектов, мероприятий и других видов деятельности, которые объединены единой целью и реализуются в рамках общих ограничений по срокам, финансированию, ресурсам, нормативным требованиям и организационным возможностям [3]. Программа

представляет собой целостную систему взаимодополняющих инициатив, направленных на достижение значимого стратегического результата.

Программа ориентирована на получение совокупных выгод, которые невозможно обеспечить в рамках одного проекта. Она может продолжаться длительное время, включать проекты, реализуемые последовательно или параллельно, и корректироваться в зависимости от изменения внешних условий. В рамках программы важно обеспечить согласованность проектов, взаимодополнение и вклад в общий результат. Поэтому управление программой предполагает анализ взаимосвязей между её составляющими, перераспределение ресурсов, согласование сроков и оценку того, насколько достигнутые результаты действительно создают запланированную экономическую, экологическую, социальную пользу.

Проект отвечает на вопрос о том, какой конкретный продукт, объект или результат должен быть создан в установленные сроки и в пределах определённых ресурсов. Программа отвечает на более широкий вопрос: какие взаимосвязанные изменения необходимо осуществить, чтобы получить значимый и устойчивый эффект для организации, отрасли, региона или общества. Поэтому успешность программы определяется не только количеством завершённых проектов, но и тем, насколько их совокупные результаты позволили решить исходную проблему, реализовать стратегическую цель и обеспечить запланированные долгосрочные преимущества.

Портфель (ГОСТ Р 54870-2011) представляет собой совокупность проектов, программ и других инициатив, объединяемых не обязательно общей непосредственной целью, а прежде всего для стратегического управления и распределения ресурсов [2]. В портфель могут входить проекты разной тематики, сроков и ожидаемых результатов; их объединяет оценка с позиции общих приоритетов организации, региона или государства. Если программа ориентирована на достижение взаимосвязанных выгод, то портфель нужен для выбора и балансировки инициатив. Руководство формирует портфель, чтобы

определить, какие проекты запускать, продолжать, отложить или прекратить, учитывая стратегическую значимость, бюджет, риски, кадровые возможности и ожидаемый эффект. Портфель может включать содержательно несвязанные проекты, которые конкурируют за одни и те же ресурсы.

Таким образом, проект, программа и портфель образуют три уровня управления. Проект направлен на создание конкретного уникального результата. Программа объединяет связанные проекты и мероприятия ради комплексных выгод. Портфель служит инструментом стратегического отбора, приоритизации и балансировки инициатив.

На уровне портфеля и программы ESG-приоритеты определяют отбор инициатив, распределение ресурсов и оценку совокупного эффекта, тогда как на уровне проекта они должны быть переведены в измеримые задачи, сроки и контрольные точки. Именно проект становится той площадкой, где ESG-требования перестают быть декларацией и встраиваются в реальные управленческие процессы — от инициации до закрытия. Поэтому особо важными являются задачи по интеграции ESG-принципов в жизненный цикл проекта и поиску практических решений при внедрении принципов устойчивого развития в проектный менеджмент [4].

В своей работе Ю.С. Верба и И.Н. Иванов отметили, что компании, которые ориентируются на долгосрочный успех, должны строить систему управления проектами на принципах устойчивого развития [5]. На практике это приведет к кардинальному пересмотра классических подходов в управлении проектами.

Трансформация охватывает все стадии управления проектом, когда на каждой из них появляются новые задачи (рис.1). Интеграция ESG-принципов в жизненный цикл проекта делает проект многомерным, что, в свою очередь, сказывается на увеличении времени, затраченного на согласование и детализацию отдельных этапов проекта. Возникает конфликт с традиционным

ограничением: ESG-требования увеличивают сроки и бюджеты, по оценкам экспертов, на 10-25%.

