

Введение

Концепция устойчивого развития стала важным компонентом планирования на макроуровне, включающем государственное управление и выполнение международных программ, и теперь набирает популярность в качестве элемента корпоративной стратегии. Многие компании заявляют о применении «зеленого» подхода в своей деятельности в том или ином виде, особенно часто устойчивость упоминается в контексте пиар-кампаний, так как социальная ответственность и забота об экологии зачастую рассматриваются обществом в качестве обязательных элементов деятельности, хотя формально качественное исполнение данных функций, все еще является следствием индивидуального нравственного выбора компаний

В исследовании проведенным компанией *McKinsey* [1] выяснилось, что более 50% руководителей считают устойчивое развитие – управление экологическими, социальными и управленческими вопросами – «очень» или «чрезвычайно» важным в широком спектре областей, включая разработку новых продуктов, создание репутации и общую корпоративную стратегию. При попытке дать определение для устойчивого развития руководители компаний или проектов чаще всего связывают определение с окружающей средой (55%), управленческой этикой (48%) и социальной средой (41%). Даже при таком разнообразии определений большинство респондентов рассматривают устойчивое развитие как создание реальной стоимости: 76% руководителей утверждают, что устойчивое развитие вносит положительный вклад в акционерную стоимость в долгосрочной перспективе, а 50% видят создание краткосрочной стоимости.

1 Устойчивое развитие

Устойчивое развитие – это такое развитие, при котором удовлетворение нужд нынешнего поколения происходит без ущемления возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности. Эта формулировка из доклада «Наше общее будущее», подготовленного Международной комиссией по

окружающей среде и развитию ООН в 1987 г., стала сутью новой парадигмы развития человечества.

Устойчивое развитие как направление деятельности включает в себя постановку долгосрочных стратегических целей и проведение преобразований в операционной деятельности компании для достижения определенных целей. Необходимость проведения проектов по преобразованию и модификации процессов внутри компании, а также проекты, реализуемые с учетом концепции устойчивого развития, позволяют говорить о существовании взаимосвязи концепции устойчивости и управления проектами как дисциплины.

1.1 Концепция тройного критерия

Согласно основополагающим трудам по теории устойчивого развития Джея Форрестера переход к устойчивому развитию на уровне отдельных компаний означает акцентирование ее управления не на экстенсивном росте, а на развитии и эффективности. В 1997 г. Джон Элкингтон сформулировал тройную цель устойчивого развития для бизнеса: Люди, Планета, Прибыль (*People, Planet, Profit* – три *P*). Концепция предполагает, что перечисленные три аспекта взаимосвязаны и, следовательно, могут влиять друг на друга множеством способов. Однако акценты на тот или иной аспект расставляются в соответствии с региональными особенностями и учитывают как краткосрочные, так и долгосрочные аспекты.

На практике концепция устойчивого развития для компаний ассоциируется с корпоративной социальной ответственностью (КСО). Это означает, что в рамках своей повседневной деятельности и стратегического планирования компания добровольно берет на себя ответственность за влияние ее деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны и окружающую среду. В России примером документом закрепляющим КСО является «Социальная хартия российского бизнеса» составленный российским союзом промышленников и предпринимателей.

В качестве оценки устойчивого развития компании можно использовать так называемый *ESG rating*. *Environmental* – представляет из себя экологические аспекты (углеродный след, использование водных и энергетических ресурсов), *social* – представляет из себя социальные аспекты (безопасность труда, комфортная среда для работы, инклюзивность), *governance* – представляет из себя корпоративное управление (прозрачность отчётности, постоянный аудит компании)

2 Экологические аспекты

Ожидания общества в отношении устойчивого развития, прозрачности и подотчетности развивались наряду с ужесточением законодательства, растущим воздействием загрязнений на окружающую среду, неэффективным использованием ресурсов, неправильным управлением отходами, климатическими изменениями, деградацией экосистем и потерей биологического разнообразия.

