

УДК 334.02:338.24

**АПЕНЬКО СВЕТЛАНА НИКОЛАЕВНА,
ФОМИНА ЮЛИЯ АНДРЕЕВНА****ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ УСТОЙЧИВОГО (ЗЕЛЕНОВОГО) ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ*****АННОТАЦИЯ**

Концепция устойчивого проектного управления находит все больше последователей в Российской Федерации, поскольку ее внедрение в организации дает такие преимущества, как способность противостоять изменениям внешней среды, а также обеспечить развитие организации в долгосрочном периоде. Устойчивое проектное управление нацелено на экономическое процветание организации при одновременном снижении влияния на окружающую среду и увеличении корпоративной социальной ответственности перед работниками, потребителями и социумом в целом.

Наше исследование сфокусировано на оценке зрелости устойчивого проектного управления в организациях в России. Для проведения нашего исследования мы использовали метод полу-структурированного онлайн опроса менеджеров организаций в России. Наша база данных включает ответы 76 респондентов из разных регионов России.

Ключевые слова: устойчивое проектное управление; оценка устойчивости; принципы устойчивого развития; устойчивое развитие.

**APENKO S. N.,
FOMINA J. A.****MATURITY ASSESSMENT OF SUSTAINABLE (GREEN) PROJECT MANAGEMENT******ABSTRACT**

The concept of sustainable project management has more and more adepts in the Russian Federation, since its implementation in the organization provides such advantages as the ability to cope with changes of the external environment, as well as ensures the development of the organization in the long term. Sustainable project management is aimed the economic prosperity of the organization while reducing environmental impact and increasing corporate social responsibility to employees, consumers and society as a whole.

Our study is focused on the maturity assessment of sustainable project management of organizations in Russia. To conduct our study, we used a method of semi-structured online survey with managers of organizations in Russia. Our data-frame includes answers from 76 respondents from different regions of Russia.

Keywords: Sustainable Project Management; Sustainability Assessment; Sustainable Development Principles; Sustainable Development.

1. Введение

В данной работе авторы исследуют устойчивое проектное управление в организациях на территории России, в частности проводят оценку зрелости устойчивого проектного управления.

Основной сложностью концепции устойчивого (зеленого) проектного управления является ее внедрение на практике, в том числе соблюдение баланса между экономическим, социальным, экологическим и институциональным принципами в управлении организацией, а также в оценке устойчивости и устойчивого развития.

Выявленные вызовы позволили нам сформулировать следующие исследовательские вопросы: Какие показатели позволят дать комплексную оценку зрелости устойчивого проектного управления в организации? Каков уровень зрелости устойчивого проектного управления в организациях

на территории России?

Наше исследование направлено на разработку методики оценки устойчивого проектного управления в организации, проведении оценки и выявлении уровня зрелости устойчивого проектного управления. Для проведения нашего исследования мы использовали метод полу-структурированного онлайн опроса менеджеров организаций. Наша база данных включает ответы 76 респондентов из 11 регионов России.

2. Теоретические основания

Устойчивость является ключевой идеей, которая лежит в основе концепций устойчивого развития и управления устойчивостью. Устойчивость рассматривается как способность системы или процесса поддерживать свое существование в течение продолжительного периода [1].

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-01140.

** Acknowledgements: the authors received financial support for this project № 18-010-01140 from the Russian Foundation for Basic Research (RFBR).

В докладе «Наше общее будущее» устойчивое развитие определено как «развитие, которое отвечает потребностям настоящего, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои потребности» [2, с.43]. М. Робертсон определяет устойчивое развитие как развитие, которое признает права всех людей и наций расти и процветать сегодня и в будущем [3].

Институт проектного управления (PMI) определяет устойчивое развитие как новую парадигму управления, которая помогает справиться со сложностью и динамикой организаций, в том числе временных, а именно проектов и программ [4, с.7].

