

СТАНДАРТ Р5 ПО УСТОЙЧИВОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Версия 2.0

Р5



GPM

Driving Sustainable
Business Change



Стандарт по обеспечению устойчивого развития в
управлении проектами GPM P5™

GPM Global

Версия 2.0

Авторское право

Телефон: +1 800 580 3719

Факс: +1 866 537 1525

E-mail: copyright@greenprojectmanagement.org

Сайт:

Опубликовано в Соединенных Штатах Америки

GPM® - это зарегистрированная торговая марка GPM Global, использование которой защищено законодательством Соединенных Штатов Америки и большинства других стран.

Авторское право на этот документ зарегистрировано в 2019 году в Соединенных Штатах Америки и в системе регистрации авторских прав Великобритании.

Настоящая работа имеет международную лицензию Creative Commons Attribution 4.0. Копия этой лицензии доступна по ссылке <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Содержание

Авторское право	i
1.1 Вызовы сегодняшнего дня	1
1.2 И как здесь поможет управление проектами?	1
1.3 Эволюция фокуса в управлении проектами.....	2
1.4 Концептуальная схема P5.....	3
1.5 Цели в области устойчивого развития	4
1.6 Профессионализация управления проектами.....	5
1.7 Программы и портфели	5
2.1 Воздействие продукта	6
2.1.1 <i>Жизненный цикл продукта</i>	6
2.1.2 <i>Эксплуатация продукта</i>	7
2.1.3 <i>Обслуживание продукта</i>	8
2.2 Воздействие процесса (управление проектом).....	9
2.2.1 <i>Эффективность процессов проекта</i>	9
2.2.2 <i>Продуктивность процессов проекта</i>	10
2.2.3 <i>Справедливость процессов проекта</i>	10
3.1 Практики работы с персоналом и достойный труд.....	11
3.1.1 <i>Найм и обеспечение кадрами</i>	12
3.1.2 <i>Отношения между сотрудниками и руководством</i>	12
3.1.3 <i>Здоровье и безопасность на проекте</i>	13
3.1.4 <i>Обучение и образование</i>	13
3.1.5 <i>Обучение организации</i>	14
3.1.6 <i>Разнообразие и равные возможности</i>	14
3.1.7 <i>Развитие компетенций на местах</i>	15
3.2 Общество и клиенты	16
3.2.1 <i>Поддержка сообщества</i>	16
3.2.2 <i>Соблюдение соответствующих законов и нормативных актов</i>	16
3.2.3 <i>Защита местных народностей</i>	17
3.2.4 <i>Здоровье и безопасность клиентов</i>	17
3.2.5 <i>Маркировка продуктов и услуг</i>	18
3.2.6 <i>Рыночные коммуникации и реклама</i>	18
3.2.7 <i>Защита информации о клиентах</i>	19
3.3 Права человека	19
3.3.1 <i>Недопущение дискриминации</i>	19
3.3.2 <i>Труд в соответствии с возрастом</i>	20
3.3.3 <i>Добровольный труд</i>	21
3.4 Этическое поведение	21
3.4.1 <i>Практики закупок</i>	21
3.4.2 <i>Противодействие коррупции</i>	22
3.4.3 <i>Честная конкуренция</i>	22
4.1 Транспорт	23
4.1.1 <i>Закупки у местных поставщиков</i>	23
4.1.2 <i>Цифровые коммуникации</i>	24
4.1.3 <i>Командировки и поездки на работу</i>	24
4.1.4 <i>Логистика</i>	25
4.2 Энергия	25
4.2.1 <i>Потребление энергии</i>	26

4.2.2 Выбросы CO ₂	26
4.2.3 Возврат экологически чистой энергии.....	26
4.2.4 Возобновляемая энергия	27
4.3 Земля, воздух, вода	27
4.3.1 Биологическое разнообразие	27
4.3.2 Качество воды и воздуха.....	28
4.3.3 Потребление воды	28
4.3.4 Санитарная очистка сточных вод	29
4.4 Потребление	29
4.4.1 Переработка и повторное использование	29
4.4.2 Утилизация.....	30
4.4.3 Загрязнение.....	30
4.4.4 Производство отходов.....	31
5.1 Анализ экономического обоснования	33
5.1.1 Моделирование	34
5.1.2 Дисконтированная стоимость.....	34
5.1.3 Прямые финансовые выгоды.....	35
5.1.4 Окупаемость инвестиций	35
5.1.5 Коэффициент «выгоды-затраты»	35
5.1.6 Внутренняя норма доходности	36
5.2 Гибкость бизнеса.....	36
5.2.1 Гибкость/Опциональность	36
5.2.2 Увеличение гибкости бизнеса	36
5.3 Стимулирование экономики	37
5.3.1 Воздействие на местную экономику.....	37
5.3.2 Косвенные выгоды	37
6. 1 Анализ воздействия P5.....	39
6.1.1 Механизм выполнения анализа воздействия P5	39
6.1.2 Распределение факторов воздействия между элементами.....	39
6.1.3 Формат.....	40
6.2 План управления устойчивым развитием	40
6.3 Обучение в области устойчивого развития.....	40
6.4 Отчеты о статусе проекта.....	41
6.5 Закрытие проекта	41
6.6 Отчеты в области устойчивого развития	41

Список рисунков

Рисунок 1 — Результаты исследования GPM.....	2
Рисунок 2 — Эволюция фокуса управления проектами	2
Рисунок 3 — Концептуальная схема P5	3
Рисунок 4 — Цели устойчивого развития	4
Рисунок 5 — Воздействие продукта и процесса.....	6
Рисунок 6 — Типичный жизненный цикл проекта.....	7
Рисунок 7 — Компоненты процесса.....	9
Рисунок 8 — Воздействие на людей (социальное).....	11
Рисунок 9 — Воздействие на планету (экологическое)	23
Рисунок 9 — Воздействие на процветание (экономическое)	32
Рисунок 10 — Организационные цели и реализация выгод	33

Предисловие

В последние годы международное сообщество обращает все большее внимание на такие вопросы, как устойчивое развитие, изменение климата, соблюдение этики, социальную ответственность и прозрачность системы поставок. Соответственно, растет потребность в совершенствовании бизнес практик устойчивого развития.

GPM является одним из участников глобального договора ООН. Мы считаем, что наша главная роль заключается в том, чтобы заставить людей почувствовать себя ответственными за планету. И первой нашей задачей на этом пути является продвижение проектов, в которых соблюдаются принципы устойчивого развития.

Управление проектами – это дисциплина, направленная на внедрение инноваций и представленная во всех отраслях экономики, и поэтому именно она позволит нам справиться с теми вызовами, с которыми столкнулось человечество. GPM занимается решением этой задачи с 2009 года.

Первая версия стандарта P5 была скачана с нашего сайта пользователями более 16 000 раз, и сегодня используется почти во всех странах мира. Данная вторая версия стандарта соответствует целям ООН в области устойчивого развития, что позволит руководителям проектов решать задачи по преодолению глобальных проблем и достигать общих целей.

Мы считаем, что устойчивое развитие должно стать одной из целей управления проектами, а проекты должны способствовать достижению целей в области устойчивого развития.

Мы надеемся, что эта усовершенствованная версия стандарта позволит вам получить более глубокое представление об устойчивом развитии, а также полезную в практическом отношении информацию, что в конечном итоге приведет к более эффективной реализации проектов и обеспечит светлое будущее для всех нас.

С уважением,



Др. Джоэл Б. Карбони
Основатель GPM Global

1 Введение

1.1 Вызовы сегодняшнего дня

Сегодня в развитых странах мы регулярно слышим новости о том, что то или иное производство переносится за границу, или о том, что для изготовления одежды используется детский или рабский труд. По данным Международной организации труда (МОТ), на сегодняшний день в мире 11% детей не ходят в школу, потому что вынуждены работать.

Проблемы существуют не только в производстве одежды. Более низкая заработная плата, характерная для развивающихся стран, оказывает давление на экономику развитых стран: такие отрасли, как горнодобывающая промышленность и сельское хозяйство, претерпевают структурные изменения и несут серьезные потери.

Во всем мире постоянно растет стоимость многих предметов первой необходимости: топлива для наших автомобилей, электричества для наших домов и даже стоимость базовой медицинской страховки. С 2000 года очень выросли цены на жилье, что сделало владение домом недоступной роскошью для всех граждан, кроме самых богатых.

Кроме того, население нашей планеты стареет, и некоторые государства не получают достаточный для обеспечения необходимых основных услуг доход.

Кроме того, человечество загрязняет окружающую среду. В августе 2016 года в Мексиканском заливе произошел еще один крупный разлив нефти. Постепенно погибает Большой Барьерный риф в Австралии из-за потепления и увеличения кислотности океана. В 2018 году журнал National Geographic сообщил, что обесцвечено 100% северной половины рифа.