Это побудило организации к применению системного подхода к экологическому менеджменту посредством внедрения систем экологического менеджмента с целью содействия экологической составляющей устойчивости. Данный системный подход описан в стандарте *ISO 14001* и содействует устойчивому развитию посредством [2]:

- защиты окружающей среды путем предотвращения или смягчения неблагоприятных экологических воздействий;
- смягчения потенциального неблагоприятного воздействия условий окружающей среды на организацию;
- достижения финансовых и операционных преимуществ, которые могут быть результатом внедрения экологически значимых решений, направленных на укрепление позиции организации на рынке.

Успех системы экологического менеджмента зависит от вовлеченности всех уровней организации, особенно высшего руководства, которое должно интегрировать экологическое управление в стратегию и бизнес-процессы.

Применение стандарта *ISO 14001* варьируется в зависимости от среды и целей организации, позволяя разным компаниям достичь соответствия требованиям, несмотря на различия в технологиях, обязательствах и подходах.

В пример можно привести компанию «Северсталь», которая перерабатывает более 95% своих отходов и каждый год уменьшает выбросы значимых загрязняющих веществ [3] и компанию специализирующуюся на интернет-коммерции «Ozon», которая отказалась от использования гофрокартона, что позволило уменьшить количество использованного материала, запустили и поддерживают программу *Ozon Recycle* для переработки упаковок клиентов (65% от всех отходов передаётся на переработку в 2024 году) [4]. Эти 2 компании из разных секторов экономики, но могут применять, как и похожие действия (переработка), так и разные (применение усовершенствованных фильтров и уменьшение использования одноразовых материалов).

Система экологического менеджмента основывается на концепции "Планируй – Делай – Проверяй – Действуй" (*PDCA*), представляющей собой циклический процесс, направленный на постоянное улучшение. Этот подход может применяться как ко всей системе управления, так и к ее отдельным компонентам. Модель может быть описана следующим образом:

- планируй (*Plan*): разрабатываются экологические цели и процессы, которые позволят достичь результатов, соответствующих политике организации;
- делай (*Do*): реализуются запланированные процессы;
- проверяй (*Check*): проводится мониторинг и оценка выполнения процессов в соответствии с целями и критериями экологической политики, а также осуществляется отчетность;
- действуй (*Act*): принимаются меры для постоянного улучшения.

Модель *PDCA*, представленная в стандарте, помогает организациям системно подходить к управлению экологическими аспектами, что делает ее полезной как для новичков, так и для опытных пользователей (рисунок 2.1).

Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство и приверженность в отношении системы экологического менеджмента посредством принятия ответственности за результативность системы экологического менеджмента, обеспечения доступности ресурсов, необходимых для системы экологического менеджмента и другого.

Организация в рамках определенной области применения системы экологического менеджмента должна определить экологические аспекты ее видов деятельности, продукции и услуг, которыми она может управлять и на которые она может влиять, а также связанные с ними экологические воздействия, учитывая при этом жизненный цикл и с учётом этой информации планировать свою экологическую деятельность.

Организация должна определить и обеспечить наличие ресурсов, необходимых для разработки, внедрения, поддержания и постоянного улучшения системы экологического менеджмента, а также должна разрабатывать, внедрять и поддерживать процессы, необходимые для выполнения требований системы экологического менеджмента и для выполнения действий.

Организация должна осуществлять мониторинг, измерять, анализировать и оценивать ее экологические результаты деятельности.

Организация должна определять возможности для улучшения с использованием мониторинга и осуществлять необходимые действия для достижения намеченных результатов ее системы экологического менеджмента.