Не смотря на теоретическую простоту, концепция устойчивого развития несет в себе множество вызовов. Её основной вызов – в обеспечении развития социальных и экономических систем в гармонии с экологическими системами планеты. Концепция устойчивого развития имеет целью обеспечить каждому возможность вести достойную жизнь и при этом защитить планету от разрушения [1, с.2].

Чтобы обеспечить устойчивое развитие необходимо управление устойчивостью. Коэн С. и др. определяют управление устойчивостью как «организационные практики, которые имеют результатом устойчивое развитие» [5, с.4].

Управление устойчивостью, или как его еще называют «зеленое управление», – это управление, которое наряду с экономической эффективностью организации / проекта обеспечивает высокий уровень экологической и социальной ответственности в долгосрочном периоде. По словам Дж. Карбони, «лишь немного изменив методику оценки реализации проектов, мы можем получить глобальную систему, которая защищает природные ресурсы, позитивно влияет на общество и усиливает глобальную экономику» [6, с.7].

Подводя итоги, концепция управления устойчивостью имеет целью баланс экономических, социальных и экологических интересов как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах [7].

Принципы устойчивого развития и управления устойчивостью

Три основных принципа устойчивого развития – экономический, социальный и экологический, были приняты на Конференции ООН по окружающей среде и развитию еще в 1992 году. В послед-

ствии Дж. Элкингтон, эксперт по корпоративной ответственности, рассматривал эти три принципа как основу «Концепции тройного критерия» [8].

По словам М. Робертсон, устойчивое развитие включает три основных аспекта, а именно: экологическая устойчивость, экономические возможности и социальная интеграция [3, с.3].

Институт проектного управления (PMI) подчеркивает, что внедрение принципов устойчивого развития необходимо во всех процессах управления проектом, вне зависимости от временного периода (от краткосрочного до долгосрочного) и уровня реализации проекта (от местного до глобального), что позволит улучшить качество этих управленческих процессов и тем самым повысить качество результатов проекта [4, с.7].

Еще один принцип устойчивого развития, который пока не получил такого широкого распространения и признания как три основных, – это институциональный принцип. Этот принцип был включен Комиссией ООН по устойчивому развитию в систему показателей устойчивости в 2000-х годах. Сложность внедрения институционального компонента устойчивости связана с разработкой соответствующих индикаторов устойчивости [10].

Институциональный компонент устойчивости может быть определен как принятие организацией институтов устойчивого управления, как стремление организации к устойчивому развитию и балансу экономических, социальных и экологических целей.

Для оценки управления устойчивостью в организации в данном исследовании мы предлагаем использовать все четыре принципа (компонента) устойчивого развития – экономический, экологический, социальный и институциональный – применяя их к процессам управления и их результатам. Чтобы сформулировать исследовательские вопросы более точно, перейдем к вызовам в области концепции устойчивости, стоящим сегодня перед наукой и практикой.

Вызовы, стоящие перед наукой и практикой

На практике концепция устойчивости несет с собой следующие вызовы.

Первый вызов лежит в интеграции стратегии устойчивости в сознание людей, процессы и

политику. Разрыв здесь состоит между стратегией устойчивости и получением выгод от ее реализации [9].

Второй вызов состоит в измерении/ оценке устойчивости и устойчивого развития, а также в разработке универсальных индикаторов оценки устойчивости [10, с.27].

Р. Гибсон считает, что разработка методик оценки устойчивости является комплексной задачей, поскольку она связана со сложностью самих организаций и их среды, сложностью местных, региональных и даже глобальных вопросов, которые эти организации решают, и кроме того, с динамическими процессами, в которые они вовлечены [11, с.2].

Для выбора показателей устойчивости могут быть использованы следующие мета-критерии: цель; измеримость; репрезентативность; надежность и осуществимость; коммуникабельность [12, с.56-57].

Методологический вызов лежит в конструировании индикаторов, которые бы позволяли надежно и аккуратно оценить экологические и социальные тенденции, но в то же время понятные для целевой аудитории [12, с.49]. В свою очередь, разработка универсальных методов оценки устойчивости позволила бы сделать измерение устойчивости и отчетность проще для многих организаций [5, с.16].