Если подытожить сказанное, мы потребляем больше ресурсов, чем может предоставить планета. По состоянию на 2019 год мы ежегодно потребляем в 1,7 раз больше ресурсов, чем способна производить наша планета. Если текущая тенденция сохранится, к 2030 году мы будем потреблять уже в 2 раза больше ресурсов, чем способна производить планета. Другими словами, каждый год, начиная с конца июля, мы используем ресурсы, которые крадем у будущих поколений.

1.2 И как здесь поможет управление проектами?

Очевидно, что нам нужны изменения, а изменения, как правило, реализуются через проекты. Кроме того, проекты могут влиять на обеспечение устойчивого развития как напрямую (загрязняя окружающую среду или неэффективно используя ресурсы), так и косвенно (через характеристики создаваемых продуктов и услуг).

Недавнее исследование устойчивого управления проектами, проведенное GPM, показало, что 96% из числа опрошенных руководителей предприятий (их было более тысячи), считают, что проекты и управление проектами необходимы для обеспечения устойчивого развития. При этом 100% руководителей заявили, что каждый руководитель проектов должен сознавать, насколько важно обеспечивать устойчивое развитие в ходе реализации его проекта.

71% опрошенных руководителей проектов сообщили, что использование стандарта P5 позволило обеспечить соответствие их проектов принципам обеспечения устойчивого развития. Из тех менеджеров проектов, которые активно использовали стандарт P5 на своих проектах, 95% смогли реализовать выгоды, обусловленные соблюдением принципов обеспечения устойчивого развития.

Полученные результаты дают нам основания считать, что для решения проблем, названных в предыдущем разделе - в мире, где новой нормой стали нестабильность, неопределенность и сложность - в центр внимания дисциплины управления проектами следует поставить обеспечение устойчивого развития.



Рисунок 1. Результаты исследования GPM

1.3 Эволюция фокуса в управлении проектами

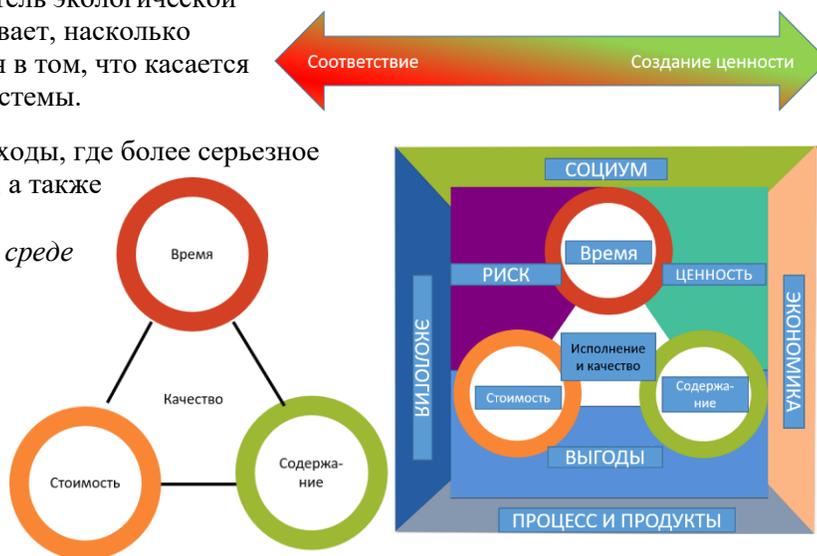
В 1960-х годах доктор Мартин Барнс представил свою концепцию *железного треугольника* (также называемую *тройным ограничением*). В течение многих лет мантрой руководителей проектов во всем мире было реализовать проект «вовремя, в рамках бюджета и в соответствии со спецификацией».

В 1994 году Джон Элкингтон в своей книге *Каннибалы с вилками* определил другой набор аспектов и ввел концепцию *тройного критерия*. Он высказался за то, чтобы в ходе учета затрат компании принимали в расчет показатели по трем различным (и отдельно рассматриваемым) критериям:

- **Прибыль.** Первый критерий (традиционные показатели финансовой эффективности компании) показывает, насколько ответственно действовала компания в том, что касается обеспечения своего конкурентного положения на рынке.
- **Люди.** Второй критерий (показатель социальной ответственности компании) показывает, насколько ответственно действовала компания в том, что касается ее влияния на качество жизни отдельных людей.
- **Планета.** Третий критерий (показатель экологической ответственности компании) показывает, насколько ответственно действовала компания в том, что касается ее воздействия на природные экосистемы.

В последнее время были разработаны подходы, где более серьезное внимание уделяется управлению рисками, а также реализации выгод и ценности. Это такие подходы, как *Проекты в контролируемой среде* (PRINCE2), *Управление успешными программами* (MSP) и разработанный

GPM подход *Проекты с использованием методов обеспечения устойчивого развития* (PRiSM), где повышенное внимание уделяется управлению рисками и обеспечению получения ценности и выгод.



После объединения этих перспектив мы получили **новый** взгляд на управление проектами, представленный на рисунке 2 справа. Мы разработали P5, чтобы поддержать эту точку зрения.

Рисунок 2. Эволюция фокуса управления проектами

1.4 Концептуальная схема P5

Основная цель P5 - выявить потенциальные воздействия на устойчивое развитие, как положительные, так и отрицательные, которые можно проанализировать и представить руководству, чтобы оно могло принимать обоснованные решения и эффективно распределять ресурсы.

В таблице ниже представлена концептуальная схема стандарта P5 - набор понятий и категорий предметной области, показывающая их свойства и отношения между ними. Концептуальная схема позволяет упростить понимание предметной области за счет упорядочивания доступной информации. В разделах со 2 по 5 представлена информация о том, что должна делать команда проекта для поддержки того или иного элемента, а также о том, каких результатов в области обеспечения устойчивого развития она может достичь.

Проект										
Воздействие продукта				Воздействие процессов (управление проектами)						
Жизненный цикл продукта		Эксплуатация продукта		Обслуживание продукта		Эффективность процессов проекта		Продуктивность процессов проекта		Справедливость процессов проекта
Влияние на людей (социальное)				Воздействие на планету (экологическое)				Воздействие на процветание (экономическое)		
Практики работы с персоналом и достойный труд	Общество и клиенты	Права человека	Этическое поведение	Транспорт	Энергия	Земля, воздух, вода	Потребление	Анализ экономического обоснования	Гибкость бизнеса	Стимулирование экономики
Найм и обеспечение кадрами	Поддержка сообщества	Недопущение дискриминации	Практики закупок	Закупки у местных поставщиков	Потребление энергии	Биологическое разнообразие	Переработка и повторное использование	Моделирование	Гибкость/ Опциональность	Воздействие на местную экономику
Отношения между сотрудниками и руководством	Соблюдение соответствующих законов и нормативных актов	Труд в соответствии с возрастом	Противодействие коррупции	Цифровые коммуникации	Выбросы CO2	Качество воды и воздуха	Утилизация	Дисконтированная стоимость	Увеличение гибкости бизнеса	Косвенные выгоды
Здоровье и безопасность	Защита местных народностей	Добровольный труд	Честная конкуренция	Командировки и поездки на работу	Возврат экологически чистой энергии	Потребление воды	Загрязнение	Прямые финансовые выгоды		
Обучение и образование	Здоровье безопасности клиентов			Логистика	Возобновляемая энергия	Санитарная обработка сточных вод	Производство отходов	Окупаемость инвестиций		
Обучение организации	Маркировка продуктов и услуг							Кoeffициент «выгоды-затраты»		
Разнообразие и равные возможности	Рыночные коммуникации и реклама							Внутренняя норма доходности		
Развитие компетенций на местах	Защита информации о клиентах									

Рисунок 3. Концептуальная схема P5

В верхней строчке таблица разбивается по критериям Люди, Планета и Процветание, которые дополняются категориями Воздействие продукта и Воздействие процесса. Таким образом, P5 включает следующие критерии: Продукт, Процесс, Люди, Планета и Процветание.

Стандарт P5 позволяет обеспечить соответствие проектов организационным целям относительно обеспечения устойчивого развития, акцентируя внимание на потенциальном воздействии процесса реализации проекта и его результатов. P5 основан на других признанных во всем мире стандартах, в том числе:

- Всеобщая декларация прав человека Организации Объединенных Наций

- Международный пакт о гражданских и политических правах (МПГПП)
- Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (МПЭСКП)
- Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин
- Декларация МОТ об основных принципах и правах в сфере труда
- Венская декларация и программа действий
- Цели в области устойчивого развития на период до 2030 года
- Цели ООН в области устойчивого развития
- Стандарты Совета по стандартам бухгалтерского учета, соответствующим принципам обеспечения устойчивого развития
- Стандарт SA8000:2014 (Международная организация социальной ответственности)
- Десять принципов Глобального договора ООН
- Стандарты Глобальной инициативы по отчетности (GRI)
- Несколько стандартов ISO, в том числе ISO 20400:2017, ISO 37001:2016 и ISO 14001:2015.