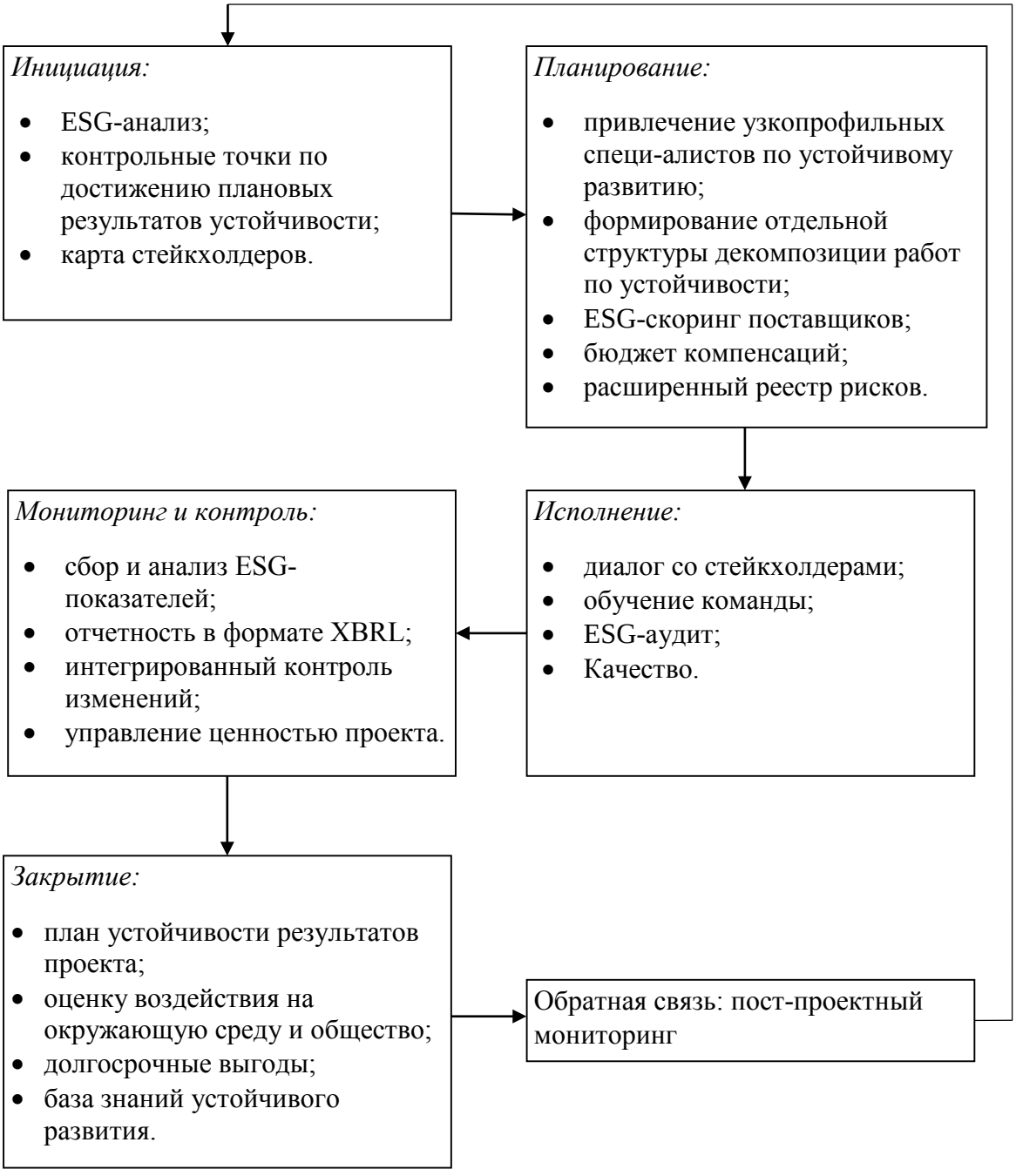


Рисунок 1 – Интеграция ESG-принципов в жизненный цикл проекта.

Источник: составлено авторами по материалам [8,9,10].

Для практического внедрения ESG-принципов в управление проектами целесообразно предусмотреть отдельную должность ESG-координатора. Такой

специалист должен будет отвечать за системную организацию всей работы, связанной с экологическими, социальными и управленческими аспектами проекта [11]. В круг его обязанностей может входить регулярный мониторинг ESG-показателей, сбор и проверка необходимой информации, подготовка внутренних и внешних отчётов, взаимодействие с профильными экспертами, а также проведение обучающих мероприятий для участников проектной команды. ESG-координатор должен находиться в подчинении руководителя проекта, однако при этом поддерживать постоянную рабочую связь с экологической службой, HR-подразделением, юридическим отделом, финансовым блоком и другими функциональными структурами организации.