Третий вызов, стоящий перед наукой и практикой, состоит в достижении баланса между принципами устойчивого развития – экономическим, социальным, экологическим и институциональным в управлении организацией или проектом. Достижение баланса непосредственно связано с проблемой выбора между этими принципами при принятии управленческих решений [4, с.41].

Если говорить о достижении баланса принципов устойчивого развития в определенный период времени, то надо отметить, что здесь вызовом является также и достижение баланса краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей устойчивого развития [6].

Сегодня фирмы склонны преувеличивать ценность краткосрочных целей и находятся в погоне за прибылью в краткосрочном периоде. Для достижения баланса принципов устойчивого развития в приоритете должны находиться долгосрочные цели [4, с.41].

Рассмотренные вызовы определили постановку исследовательских вопросов.

3. Исследовательские вопросы и методика оценки

В данном исследовании поставлены следующие вопросы:

Какие показатели позволят дать комплексную оценку зрелости устойчивого проектного управления в организации?

Каков уровень зрелости устойчивого проектного управления в организациях на территории России?

Для проведения исследования мы использовали метод полу-структурированного онлайн опроса менеджеров организаций в России. Наша база данных включает ответы 76 респондентов из разных регионов России. Прежде чем перейти к онлайн опросу, мы проверили три глубинных интервью, что позволило протестировать методику и скорректировать анкету.

Структура анкеты была разделена на два модуля. Разделение на модули не было видно респондентам при заполнении анкеты, так же, как и комментарии к вопросам (выделены курсивом) и баллы за ответ. Модуль 1 – модуль общих, или институциональных, вопросов по устойчивому проектному управлению в организации; второй модуль – модуль специальных вопросов по трем основным направлениям устойчивости – экономическое, социальное и экологическое [1, 4; 5; 6; 13; 14].

Модуль 1. Общие / институциональные вопросы по устойчивому проектному управлению [1; 4; 13; 14].

Вопрос 1. Применяются ли в вашей организации понятия устойчивого управления проектами, устойчивого управления как управления, при котором достигается баланс экономических, социальных и экологических целей?

Да. 2 балла. (2 балла, поскольку эти вопросы являются ключевыми и имеют больший вес)

Нет. 0 баллов.

Затрудняюсь ответить. 0 баллов.

Вопрос 2. Принята ли в вашей организации стратегия (план) устойчивого (долгосрочного сбалансированного) развития?

Да. 2 балла. (2 балла, поскольку эти вопросы являются ключевыми и имеют больший вес).

Нет. 0 баллов.

Затрудняюсь ответить. 0 баллов.

Вопрос 3. На сколько лет вперед ориентирована стратегия (план) устойчивого развития?

1-3 года – 0,25 балла.

4-6 лет – 0,5 балла.

7-9 лет – 0,75 балла.

10 и более лет – 1 балл.

Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 4. Включает ли ваша стратегия устойчивого развития следующие принципы (цели)? (за каждый из принципов по 1 баллу, поскольку каждый из них имеет важное значение для устойчивого развития).

Экономические. Да – 1 балл. Нет – 0 баллов.
Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Экологические. Да – 1 балл. Нет – 0 баллов.
Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Социальные. Да – 1 балл. Нет – 0 баллов.
Затрудняюсь ответить – 0 баллов.

Вопрос 5. При планировании результатов и эффектов проектов, на какой период вы, как правило, ориентируетесь:

На период окончания проекта. 0,25 балла.

На 1-2 года после окончания проекта. 0,5 балла.

На период 3-5 лет после окончания проекта. 0,75 балла.

На период более 5-и лет после окончания проекта. 1 балл.

Затрудняюсь ответить 0 баллов

Вопрос 6. Ставите ли вы в проектах одновременно экономические, экологические и социальные задачи?

Да, во всех проектах. 1 балл.

Это зависит от вида проекта, в более 60% проектов ставим все три задачи. 0,75 балла.

Это зависит от вида проекта, в 30-60 % проектов ставим все три задачи. 0,5 балла.