Настоящий стандарт содержит рекомендации о том, что измерять и как интегрировать P5 в проектную деятельность. Специалисты по обеспечению устойчивого развития могут использовать настоящий стандарт для включения информации по проектам в свои отчеты.

1.5 Цели в области устойчивого развития

Первая версия стандарта P5 была основана на использовании десяти принципов Глобального договора ООН и структуры отчетности G4 Глобальной инициативы по отчетности (GRI). В настоящей версии в качестве основополагающих были использованы Цели в области устойчивого развития (ЦУР), зафиксированные в документе *Цели в области устойчивого развития на период до 2030 года*. В тексте настоящего стандарта вы найдете сноски, показывающие, как те или иные элементы P5 соотносятся с конкретными целями в области устойчивого развития.



Рисунок 4. Цели устойчивого развития

Для вашего конкретного проекта может быть актуальна любая комбинация из перечисленных в документе 17 целей и 169 задач. В этом стандарте мы процитировали некоторые из них. Полный список целей доступен по ссылке www.greenprojectmanagement.org/p5.

Для получения дополнительной информации о целях в области устойчивого развития посетите <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>.

1.6 Профессионализация управления проектами

В течение ряда лет *профессионализация* была ключевой областью интереса для специалистов, работающих в сфере управления проектами. В сообществе профессионалов все сильнее выражалось стремление к тому, чтобы управление проектами было признано профессией, получило более высокий статус - чтобы менеджеров проектов признали профессионалами в такой же степени, как считают профессионалами инженеров, архитекторов или бухгалтеров. Но вместе с профессионализацией приходит ответственность, а от специалистов начинают ожидать, что они будут действовать в соответствии с этикой и на благо общества.

Мы считаем, что для того, чтобы общество признало профессию руководителя проектов, ее представители должны действовать в соответствии с принципами обеспечения устойчивого развития. В этом им поможет наш стандарт P5.

1.7 Программы и портфели

В центре внимания стандарта P5 - *проекты*. Большинство проектов входят в состав одной или нескольких *программ* и одного или нескольких *портфелей*. Несмотря на то, что на уровне программы и портфеля идентификация воздействий на устойчивое развитие и работа с ними может осуществляться по-разному, большая часть содержания стандарта P5 может применяться к программам и портфелям *в неизменном виде* (слово «*проект*» просто заменяется на слово «*программа*» или «*портфель*»).

Таким образом, стандарт P5, шаблон плана управления устойчивым развитием (см. раздел 5 и приложение 1) и шаблон анализа воздействия P5 (см. раздел 5 и приложение 2) могут использоваться в любой из названных областей для получения искомых ценностей и выгод.

2 Воздействие продукта и процесса

Основные области исследования Продукт и Процесс изучают воздействие, которое реализация проекта и его результаты – то есть решения относительно характеристик продукта и методов управления проектом - могут оказать на людей, планету и процветание организации.

Воздействия в разных областях могут частично перекрываться. Например, воздействие токсичных химикатов, использующихся при изготовлении ноутбука, может быть учтено в следующих категориях: «эксплуатация продукта», «обслуживание продукта», «здоровье и безопасность на проекте», «загрязнение». Не так важно, в какой категории анализа воздействия Р5 будет рассматриваться этот фактор – важно обеспечить, чтобы это воздействие было выявлено, и чтобы были выполнены соответствующие меры реагирования. Иногда бывает полезно зафиксировать подобный фактор воздействия в нескольких элементах, чтобы гарантировать, что на него точно отреагируют.

Воздействие продукта		Воздействие процессов (управление проектами)		
Жизненный цикл продукта	Обслуживание продукта	Эффективность процессов проекта	Продуктивность процессов проекта	Справедливость процессов проекта

Рисунок 5. Воздействие продукта и процесса

2.1 Воздействие продукта

Продуктом может быть физический объект (например, здание, телефон, новый препарат), услуга (например, проведенные изменения под руководством консультанта, новый онлайн сервис для клиентов, учебный курс) или объект другого типа (например, реорганизация департамента, научное исследование, реорганизация департамента). Результаты проекта – это один или несколько продуктов, которые используются для создания производственных возможностей, от которых в конечном итоге организация получает выгоды (см. также раздел 5).

Продукт может оказать то или иное воздействие во время проекта или после его завершения.

2.1.1 Жизненный цикл продукта

Как правило, жизненный цикл продукта состоит из четырех этапов: вывод на рынок, рост, зрелость, упадок.

- **Вывод на рынок.** Продукт выводится на рынок; продажи растут медленно или умеренно.
- **Рост.** Продукт приобретает известность; темпы роста продаж увеличиваются.
- **Зрелость.** Продукт хорошо известен на рынке; рост продаж стабилизируется.
- **Упадок.** Рынок насыщается или сжимается; рост продаж уменьшается.

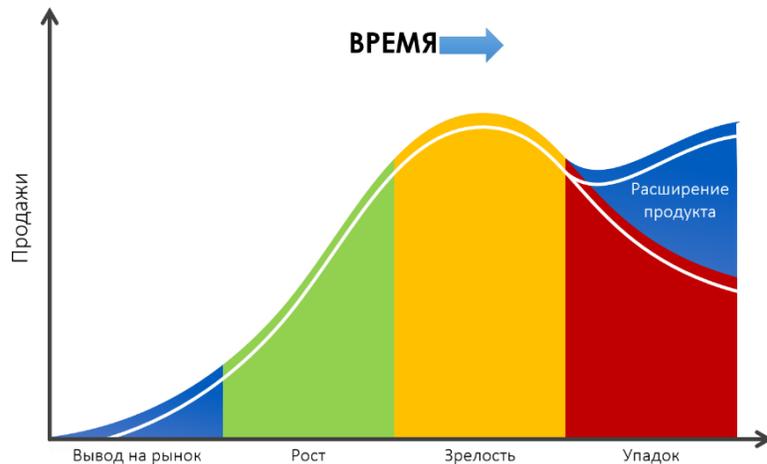


Рисунок 6. Типичный жизненный цикл проекта

Большинство людей связывают проекты с этапом вывода продукта на рынок, но на самом деле для большинства продуктов запускается несколько проектов, которые поддерживают его продажи в течение его жизненного цикла. Например:

- В течение срока эксплуатации отеля может быть реализовано множество проектов по техническому обслуживанию и модернизации.
- Как правило, любое пассажирское транспортное средство ежегодно обновляется – его дополняют новыми функциями. Каждая новая версия создается посредством реализации одного или нескольких проектов.
- Компьютерное программное обеспечение регулярно обновляется – исправляются выявленные ошибки и включаются новые функции. Каждый новый релиз обычно создается посредством реализации одного или нескольких проектов.

2.1.2 Эксплуатация продукта

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения устойчивого развития в течение всего срока использования продукта проекта.

Команда проекта должна:

- Оценить количество и типы материалов и химикатов, используемых при разработке и производстве физических предметов.
- Изучить возможность повторного использования, восстановления, использования по другому назначению или переработки используемых материалов.
- Учитывать стоимость жизненного цикла продукта (разработка, распространение, эксплуатация и утилизация).
- Применять принципы проектирования, обеспечивающие устойчивое развитие на протяжении всего жизненного цикла продукта.
- Активно искать материалы и продукты, которые не наносят вреда людям или планете.
- Проектировать продукт таким образом, чтобы при его производстве и использовании выделялось как можно меньше CO₂.
- Добиваться от поставщиков и участников их цепочек поставок соблюдения единых стандартов.

Обеспечение соблюдения принципов устойчивого развития на протяжении всего срока эксплуатации продукта позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Усиление дифференциации продукта и защита бренда.
- Снижение воздействия проекта на окружающую среду.
- Снижение затрат на утилизацию.
- Уменьшение рисков, увеличение ценности и выгод в течение всего срока эксплуатации продукта.



Цель в области устойчивого развития 12, задача 6. Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным компаниям, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах.

2.1.3 Обслуживание продукта

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения обслуживания продукта проекта с соблюдением принципов обеспечения устойчивого развития в течение всего срока его эксплуатации.

Команда проекта должна:

- Рассмотреть новые технологии – проанализировать, сможет ли их применение сделать обслуживание продукта в большей степени соответствующим принципам обеспечения устойчивого развития.
- Стараться не делать ошибочных, вводящих в заблуждение или ложных утверждений о работоспособности продукта.
- Анализировать затраты на обслуживание в течение всего жизненного цикла продукта (например, разработка, распространение, эксплуатация и утилизация).
- Осознанно подходить к выбору энергии, которая будет использоваться для обслуживания продукта.
- Разрабатывать и создавать продукт проекта с учетом того, как он будет обслуживаться.
- Добиваться от поставщиков и участников их цепочек поставок соблюдения единых стандартов.

Более эффективное обслуживание продукта позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Усиление дифференциации продукта и защита бренда.
- Снижение воздействия проекта на окружающую среду.