3 Социальные аспекты

Социальные аспекты играют ключевую роль в обеспечении устойчивости проектной деятельности, так как затрагивают отношения организации с сотрудниками, клиентами, местным сообществом и другими заинтересованными сторонами. Стандарт *ISO 26000* предоставляет руководство по социальной ответственности, помогая компаниям учитывать социальные аспекты в своей стратегии и практике управления. Целью социальной ответственности является

содействие устойчивому развитию. Осознание преимуществ и оценка результатов деятельности организации в области социальной ответственности могут положительно повлиять на конкурентные преимущества компании и её репутацию.

Для того чтобы определить область охвата своей социальной ответственности, выявить применимые проблемы и установить свои приоритеты, организации следует рассмотреть следующие основные темы (рисунок 3.1) [5]:

- организационное управление;
- права человека;
- трудовые практики;
- окружающая среда;
- добросовестные деловые практики;
- проблемы, связанные с потребителями;
- участие в жизни сообществ и их развитие.

Эти основные темы охватывают наиболее вероятное экономическое, экологическое и социальное воздействие, которое организациям следует контролировать. Организации следует проанализировать все основные темы и выявить, какие проблемы применимы к ней. После выявления проблем, применимых к организации, следует оценить значимость воздействия организации. Значимость воздействия следует рассматривать как в отношении затрагиваемых заинтересованных сторон, так и в отношении того, каким образом воздействие затрагивает устойчивое развитие.

Обращаясь к социальной ответственности и реализуя ее, организация ставит своей общей целью максимальное увеличение вклада в устойчивое развитие. Хотя не существует окончательного перечня принципов социальной ответственности, в рамках стремления к этой цели организациям следует соблюдать семь принципов:

- подотчётность. Организации следует быть подотчетной за ее воздействие на общество, экономику и окружающую среду;

- прозрачность. Организации следует быть прозрачной в ее решениях и деятельности, которые оказывают воздействие на общество и окружающую среду. Принцип прозрачности не подразумевает раскрытия информации ограниченного доступа и другой подобной информации;

- этическое поведение. Организации следует вести себя этично. Поведение организации должно основываться на таких ценностях, как честность, справедливость и добросовестность;

- уважение интересов заинтересованных сторон. Организации следует уважать и учитывать интересы ее заинтересованных сторон и реагировать на эти интересы.

- соблюдение верховенства закона. Организации следует принять то, что соблюдение верховенства закона обязательно;

- соблюдение международных норм поведения. Организации следует соблюдать международные нормы поведения, следуя при этом принципу соблюдения верховенства закона;

- соблюдение прав человека. Организации следует соблюдать права человека и признавать их важность и всеобщность.

Также организации следует понимать три взаимосвязи (рисунок 3.2):

- организация должна понимать, как её решения и деятельность влияют на общество и окружающую среду, а также учитывать ожидания общества в отношении ответственного поведения, включая основные темы социальной ответственности;

- организация должна учитывать интересы заинтересованных сторон – групп или лиц, на которых влияют её решения и действия;

- организация должна осознавать связь между интересами заинтересованных сторон и ожиданиями общества, которые могут не совпадать. Например, поставщик может стремиться к оплате, а сообщество – к соблюдению условий договора.

Заключение

Устойчивое управление проектной деятельностью требует комплексного подхода, учитывающего экологические, социальные и экономические аспекты. Использование международных стандартов, таких как *ISO 14001* для экологического менеджмента и *ISO 26000* для социальной ответственности, позволяет организациям не только минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, но и укрепить доверие со стороны общества и заинтересованных сторон.

Принципы ответственного поведения, такие как прозрачность, этичность, уважение прав человека и вовлечение заинтересованных сторон, становятся основой для долгосрочного успеха. Организации, успешно интегрирующие эти принципы в свою деятельность, добиваются повышения своей конкурентоспособности и репутации, способствуя устойчивому развитию на локальном и глобальном уровнях.

Таким образом, устойчивое управление проектами – это не только вклад в достижение глобальных целей устойчивого развития, но и реальный путь к созданию ценности для общества, улучшению качества жизни и сохранению природных ресурсов для будущих поколений.