Это зависит от вида проекта, в менее 30% проектов ставим все три задачи. 0,25 балла.

Нет, не ставим. 0 баллов.

Итого по 1 блоку максимальный балл равен 10.

Модуль 2. Модуль специальных вопросов по устойчивому проектному управлению в организации

Этот модуль состоит из 3 блоков: социальных, экологических и экономических вопросов [4; 5; 6; 13]. Максимально возможная оценка по второму модулю была 30 баллов.

2А. Социальные показатели:

Вопрос 7. Проходят ли участники проектных команд обучение?

Да, регулярно. 1 балл.

Да, изредка. 0,5 балла.

Нет. 0 баллов.

Затрудняюсь ответить. 0 баллов.

Вопрос 8. Каково соотношение мужчин и женщин среди менеджеров проектов?

Мужчин около 90 %, женщин около 10 %. 0 баллов.

Мужчин около 70 %, женщин около 30 %. 0,5 балла.

Примерно равное соотношение мужчин и женщин. 1 балл.

Мужчин около 30 %, женщин около 70 %. 0,5 балла.

Мужчин около 10 %, женщин около 90 %. 0 баллов.

Вопрос 9. Во сколько раз заработная плата 10% самых высокооплачиваемых работников выше заработной платы 10% самых низкооплачиваемых работников в проектах вашего предприятия?

В 2 и менее раз выше. 1 балл.

В 3 раза выше. 0,75 балла.

В 4 раза выше. 0,5 балла.

В 5 и более раз выше. 0,25 балла.

В 10 и более раз выше. 0 баллов.

Затрудняюсь ответить. 0 баллов.

Вопрос 10. Используете ли вы в проектном управлении такие задачи и соответствующие KPI как: (каждое да – 1 балл, нет и затрудняюсь 0 баллов).

Соблюдение прав человека (соблюдение трудового законодательства, отсутствие дискриминации).

Снижение уровня бедности.

Достойные трудовые практики (обеспечение безопасности труда, обучение и равные возможности для сотрудников).

Поддержка объединений (профсоюзов).

Этическое поведение (недопущение коррупции и взяток).

Обеспечение здоровья и безопасности потребителей, невмешательство в частную жизнь потребителей.

Партнерские отношения между руководителями проектов и членами команд проектов.

Итого по блоку социальных показателей максимальный балл равен 10.

2Б. Экологические показатели:

Вопрос 11. Внедрена ли на вашем предприятии система оценки воздействия на окружающую среду ваших проектов до их внедрения?

Да. 1 балл.

Нет. 0 баллов.

Затрудняюсь ответить. 0 баллов.

Вопрос 12. Принимаете ли вы меры, чтобы сократить транспортные расходы и уменьшить влияние на окружающую среду, например, используя продукцию местных производителей?

Да. 1 балл.

Нет. 0 баллов.

Затрудняюсь ответить. 0 баллов.

Вопрос 13. Используете ли вы возобновляемую энергию (например, энергию ветра, солнца, биотопливо), чтобы уменьшить влияние на окружающую среду?

Да 1 балл.

Нет 0. баллов.

Затрудняюсь ответить. 0 баллов.

Вопрос 14. Ведется ли сортировка и переработка мусора (отходов) внутри организации?

Да. 1 балл.

Нет. 0 баллов.

Затрудняюсь ответить. 0 баллов.

Вопрос 15. Используете ли вы в проектом управлении такие задачи и соответствующие KPI как: (за каждый да – 1 балл, нет или затрудняюсь – 0 баллов).

Показатели по использованию воды.

Показатели по углеродному следу (эмиссии углекислого газа – CO₂).

Показатели по другим вредным выбросам в атмосферу.

Показатели по использованию энергии.

Показатели по использованию материалов и других ресурсов.

Вопрос 16. Используете ли вы вторично переработанные материалы для производства ваших продуктов?

Да. 1 балл.

Нет. 0 баллов.

Затрудняюсь ответить. 0 баллов.