Цель в области устойчивого развития 12, задача 4. К 2020 году добиться экологически рационального использования химических веществ и всех отходов на протяжении всего их жизненного цикла в соответствии с согласованными международными принципами и существенно сократить их попадание в воздух, воду и почву, чтобы свести к минимуму их негативное воздействие на здоровье людей и окружающую среду.

2.2 Воздействие процесса (управление проектом)

Согласно серии стандартов ISO 9000, процесс — это «набор взаимосвязанных или взаимодействующих действий, которые преобразуют входные данные в результаты». Эти взаимосвязанные или взаимодействующие действия применяют *механизмы* для преобразования *входных данных* и получения *результатов*, с учетом существующих *ограничений*, как показано на рисунке ниже.

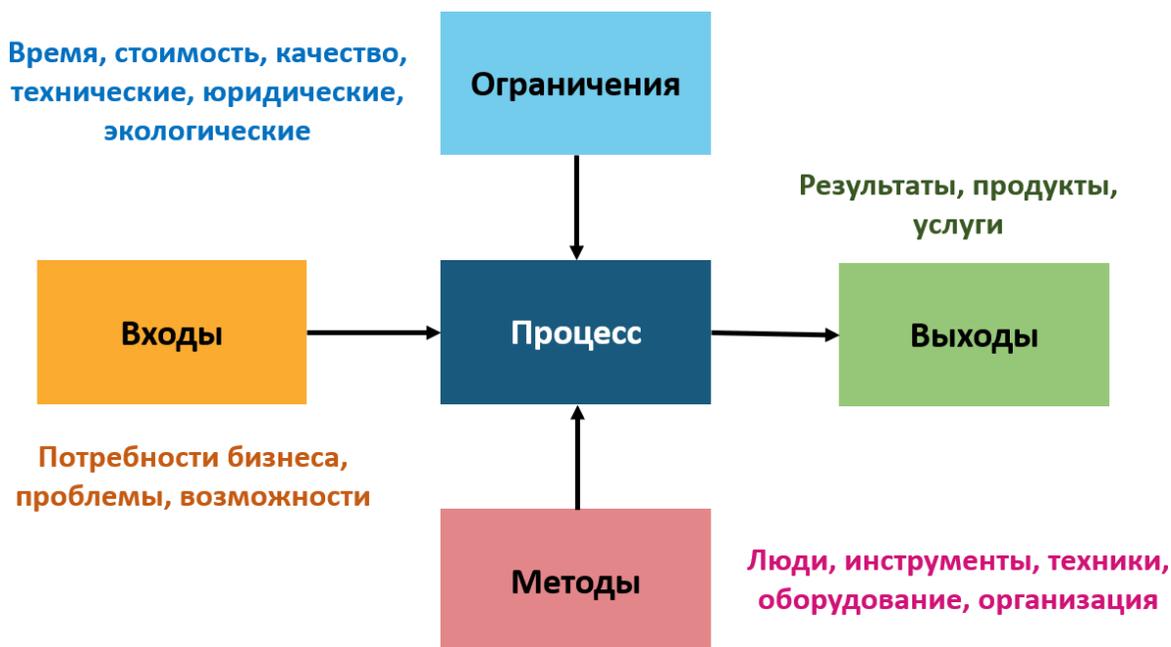


Рисунок 7. Компоненты процесса

Процессы, используемые в проектах, можно разделить на три основных типа:

- **Процессы управления проектом:** идентификация, описание и организация работы проекта.
- **Процессы создания продукта:** определение и создание продукта проекта (физического объекта, услуги или другого актива).
- **Поддерживающие процессы:** обеспечение необходимой и важной поддержки других процессов в таких областях, как логистика, финансы, бухгалтерский учет и безопасность.

В этом разделе рассматривается воздействие процессов управления проектами. Влияние процессов создания продукта было описано в разделе выше, и будет затрагиваться в некоторых последующих разделах. Здесь также следует рассматривать поддерживающие процессы, которые выполняются членами команды проекта. Поддерживающие процессы, выполняемые поставщиками или другими лицами внутри организации, должны рассматриваться как часть цепочки поставок проекта.

Воздействия процесса часто бывает трудно идентифицировать, поскольку они могут быть связаны с необходимостью соблюдения на проекте требований внешних сторон.

2.2.1 Эффективность процессов проекта

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения того, чтобы используемые для управления проектом процессы дали ожидаемые результаты.

Многие подходы к управлению проектами не учитывают необходимость обеспечения устойчивого развития. В стандарте P5 такие подходы признаны неэффективными, даже если позволяют достигать традиционные цели по стоимости, срокам и содержанию.

Команда проекта должна:

- Стараться оптимизировать эффективность процессов, используемых на проекте.
- Оценивать эффективность процессов проекта в сравнении с лучшими в отрасли организациями и лучшими практиками.

Повышение эффективности процессов проекта позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Минимизация потерь от переделок и других вариантов напрасной траты ресурсов.
- Увеличение эффективности руководства проектом.
- Нарастание производственных возможностей проекта, и соответствующее увеличение прибыльности.

2.2.2 Продуктивность процессов проекта

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, обеспечивающие максимальную продуктивность процессов управления проектом.

Команда проекта должна:

- Стараться оптимизировать продуктивность процессов, используемых в проекте.
- Оценивать продуктивность процессов проекта в сравнении с лучшими в отрасли организациями и лучшими практиками.

Увеличение продуктивности процессов проекта позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Минимизация потерь от переделок и других вариантов напрасной траты ресурсов.
- Увеличение эффективности руководства проектом.
- Нарастание производственных возможностей проекта, и соответствующее увеличение прибыльности.

2.2.3 Справедливость процессов проекта

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения справедливого и уважительного отношения ко всем лицам, вступающим в контакт с проектом. Обратите внимание, что в данном случае «справедливость» не означает, что ко всем лицам будут относиться одинаково.

Команда проекта должна:

- Обеспечить прозрачность и открытость при реализации проекта.
- Быть честными по отношению к клиентам, поставщикам и другим заинтересованным сторонам.

Обеспечение справедливости процессов проекта позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Обеспечение лояльности со стороны членов команды, клиентов, поставщиков и других заинтересованных сторон.
- Улучшение репутации организации-спонсора.

3 Воздействие на людей (социальное)

Категория устойчивого развития Люди (социальное воздействие) описывает воздействие, которое реализация проекта и его результаты могут оказать на отдельных людей, общество и сообщества. В центре внимания этой категории – соблюдение этики и поддержание взаимовыгодных отношений с сотрудниками, клиентами, поставщиками, членами цепочки поставок и сообществом в целом.

Категория Люди включает следующие подкатегории:

- Практики работы с персоналом и достойный труд
- Общество и клиенты
- Права человека

Влияние на людей (социальное)			
Практики работы с персоналом и достойный труд	Общество и клиенты	Права человека	Этическое поведение
Найм и обеспечение кадрами	Поддержка сообщества	Недопущение дискриминации	Практики закупок
Отношения между сотрудниками и руководством	Соблюдение соответствующих законов и нормативных актов	Труд в соответствии с возрастом	Противодействие коррупции
Здоровье и безопасность	Защита местных народностей	Добровольный труд	Честная конкуренция
Обучение и образование	Здоровье безопасность клиентов		
Обучение организации	Маркировка продуктов и услуг		
Разнообразие и равные возможности	Рыночные коммуникации и реклама		
Развитие компетенций на местах	Защита информации о клиентах		

Рисунок 8. Воздействие на людей (социальное)

3.1 Практики работы с персоналом и достойный труд

Эта подкатегория описывает то, как на проекте относятся к сотрудникам. Она включает следующие элементы: найм и обеспечение кадрами, отношения между сотрудниками и руководством, здоровье и безопасность на проекте, обучение и образование, обучение организации, разнообразие и равные возможности, а также развитие компетенций на местах.

3.1.1 Найм и обеспечение кадрами

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики найма сотрудников, которые должны будут стать частью проектной организации – как руководителей (членов руководящего комитета или команды управления проектом), так и членов команды проекта.

Команда проекта должна:

- Обеспечить выплату достойной заработной платы с соблюдением принципа равной оплаты за равный труд.
- Использовать соответствующие классификации занятости (неполный рабочий день или полный рабочий день, работник или подрядчик, оплачиваемый или волонтерский труд).
- Обеспечить достойные условия труда, в том числе предоставлять необходимое медицинское обслуживание, отпуска, отпуска по уходу за ребенком, соблюдать принцип справедливого увольнения, и поддерживать здоровый баланс «жизнь-работа».

Совершенствование процессов найма и обеспечения кадрами позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Совершенствование стандартов найма в организации и отрасли.
- Увеличение продуктивности работы и воодушевление членов команды, часто - сокращение количества дней нетрудоспособности.
- Заинтересованные и мотивированные сотрудники, которые стремятся добиться успеха – для себя и организации.
- Снижение затрат на рекрутинг и удержание сотрудников.