С учётом современных требований регулирования, международного опыта и тенденций развития ответственного бизнеса руководителям проектов рекомендуется заранее включать ESG-компоненты во все ключевые управленческие процессы.

Организации, внедряющие ESG-принципы, укрепляют свои позиции на рынке, получают долгосрочные преимущества, влияя на экономику в целом. Однако внедрение этих принципов в управление проектами требует смены парадигмы мышления, гибкости, готовности к трансформации процессов и высокого уровня компетенций.

Ключ к успеху – создание гибких систем планирования, в которых экономическая эффективность сочетается с рациональным использованием ресурсов и социальной ответственностью. При этом важно учитывать различия между проектом, программой и портфелем: на уровне проекта контролируются сроки, бюджет, качество и готовность результата; на уровне программы — взаимосвязи и совокупный эффект; на уровне портфеля — соответствие инициатив стратегическим приоритетам. Чёткий понятийный аппарат и соблюдение общих стандартов особенно важны при масштабных инициативах, где даже значительное финансирование не гарантирует достижения целей без согласованной системы управления.

Библиографический список:

1. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом // URL: https://ovz.sibsiu.ru/files/kafedry/mioe/doc/gost-r-54869-2011.pdf (дата обращения: 20.10.2026).

2. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов // URL: https://www.isopm.ru/download/gost-54870.pdf (дата обращения: 17.10.2026).

3. ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой // URL: https://www.isopm.ru/download/gost-54871.pdf (дата обращения: 12.10.2026).

4. Аньшин, В. М. Управление проектами с учетом концепции устойчивого развития / В. М. Аньшин // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2013. – Т. 2, № 2. – С. 3-15. - URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19117128&ysclid=mv9yrdonnc453450455 (дата обращения: 10.10.2026)

5. Верба Ю.С., Иванов И.Н. Устойчивое развитие и управление проектами: задачи и результаты интеграции / Ю. С. Верба, И. Н. Иванов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2015. — № 5(41). — С. 135–146. — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24900269 (дата обращения: 15.10.2026)

6. Корзоватых, Ж. М. Нефинансовая отчетность в контексте реализации концепции устойчивого развития / Ж. М. Корзоватых // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 4(157). – С. 131-137. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82458199 (дата обращения: 12.10.2026)

7. Корзоватых, Ж. М. ESG-отчётность в повестке устойчивого развития экономических субъектов / Ж. М. Корзоватых // Вестник Челябинского государственного университета. – 2024. – № 12(494). – С. 47-56. – DOI 10.47475/1994-2796-2024-494-12-47-56. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=76845407 (дата обращения: 07.10.2026)

8. Корзоватых, Ж. М. ESG-рейтинг как инструмент оценки финансовой устойчивости экономического субъекта / Ж. М. Корзоватых // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 1(154). – С. 98-106. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=80358943 (дата обращения: 07.10.2026)

9. Мезина, Т. В, Лязер А. С., Чернова Т. Ф. Устойчивое развитие как новый вектор проектного управления // Социально-экономические проблемы обеспечения устойчивости российской экономики : Сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 23.10.2025 года. — Москва: ЗАО "Университетская книга", 2025. — С. 126–129. — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=88818772 (дата обращения: 15.10.2026)

10. Семенова, Д.М. Управление проектами в рамках концепции устойчивого развития: вызовы и проблемы / Д. М. Семенова // Вестник проектного управления. — 2025. — № 1(1). — С. 54–61. — URL: https://vestnikpu.guu.ru/jour/article/view/8 (дата обращения: 13.10.2026)

11. Morozova, N. G. Improving Competitiveness of Personnel in the Digital Economy // Socio-economic Systems: Paradigms for the Future. Vol. 314. – Springer International Publishing : SPRINGER INTERNATIONAL PUBLISHING AG, GEWERBESTRASSE 11, CHAM, SWITZERLAND, CH-6330, 2021. – P. 1053-1064. - URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46764336 (дата обращения: 10.10.2026)