Итого по блоку экологических показателей максимальный балл равен 10.

2В. Экономические показатели:

Вопрос 17. Являются ли ваши проекты экономически устойчивыми?

Да. 1 балл.

Нет. 0 баллов.

Затрудняюсь ответить. 0 баллов.

Вопрос 18. Меры корпоративной социальной ответственности в вашей организации являются

Экономически выгодными. 1 балл.

Имеют нулевую рентабельность. 0,5 балла.

Убыточны. 0 баллов.

Вопрос 19. Переработка мусора является для вашей организации

Экономически выгодной. 1 балл.

Имеет нулевую рентабельность. 0,5 балла.

Убыточны. 0 баллов.

Вопрос 20. Используете ли вы в проектом управлении такие задачи и соответствующие KPI как: (за каждый да – 1 балл, нет или затрудняюсь – 0 баллов).

Окупаемость инвестиций (ROI).

Чистая приведенная стоимость (NPV).

Денежный поток (cash flow).

Ликвидность активов.

Доля рынка.

Создание новых рабочих мест.

Налогообложение.

Итого по блоку экономических показателей максимальный балл равен 10.

Таким образом, вопросы 1-20 представляют собой методику оценки уровня зрелости устойчивого проектного управления в организации. В целях исследования выделено 4 блока каждый по 10 баллов каждый. Максимальная оценка по данной методике составляет 40 баллов.

В данном исследовании выделены следующие уровни зрелости устойчивого проектного управления:

33-40 баллов – высокий уровень (при условии не менее 7 баллов по каждому из блоков в отдельности);

25-32 баллов – выше среднего (при условии не менее 5 баллов по каждому блоку);

17-24 – средний (при условии не менее 3 баллов по каждому блоку);

9–16 – ниже среднего;

1–8 – низкий уровень.

4. Результаты исследования

Онлайн опрос был проведен среди менеджеров 76 организаций, находящихся в одиннадцати реги-

онах России, включая г. Архангельск, Екатеринбург, Казань, Красноярск, Кызыл, Москва, Новосибирск, Омск, Тюмень, Улан-Уде, Челябинск.

32 организации являются крупными (более 251 работников); 14 организаций – среднего размера (от 101 до 250 работников); 17 организаций можно отнести к малым (от 16 до 100 работников); и 13 микро-организации (менее 15 работников); менеджеры трех организаций не ответили на вопрос о размере организации.

Исследуемые организации реализуют свои проекты в различных секторах экономики; среди них присутствуют промышленные организации, включая химическое и нефтехимическое производство, инжиниринг, а также компании, работающие в сфере услуг, в том числе ИТ-компании, банки и др.

13 организаций реализуют свои проекты на международном уровне; 14 – на национальном уровне Российской экономики; и 49 организации работают на региональном уровне. Опрос был проведен в период с ноября 2018 по ноябрь 2019.

Таблица 1 показывает результаты оценки зрелости устойчивого проектного управления.

Таблица 1.

Оценка зрелости проектного управления на примере 76 организаций

Уровни зрелости устойчивого проектного управления	Количество организаций в группе
33–40 баллов – высокий уровень зрелости	5 организаций
25–32 баллов – выше среднего	19 организаций
17–24 – средний уровень	26 организаций
9–16 – ниже среднего	18 организаций
1–8 – низкий уровень	8 организаций

Средний итоговый балл по модулю институциональных вопросов был 5,8, что говорит о среднем уровне зрелости. Средний итоговый балл по блоку социальных показателей устойчивого управления равен 4,99 балла (средний уровень зрелости), по блоку экологических показателей – 3,49 балла (уровень зрелости ниже среднего), по блоку экономических вопросов – 6,16 (уровень зрелости выше среднего). Средний балл по модулю 1 и 2 в целом составил 20,43 балла, что говорит о среднем уровне зрелости устойчивого проектного управления.