Цель в области устойчивого развития 8, задача 5. К 2030 году обеспечить полную и производительную занятость и достойную работу для всех женщин и мужчин, в том числе молодых людей и инвалидов, и равную оплату за труд равной ценности.

3.1.2 Отношения между сотрудниками и руководством

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения эффективности рабочих отношений на всех уровнях организации проекта.

Команда проекта должна:

- Признавать и обеспечивать соблюдение как законных прав, так и прав человека для всех участников проекта.
- Определить и реализовать подходы к разрешению споров.

Совершенствование отношений между сотрудниками и руководством позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Сокращение расходов на привлечение персонала за счет приобретения репутации лучшего работодателя.
- Возможность привлекать более высококвалифицированный персонал.

- Заинтересованные и мотивированные сотрудники, которые стремятся добиться успеха – для себя и организации.



Цель в области устойчивого развития 10, задача 4. Принять соответствующую политику, особенно бюджетно-налоговую политику и политику в вопросах заработной платы и социальной защиты, и постепенно добиваться обеспечения большего равенства.

3.1.3 Здоровье и безопасность на проекте

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения здоровья и безопасности команды проекта.

Команда проекта должна:

- Идентифицировать и соблюдать все законы и правила, регулирующие обеспечение здоровья и безопасности.
- Идентифицировать и оценить способы контроля возможных угроз.
- Разработать планы по защите работников во время чрезвычайных ситуаций и планы нештатных действий.
- Проанализировать новые технологии на предмет того, являются ли они более безопасными, более надежными и менее дорогостоящими.
- Минимизировать влияние продукта на здоровье и безопасность всех участников проекта.

Улучшение здоровья и безопасности на проекте позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Создание безопасного и здорового рабочего пространства для команды проекта, что, в свою очередь, увеличивает активность и заинтересованность персонала.
- Минимизация потерь времени и затрат от болезней и травм на рабочем месте.
- Избежание штрафов за нарушение законов и правил по охране труда и технике безопасности.



Цель в области устойчивого развития 3, задача С. Наращивать потенциал всех стран, особенно развивающихся стран, в области раннего предупреждения, снижения рисков и регулирования национальных и глобальных рисков для здоровья.

3.1.4 Обучение и образование

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для постоянного развития навыков сотрудников проекта и их обучения, что должно способствовать увеличению эффективности работы на проекте.

Команда проекта должна:

- Идентифицировать навыки, необходимые на проекте.

- Выявить пробелы в навыках и потребности в развитии членов команды проекта.
- Поддерживать и поощрять членов команды проекта в том, что касается обучения и развития.
- Осуществлять коучинг членов команды проекта с целью развития их компетенций.

Усовершенствование процессов обучения и образования позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Увеличение эффективности и продуктивности работы сотрудников.
- Новые карьерные возможности для членов команды проекта.
- Сокращение расходов на привлечение персонала за счет приобретения репутации лучшего работодателя.
- Заинтересованные и мотивированные сотрудники, которые стремятся добиться успеха – для себя и организации.



Цель в области устойчивого развития 4, задача 3. К 2030 году обеспечить для всех женщин и мужчин равный доступ к недорогому и качественному профессионально-техническому и высшему образованию, в том числе университетскому образованию.

3.1.5 Обучение организации

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для управления знаниями и создания знаний на протяжении всего проекта.

Команда проекта должна:

- Использовать уроки, извлеченные из прошлых проектов.
- Фиксировать полученные на своем проекте уроки и делиться ими с организацией.
- Взаимодействовать с заинтересованными сторонами в ходе проекта с целью содействия обучения организации.
- При любой возможности делиться полученными на своем проекте уроками с другими организациями.

Обучение организации позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Расширение возможностей организации в целом.
- Повышение эффективности и продуктивности проектов.
- Возможность совершенствования отраслевых стандартов.

3.1.6 Разнообразие и равные возможности

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения того, чтобы сотрудники проекта не подвергались дискриминации.

Команда проекта должна:

- Обеспечить равные возможности для всех сотрудников: работа должна распределяться между сотрудниками в соответствии с тем, какими навыками эти сотрудники обладают.
- Не допускать предвзятого отношения к людям из-за их возраста, пола, этнической принадлежности и других аспектов.

- Максимально эффективно использовать навыки и опыт членов команды проекта в решении поставленных задач.

Поощрение разнообразия и обеспечение равных возможностей позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Сокращение расходов на привлечение персонала за счет приобретения репутации лучшего работодателя.
- Создание инновационных решений благодаря использованию разнопланового опыта членов команды проекта.



Цель в области устойчивого развития 10, задача 3. Обеспечить равенство возможностей и уменьшить неравенство результатов, в том числе путем отмены дискриминационных законов, политики и практики и содействия принятию соответствующего законодательства, политики и мер в этом направлении

3.1.7 Развитие компетенций на местах

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для повышения вероятности того, что навыки, необходимые для завершения проекта, будут доступны независимо от того, где реализуется проект.

Команда проекта должна:

- Учитывать возможности местного и коренного населения в ходе планирования ресурсов проекта.
- Привлекать местную рабочую силу во всех случаях, когда это возможно.
- Использовать местные практики работы и особенности культуры для повышения эффективности.
- Учитывать местные цели по занятости при заключении контрактов с поставщиками.

Развитие компетенций на местах позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Поддержка проекта и продукта на месте реализации проекта.
- Поддержка будущих проектов на месте реализации проекта.
- Рост местной экономики.



Цель в области устойчивого развития 4, задача 7. К 2030 году обеспечить, чтобы все учащиеся приобрели знания и навыки, необходимые для содействия устойчивому развитию, в том числе посредством обучения по вопросам устойчивого развития и устойчивого образа жизни, прав человека, гендерного равенства, пропаганды культуры мира и ненасилия, гражданства мира и осознания ценности культурного разнообразия и вклада культуры в устойчивое развитие.

3.2 Общество и клиенты

Эта подкатегория описывает взаимодействие проекта с обществом и клиентами, которые будут использовать его результаты. Подкатегория также включает следующие элементы: поддержка со стороны сообщества, государственная политика и соблюдение норм, защита местных народностей, здоровье и безопасность клиентов, маркировка продуктов и услуг, рыночные коммуникации и реклама, а также защита информации о клиентах.

3.2.1 Поддержка сообщества

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения поддержки реализации проекта и его результатов со стороны тех сообществ, на кого этот проект или его результаты могут повлиять.

Команда проекта должна:

- Привлекать представителей соответствующих сообществ к обсуждению проекта.
- Честно и открыто говорить о воздействии проекта на сообщество.

Поддержка сообщества позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Принятие результата проекта и более эффективная реализация выгод.
- Улучшение отношений между организацией – спонсором проекта и сообществом.



*Цель в области устойчивого развития 11, задача А.
Поддерживать позитивные экономические, социальные и экологические связи между городскими, пригородными и сельскими районами на основе повышения качества планирования национального и регионального развития.*

3.2.2 Соблюдение соответствующих законов и нормативных актов

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения соответствия проекта соответствующим законам и нормативным актам.

Команда проекта должна:

- Определить и соблюдать соответствующие законы и нормативные акты тех стран, в которых реализуется проект.
- Регулярно отчитываться перед заинтересованными сторонами по вопросам соблюдения соответствующих законов и нормативных актов.

Соблюдение соответствующих законов и нормативных актов позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Повышение прозрачности и контролируемости.
- Защита репутации и бренда организации-спонсора.
- Усиление поддержки со стороны сообщества.

- Снижение рисков.



Цель в области устойчивого развития 10, задача 4. Принять соответствующую политику, особенно бюджетно-налоговую политику и политику в вопросах заработной платы и социальной защиты, и постепенно добиваться обеспечения большего равенства.

3.2.3 Защита местных народностей

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения того, чтобы проект защищал права местных народностей на свою культуру, обычаи, религию и язык.

Команда проекта должна:

- Предотвращать любые действия, которые могут лишить какую-либо из местных народностей ее культурных ценностей или этнической самобытности.
- Предотвращать любые действия, которые могут лишить какую-либо из местных народностей ее земель или ресурсов.
- Предотвращать любые формы принудительного перемещения населения, которые могут нарушать права этих людей.
- Не использовать формы общения, поощряющие проявления расовой или этнической дискриминации.
- Искать способы включения культуры и обычаев местных народностей в процесс реализации и результаты проекта.

Защита местных народностей позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Обеспечение долгосрочного существования местных народностей - их культуры, религии и образа жизни.
- Повышение доверия со стороны потенциальных сотрудников.
- Улучшение репутации организации – спонсора проекта.



Цель в области устойчивого развития 11, задача 4. Активизировать усилия по защите и сохранению всемирного культурного и природного наследия.

3.2.4 Здоровье и безопасность клиентов

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения здоровья и безопасности клиентов (отдельных лиц и организаций), которые будут использовать результаты проекта.

Команда проекта должна:

- Определить и обеспечить соблюдение соответствующих законов и правил по охране труда.
- Определить и обеспечить соблюдение соответствующих стандартов безопасности продукции.

- Постараться свести к минимуму все возможные негативные последствия проекта.

Обеспечение здоровья и безопасности клиентов позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Повышение доверия со стороны потребителей и инвесторов.
- Повышение прозрачности и контролируемости.

3.2.5 Маркировка продуктов и услуг

Этот элемент включает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения правильной маркировки результатов проекта – то есть раскрытия информации о составе продуктов, поставщиках, безопасности, утилизации и любых других факторах, которые могут повлиять на общество или клиентов.

Команда проекта должна:

- Относиться к точной и правильной маркировке как к обязательному требованию.
- Добиваться, чтобы поставщики и участники их цепочек поставок придерживались тех же стандартов в отношении маркировки продуктов и услуг.

Обеспечение правильной маркировки продуктов и услуг позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Клиенты смогут принимать решения о покупке, руководствуясь соображениями обеспечения устойчивого развития.
- Раскрытие информации о влиянии продукта или услуги на окружающую среду.
- Улучшение репутации за счет полного раскрытия информации о составе продукта, поставщиках ингредиентов или компонентов.

3.2.6 Рыночные коммуникации и реклама

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения того, чтобы лица и организации, на которых может повлиять проект, получали правдивую и точную информацию о реализации и результатах проекта.

Команда проекта должна:

- Доводить до сведения общественности, что на проекте соблюдаются принципы обеспечения устойчивого развития.
- Избегать необоснованных, вводящих в заблуждение или ложных утверждений о реализации или результатах проекта.
- Как можно быстрее исправлять любую неправильную информацию.

Совершенствование рыночных коммуникаций и рекламы позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Увеличение лояльности клиентов.
- Расширение поддержки сообщества.
- Увеличение рыночной стоимости и стоимости акций.

- Улучшение репутации организации-спонсора.



Цель в области устойчивого развития 17, задача 10 . Поощрять универсальную, основанную на правилах, открытую, недискриминационную и справедливую многостороннюю торговую систему в рамках Всемирной торговой организации, в том числе благодаря завершению переговоров по ее Дохинской повестке дня в области развития.

3.2.7 Защита информации о клиентах

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики обработки информации о клиентах, жалоб клиентов, а также способ действий в случае утери или утечки информации о клиентах.

Команда проекта должна:

- Определить и соблюдать все соответствующие законы и нормативные акты (например, GDPR в Европе).
- Разработать меры по защите информации о клиентах от несанкционированного доступа.
- Собирать информацию о клиентах только в тех случаях, когда это необходимо.
- Использовать информацию о клиентах только по прямому назначению и в соответствии с согласованными условиями.

Обеспечение защищенности информации о клиентах позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Улучшение репутации организации – спонсора проекта.
- Предотвращение сбоев в бизнесе из-за нарушений конфиденциальности.
- Снижение вероятности мошенничества.

3.3 Права человека

В этой подкатегории рассматриваются права, присущие всем людям, независимо от расы, пола, национальности, этнической принадлежности, языка, религии или любого другого статуса. Она охватывает недискриминационный, соответствующий возрасту труд и добровольный труд.

3.3.1 Недопущение дискриминации

В этой подкатегории рассматриваются права, которыми наделяется любой человек, независимо от расы, пола, национальности, этнической принадлежности, языка, религии или любой другой характеристики. Эта подкатегория включает следующие элементы: недопущение дискриминации, труд в соответствии с возрастом и добровольный труд.

Команда проекта должна:

- Не допускать дискриминацию любого рода.
- Избегать предвзятости при принятии решений.
- Активно работать над созданием позитивной рабочей атмосферы, где нет места для страха и преследований.

- При начислении заработной платы сотрудникам исходить из того, какими навыками они обладают.
- Обеспечивать равные возможности для всех сотрудников, руководствуясь тем, какими навыками они обладают.
- Добиваться от поставщиков и участников их цепочек поставок соблюдения единых стандартов.

Недопущение дискриминации позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Сокращение затрат за счет сокращения прогулов, повышения производительности и увеличения мотивации и целеустремленности команды.
- Увеличение выгод от использования новых идей и мнений.
- Улучшение репутации организации – спонсора проекта.



Цель в области устойчивого развития 5, задача 1. Повсеместно ликвидировать все формы дискриминации в отношении всех женщин и девочек.

3.3.2 Труд в соответствии с возрастом

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения того, чтобы на проекте не эксплуатировались дети. На проекте необходимо не только соблюдать законодательные требования о минимальном возрасте сотрудников, но и вводить запрет на работу, которая лишает детей детства, влияет на их возможности, ущемляет их достоинство или вредит их физическому и умственному развитию.

Команда проекта должна:

- Соблюдать *Конвенцию МОТ о минимальном трудовом возрасте*.
- Убедиться в том, что все работники достигли минимального возраста, установленного законом.
- Не допускать попадания детей в ситуации, которые могут нанести вред их здоровью или общему благополучию.
- Соблюдать права человека, в том числе право на образование всех работающих детей.
- Добиваться от поставщиков и участников их цепочек поставок соблюдения единых стандартов.

Обеспечение того, чтобы труд соответствовал возрасту, позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Увеличение поддержки со стороны сообщества.
- Улучшение репутации организации – спонсора проекта.



Цель в области устойчивого развития 16, задача 2. Положить конец насилию, эксплуатации, торговле и всем формам насилия и пыток в отношении детей.

3.3.3 Добровольный труд

Этот элемент описывает политики, процедуры и методы, необходимые для недопущения принудительного труда.

Команда проекта должна:

- Соблюдать *Конвенцию МОТ о недопущении принудительного труда*.
- Использовать только добровольный труд.
- Сообщать о любых случаях принудительного труда ответственным государственным органам и/или неправительственным организациям.
- Добиваться от поставщиков и участников их цепочек поставок соблюдения единых стандартов.

Обеспечение добровольности труда позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Увеличение поддержки со стороны сообщества.
- Улучшение репутации организации – спонсора проекта.



Цель в области устойчивого развития 8, задача 7. Принять срочные и эффективные меры для того, чтобы искоренить принудительный труд, покончить с современным рабством и торговлей людьми и обеспечить запрет и ликвидацию наихудших форм детского труда, включая вербовку и использование детей-солдат, а к 2025 году покончить с детским трудом во всех его формах.

3.4 Этическое поведение

В этой подкатегории фиксируется тот факт, что сознательное лидерство и стремление к высокой цели позволяет более успешно реализовывать проекты и делает организации сильнее. Эта подкатегория включает следующие элементы: практики закупок, противодействие коррупции и честная конкуренция.

3.4.1 Практики закупок

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения проектакупаемыми ресурсами.

Закупки — это процесс получения товаров или услуг за пределами выполняющей проект организации. Этот процесс также называют заключением контрактов, приобретением или проведением тендеров. Он включает следующие этапы: разработка стратегии закупок, финансовая оценка возможных вариантов, выявление и выбор поставщиков, подготовка контрактной документации и управление согласованными контрактами.

Команда проекта должна:

- Учитывать необходимость обеспечения устойчивого развития при принятии любых решений о закупках.
- Обеспечить своевременную и справедливую оплату поставщикам.
- Добиваться от поставщиков и участников их цепочек поставок соблюдения единых стандартов.

Эффективное ведение закупок позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Защита бренда.
- Снижение затрат без ущерба для качества.

3.4.2 Противодействие коррупции

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения прозрачности взаимодействия и противодействия коррупции во всех формах, в том числе вымогательству и взяточничеству.

Команда проекта должна:

- Определить и соблюдать все соответствующие законы и правила.
- Запретить все формы взяточничества независимо от того, совершаются они напрямую или через третьих лиц.
- Запретить членам команды требовать и принимать взятки.
- Обеспечить защиту информаторов.

Недопущение взяточничества и коррупции позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Улучшение репутации бренда и его позиции на рынке.
- Уменьшение риска судебных исков.
- Уменьшение затрат на привлечение персонала и более высокие показатели удержания персонала.



Цель в области устойчивого развития 16, задача 5. Значительно сократить масштабы коррупции и взяточничества во всех их формах.

3.4.3 Честная конкуренция

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения того, чтобы проект не препятствовал свободной конкуренции, особенно если это может привести к судебному иску.

Команда проекта должна:

- Отказаться от участия в махинациях - таких, как махинации на торгах.
- Отказаться от участия в ценовых сговорах.
- Добиваться от поставщиков и участников их цепочек поставок соблюдения единых стандартов.

Поощрение честной конкуренции позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Избежание задержек в реализации проекта и перерасхода средств.
- Уменьшение риска вовлечения в судебные процессы или уголовные расследования.