5. Выводы

Одним из основных результатов нашего исследования является разработка методики оценки зрелости устойчивого проектного управления в организациях. В методике оценки мы использовали четыре направления устойчивости, включая три основных направления (экономическое, социальное и экологическое) плюс институциональное направление. Включение модуля институциональных вопросов в методику оценки является новшеством данного исследования и отражает современные тенденции в развитии концепции устойчивости.

Для того чтобы оценить уровень зрелости устойчивого проектного управления, структура анкеты была разделена на два модуля, включающих 20 вопросов. Первый модуль – модуль институциональных вопросов, второй модуль был разделен на три части: модуль 2А – социальное направление; модуль 2В – экологическое направление; модуль 2С – экономическое направление. Максимально возможная оценка по двум модулям была 40 баллов. Чтобы классифицировать результаты оценки менеджмента устойчивости мы определили 5 уровней устойчивости: высокий; выше среднего; средний; ниже среднего; низкий. Анализ 76 организаций показывает, что уровень зрелости устойчивого проектного управления в целом может быть классифицирован как «средний» и составляет 20,43 балла.

Отдельно по блокам вопросов можно отметить, что уровень зрелости устойчивого проектного управления выше для институционального и экономического направлений, чем для социального и экологического направлений. Экологическое направление получило самый низший балл (3,49 из 10 в среднем по 76 организациям).

Данное исследование имеет свои ограничения, в том числе небольшое количество респондентов. Будущее исследование может быть основано на большем количестве участников из разных регионов России и разработке статистической модели.

Список литературы

1. Moldan, B., Dahl, A. L. (2007). Challenges to Sustainability Indicators. Sustainability Indicators: a scientific assessment. SCOPE 67. Edited by Hák T.,

Moldan B., Dahl A. L. – Washington: ISLAND PRESS, 2007. – pp.1-24.

2. World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 400 p.

3. *Robertson, M.* (2017). *Sustainability Principles and Practice*. 2nd edition. Routledge, 418 p.

4. *Gareis, R., Huemann, M., et al.* *Project Management and Sustainable Development Principles*. – Project Management Institute, 2013. – 187 p.

5. *Cohen, S., Eimicke, W., Miller, A.* *Sustainability Policy. Hastening the Transition to a Cleaner Economy*. – Jossey-Bass, 2015. – 288 p.

6. *Carboni, J., González, M., Hodgkinson, J.* *PRiSM. Project integrating Sustainable Methods. The GPM Reference Guide to Sustainability in Project Management*. – GPM Global, 2013. – 162 p.

7. *Silvius, G., Schipper, R., Planko, J., Brink, J., Köhler, A.* (2012). *Sustainability in Project Management*, 1st edition. Routledge, 182 p.

8. *Elkington, J.* *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing Ltd, 1999. – 424 p.

9. *Kohl, K.* *Becoming a Sustainable Organization. A Project and Portfolio Management Approach*. – CRC Press, 2016.

10. *Karlsson, S., Dahl, A. L., et al.* *Meeting Conceptual Challenges. Sustainability Indicators: a scientific assessment. SCOPE 67*. Edited by Hák T., Moldan B., Dahl A. L. – Washington: ISLAND PRESS, 2007. – pp.27-48.

11. *Gibson, R. B., et al.* *Sustainability Assessment: Applications and opportunities*. Edited by Gibson R. 1st edition. – Routledge, 2016. – 296 p.

12. *Bauler, T., Douglas, I., et al.* *Identifying Methodological Challenges. Sustainability Indicators: a scientific assessment. SCOPE 67*. Edited by Hák T., Moldan B., Dahl A. L. – Washington: ISLAND PRESS, 2007. – pp.49-64.

13. *Maltzman, R., Shirley, D.* *Green Project Management*. – Boca Raton, FL, CRC Press, 2010. – 209 p.

14. *Silvius, G., Kampinga, M., Paniagua, S., Mooi, H.* (2017). *Considering sustainability in project management decision making: An investigation using Q-methodology*. *International Journal of Project Management*, no. 35, pp. 1133–1150.

Статья поступила в редакцию 15 ноября 2019 г.

Принята к публикации 18 декабря 2019 г.