4 Воздействие на планету (экологическое)

Категория устойчивого развития Планета (экологическое воздействие) описывает воздействие, которое реализация проекта и его результаты могут оказать на живые и неживые природные системы – то есть землю, воздух и воду, а также флору, фауну и людей. В центре внимания этой категории - сохранение, восстановление и улучшение этих природных систем.

Категория Планета (экологическое воздействие) включает следующие подкатегории:

- Транспорт
- Энергия
- Земля, воздух и вода
- Потребление.

Хотя эти подкатегории входят в состав категории Экологическое воздействие, большинство из них также влияют на людей и на экономику, и это воздействие необходимо учитывать в соответствующих областях.

Воздействие на планету (экологическое)			
Транспорт	Энергия	Земля, воздух, вода	Потребление
Закупки у местных поставщиков	Потребление энергии	Биологическое разнообразие	Переработка и повторное использование
Цифровые коммуникации	Выбросы CO2	Качество воды и воздуха	Утилизация
Командировки и поездки на работу	Возврат экологически чистой энергии	Потребление воды	Загрязнение
Логистика	Возобновляемая энергия	Санитарная обработка сточных вод	Производство отходов

Рисунок 9. Воздействие на планету (экологическое)

4.1 Транспорт

Эта подкатегория описывает необходимость, возникающую на многих проектах - перемещать людей, товары и информацию из одного места в другое. Она включает следующие элементы: закупки у местных поставщиков, цифровые коммуникации, командировки и поездки на работу и логистика.

4.1.1 Закупки у местных поставщиков

Этот элемент описывает политики, процедуры и методы, необходимые для закупки ресурсов, товаров и услуг у местных поставщиков. Этот элемент дополняет элемент 3.4.1 *Практики закупок*.

Команда проекта должна:

- Активно искать местных поставщиков.
- По возможности отдавать предпочтение местным поставщикам.

Осуществление закупок у местных поставщиков позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Поддержка роста местной экономики.
- Снижение выбросов CO₂ от транспорта.



Цель в области устойчивого развития 12, задача 7

Содействовать обеспечению устойчивой практики государственных закупок в соответствии с национальными стратегиями и приоритетами.

4.1.2 Цифровые коммуникации

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для сокращения потребления не возобновляемых ресурсов за счет использования цифровых технологий для ведения коммуникаций по проекту.

Команда проекта должна:

- Стараться минимизировать количество бумаги, используемой для коммуникаций по проекту.
- Использовать цифровые технологии, такие как видеоконференции, облачные встречи и онлайн-инструменты для совместной работы во всех случаях, когда это возможно.

Использование цифровых технологий для ведения коммуникаций по проекту позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Экономия времени и средств за счет сокращения количества командировок.
- Возможность нанимать лучших кандидатов независимо от их местоположения.
- Снижение стресса от дальних командировок и длительного пребывания вне дома.
- Снижение выбросов CO₂ от транспорта.



Цель в области устойчивого развития 9 задача 5с. Существенно расширить доступ к информационно-коммуникационным технологиям и стремиться к обеспечению всеобщего и недорогого доступа к Интернету в наименее развитых странах к 2020 году.

4.1.3 Командировки и поездки на работу

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для уменьшения количества ненужных поездок и обеспечения того, чтобы использование необходимых для совершения поездок ресурсов оказывало как можно меньшее воздействие на окружающую среду.

Команда проекта должна:

- Позволить членам команды проекта работать удаленно или в свободном графике во всех случаях, когда это возможно.
- Поощрять использование таких способов передвижения, как общественный транспорт, совместные поездки на одном автомобиле и велосипеда.
- Рассмотреть возможность введения нестандартного рабочего графика и четырехдневной рабочей недели.

Сокращение объема поездок позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Повышение производительности и вовлеченности членов команды.
- Экономия времени и денег за счет уменьшения количества поездок.
- Уменьшение потребности в транспортной инфраструктуре - например, в парковках.
- Уменьшение выбросов CO₂ от транспорта.

4.1.4 Логистика

Этот элемент описывает политики, процедуры и методы, необходимые для обеспечения экологичной транспортировки объектов на место реализации проекта и с места реализации проекта.

Команда проекта должна:

- Делать оптовые закупки, чтобы уменьшить частоту поставок.
- Способствовать тому, чтобы местные поставщики делали все возможное для минимизации загрязнения воздуха, пробок на дорогах и выбросов CO₂.
- Использовать такую упаковку, которую можно повторно использовать, восстанавливать, использовать для других целей или перерабатывать.

Совершенствование логистики позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Уменьшение транспортных расходов.
- Сокращение отходов.
- Сокращение сроков поставки критически важных компонентов и продуктов.
- Сокращение объемов или отказ от использования неэкологичной упаковки.



*Поддерживает цель в области устойчивого развития 13.
Принять срочные меры по борьбе с изменением климата и его последствиями.*

4.2 Энергия

В этой подкатегории рассматривается, как на проекте используются энергетические ресурсы. Эта подкатегория включает следующие элементы: потребление энергии, выбросы CO₂, возврат экологически чистой энергии и возобновляемая энергия.

4.2.1 Потребление энергии

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для минимизации объема потребляемой на проекте энергии.

Команда проекта должна:

- Учитывать стоимость жизненного цикла продукта (разработка, распространение, эксплуатация и утилизация).
- Использовать энергосберегающие материалы во всех случаях, когда это возможно.
- Отдавать предпочтение возобновляемым источникам энергии.
- В ходе проектирования отдавать предпочтение энергосберегающим решениям.

Снижение энергопотребления позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Уменьшение затрат на электроэнергию.
- Снижение выбросов как во время проекта, так и в течение всего срока использования продукта.
- Усиление дифференциации на рынке и защита бренда.

4.2.2 Выбросы CO₂

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для минимизации количества CO₂, выбрасываемого в ходе проекта.

Команда проекта должна:

- Управлять выбросами углерода, которые производятся в ходе реализации проекта и эксплуатации производимого продукта.
- Искать альтернативные энергетические решения.
- Разрабатывать продукты, выбрасывающие меньше CO₂.
- Стараться нейтрализовать остаточные выбросы CO₂.

Сокращение выбросов CO₂ позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Улучшение качества воздуха.
- Улучшение здоровья и благополучия членов команды проекта, местного сообщества и других заинтересованных сторон.
- Снижение выбросов CO₂ как во время проекта, так и в течение всего срока использования продукта.

4.2.3 Возврат экологически чистой энергии

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для максимизации количества возобновляемой энергии, генерируемой в процессе реализации проекта или его продуктом.

Команда проекта должна:

- Искать возможности для генерации чистой энергии в рамках проекта.

Возврат чистой энергии позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Возврат энергии в обращение.
- Местное сообщество получает дополнительные источники энергии.

- Снижение нагрузки на электросети.



Цель в области устойчивого развития 7, задача 2. К 2030 году значительно увеличить долю энергии из возобновляемых источников в мировом энергетическом балансе.

4.2.4 Возобновляемая энергия

Этот элемент охватывает политики, процедуры и практику, необходимые для максимизации использования возобновляемой энергии в рамках реализации проекта и в рамках эксплуатации продукта проекта.

Команда проекта должна:

- Делать осознанный выбор источников энергии.
- Пропагандировать использование возобновляемой энергии.

Использование возобновляемых источников энергии позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Улучшение репутации бренда.
- Снижение риска от колебаний цен на энергоносители и дефицита энергоносителей.
- Снижение воздействия на окружающую среду.



Цель в области устойчивого развития 7, задача 2. К 2030 году значительно увеличить долю энергии из возобновляемых источников в мировом энергетическом балансе.

4.3 Земля, воздух, вода

В этой подкатегории рассматривается использование на проекте земельных, воздушных и водных ресурсов. Эта подкатегория включает следующие элементы: биологическое разнообразие, качество воды и воздуха, потребление воды и санитарная обработка сточных вод.

4.3.1 Биологическое разнообразие

Этот элемент описывает политики, процедуры и методы, необходимые для защиты живых организмов от ущерба, который может быть причинен в результате реализации проекта или использования его результатов. К живым организмам относят флору и фауну как наземных, так и водных экосистем, а также сами экосистемы.

Команда проекта должна:

- Определить и соблюдать все соответствующие законы и правила.
- Добиваться, чтобы воздействие на биоразнообразие было позитивным – то есть чтобы любые негативные воздействия проекта компенсировались за счет реализации в этом же регионе проектов по сохранению биоразнообразия.

- Добиваться от поставщиков и участников их цепочек поставок соблюдения единых стандартов.

Защита биологического разнообразия позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Здоровые экосистемы, позволяющие производить качественную пищу, древесину и лекарства, и защищающие другие потенциальные ресурсы.
- Возможность использования земли и других природных ресурсов в будущем.
- Улучшение репутации в регулирующих органах и внутри местных сообществ, которые зависят от биоразнообразия в районах, на которые влияет проект.
- Правильная работа экосистем (атмосферные процессы, круговорот питательных веществ и опыление).



Цель в области устойчивого развития 14, задача 2. К 2020 году обеспечить рациональное использование и защиту морских и прибрежных экосистем с целью предотвратить значительное отрицательное воздействие, в том числе путем повышения стойкости этих экосистем, и принять меры по их восстановлению для обеспечения хорошего экологического состояния и продуктивности океанов.



Цель в области устойчивого развития 15, задача 1. К 2020 году обеспечить сохранение, восстановление и рациональное использование наземных и внутренних пресноводных экосистем и их услуг, в том числе лесов, водно-болотных угодий, гор и засушливых земель, в соответствии с обязательствами, вытекающими из международных соглашений.

4.3.2 Качество воды и воздуха

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для минимизации воздействия реализации проекта и его продукта на качество воздуха и воды.

Команда проекта должна:

- Определить и соблюдать все соответствующие законы и нормы.
- Постараться минимизировать воздействие на местные грунтовые воды и водоемы.

Повышение осведомленности о качестве воздуха и воды позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Сохранение местных водоемов – таких, как озера, пруды, реки и ручьи.
- Сохранение местных экосистем и питающих их грунтовых вод.
- Профилактика заболеваний, связанных с водой.
- Улучшение качества воздуха.

4.3.3 Потребление воды

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для минимизации количества воды, используемой проектом.

Команда проекта должна:

- Избегать использования воды без необходимости.
- Минимизировать использование бутилированной воды.
- Минимизировать использование питьевой воды там, где можно использовать не питьевую воду.
- Внедрять водосберегающие технологии во всех случаях, когда это возможно.
- Собирать и использовать дождевую воду во всех случаях, когда это возможно.
- Использовать сточные воды во всех случаях, когда это возможно.

Сокращение потребления воды позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Снижение проектных затрат на водопользование и очистку воды.
- Уменьшение экологического ущерба от проекта.



Цель в области устойчивого развития 6, задача 4. К 2030 году существенно повысить эффективность водопользования во всех секторах и обеспечить устойчивый забор и подачу пресной воды для решения проблемы нехватки воды и значительного сокращения числа людей, страдающих от нехватки воды.

4.3.4 Санитарная очистка сточных вод

Этот элемент описывает политики, процедуры и методы, необходимые для того, чтобы использованные на проекте воды могли использоваться в других местах.

Команда проекта должна:

- Обеспечить, чтобы сточные воды обрабатывались надлежащим образом в соответствии с санитарными нормами.

Усовершенствование санитарной обработки сточных вод позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Предотвращение заболеваний, связанных с водой, и переносимых насекомыми.



Цель в области устойчивого развития 6, задача В. Поддерживать и укреплять участие местных общин в улучшении водного хозяйства и санитарии.”

4.4 Потребление

В этой подкатегории рассматривается, как используются различные материалы в процессе реализации проекта. Эта подкатегория включает следующие элементы: переработка и повторное использование, утилизация, загрязнение, производство отходов.

4.4.1 Переработка и повторное использование

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для максимизации переработки и повторного использования материалов в рамках проекта.

Команда проекта должна:

- Использовать переработанные материалы и привлекать ответственных поставщиков во всех случаях, когда это возможно.
- Поощрять практики утилизации и повторного использования в рамках проекта.
- Обеспечить, чтобы практика переработки и повторного использования оказывала положительное влияние на окружающую среду.
- Постараться сделать проект частью безотходной экономики.

Ответственная переработка и повторное использование позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Уменьшение воздействия на природные ресурсы за счет снижения потребности в сырье.
- Улучшение репутации бренда за счет привлечения ответственных поставщиков.
- Снижение затрат на утилизацию за счет минимизации отходов.



Цель в области устойчивого развития 12, задача 5. К 2030 году существенно уменьшить объем отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию.

Цель в области устойчивого развития 12, задача 6. Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным компаниям, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах.

4.4.2 Утилизация

Этот элемент описывает политики, процедуры и методы, необходимые для обеспечения надлежащей утилизации ненужных предметов в ходе проекта, а также надлежащей утилизации продукта проекта.

Команда проекта должна:

- Определить стоимость жизненного цикла, в том числе стоимость утилизации, в рамках экономического обоснования проекта.
- Обеспечить, чтобы все ненужные предметы ответственно утилизировались.
- Изучить возможности повторного использования и переработки продукта и его компонентов.
- При разработке продукта проекта учитывать возможность его утилизации.

Ответственная утилизация позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Новые или дополнительные источники дохода за счет использования ненужных ресурсов другими организациями в рамках безотходной экономики.
- Профилактика заболеваний, вызываемых загрязнением окружающей среды.
- Минимизация загрязнения экосистем.

4.4.3 Загрязнение

Этот элемент описывает политики, процедуры и методы, необходимые для минимизации загрязнения воздуха, воды и почвы за счет выброса инородных или нежелательных веществ.

Команда проекта должна:

- Определить и соблюдать все соответствующие законы и нормы.
- Активно искать материалы и продукты, которые не загрязняют окружающую среду.

Уменьшение загрязнения позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Минимизация загрязнения экосистем.
- Профилактика заболеваний, вызываемых загрязнением окружающей среды.
- Снижение риска от разлива или выброса загрязняющих веществ.



Цель в области устойчивого развития 12, задача 4. К 2020 году добиться экологически рационального использования химических веществ и всех отходов на протяжении всего их жизненного цикла в соответствии с согласованными международными принципами и существенно сократить их попадание в воздух, воду и почву, чтобы свести к минимуму их негативное воздействие на здоровье людей и окружающую среду.

4.4.4 Производство отходов

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для минимизации объема отходов, создаваемых проектом.

Команда проекта должна:

- Активно искать способы оптимизации использования доступных ресурсов.
- Поощрять утилизацию и повторное использование материалов в рамках проекта.
- Определить потенциальные рынки для любых отходов, создаваемых проектом.
- При разработке упаковки и определении других характеристик продукта учитывать необходимость минимизации отходов.

Уменьшение объема отходов позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Уменьшение стоимости проекта.
- Уменьшение воздействия на окружающую среду.
- Уменьшение затрат на утилизацию нежелательных, токсичных или опасных веществ.



Цель в области устойчивого развития 12, задача 5. К 2030 году существенно уменьшить объем отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию.

5 Воздействие на процветание (экономическое)

Категория устойчивого развития Процветание (экономическое воздействие) описывает воздействие, которое реализация проекта и его результаты могут оказать на финансовое положение заинтересованных сторон проекта. В центре внимания категории Процветание - максимизация прибыли для максимально возможного числа заинтересованных сторон.

Категория Процветание включает следующие подкатегории:

- Анализ экономического обоснования
- Гибкость бизнеса
- Стимулирование экономики

Воздействие на процветание (экономическое)		
Анализ экономического обоснования	Гибкость бизнеса	Стимулирование экономики
Моделирование	Гибкость/Опциональность	Воздействие на местную экономику
Дисконтированная стоимость	Увеличение гибкости бизнеса	Косвенные выгоды
Прямые финансовые выгоды		
Окупаемость инвестиций		
Коэффициент «выгоды-затраты»		
Внутренняя норма доходности		

Рисунок 10. Воздействие на процветание (экономическое)

При рассмотрении этой категории в Р5 используется следующая терминология:

- **Продукты** - результаты, полученные в итоге после реализации проекта. Продуктом может быть услуга (например, реорганизация отдела) или материальный продукт (например, программное обеспечение) или новый результат (например, полученное новое научное знание).
- **Возможности** – то, что может сделать организация. Новые возможности обычно появляются в результате объединения существующих возможностей с продуктами одного или нескольких проектов.
- **Результаты** - результаты использования возможностей.
- **Выгоды** - измеримые положительные изменения, вызванные результатами. Выгоды должны положительно повлиять на одну или несколько заинтересованных сторон и способствовать достижению одной или нескольких организационных целей. Отдельные заинтересованные

стороны могут рассматривать некоторые выгоды как потери.

- **Потери** - измеримые негативные изменения, вызванные результатами. Потери могут негативно повлиять на одну или несколько заинтересованных сторон, а также могут помешать достижению

одной или нескольких организационных целей. Отдельные заинтересованные стороны могут рассматривать некоторые потери как выгоды.

- **Организационные изменения** – например, создание новых отделов, внедрение новых структур отчетности и новых процедур – часто бывают необходимы для реализации новых возможностей. Организационные изменения могут быть включены в содержание того проекта, в рамках которого были созданы возможности, или нет.
- **Побочные эффекты и последствия** - вторичные изменения, которые происходят в результате организационных изменений, вызванных созданием новых возможностей. Например, новые политики и процедуры могут либо уменьшить, либо увеличить текучесть кадров.

На рисунке ниже (взято из Axelos, 2011 и адаптировано) показана взаимосвязь между этими понятиями.

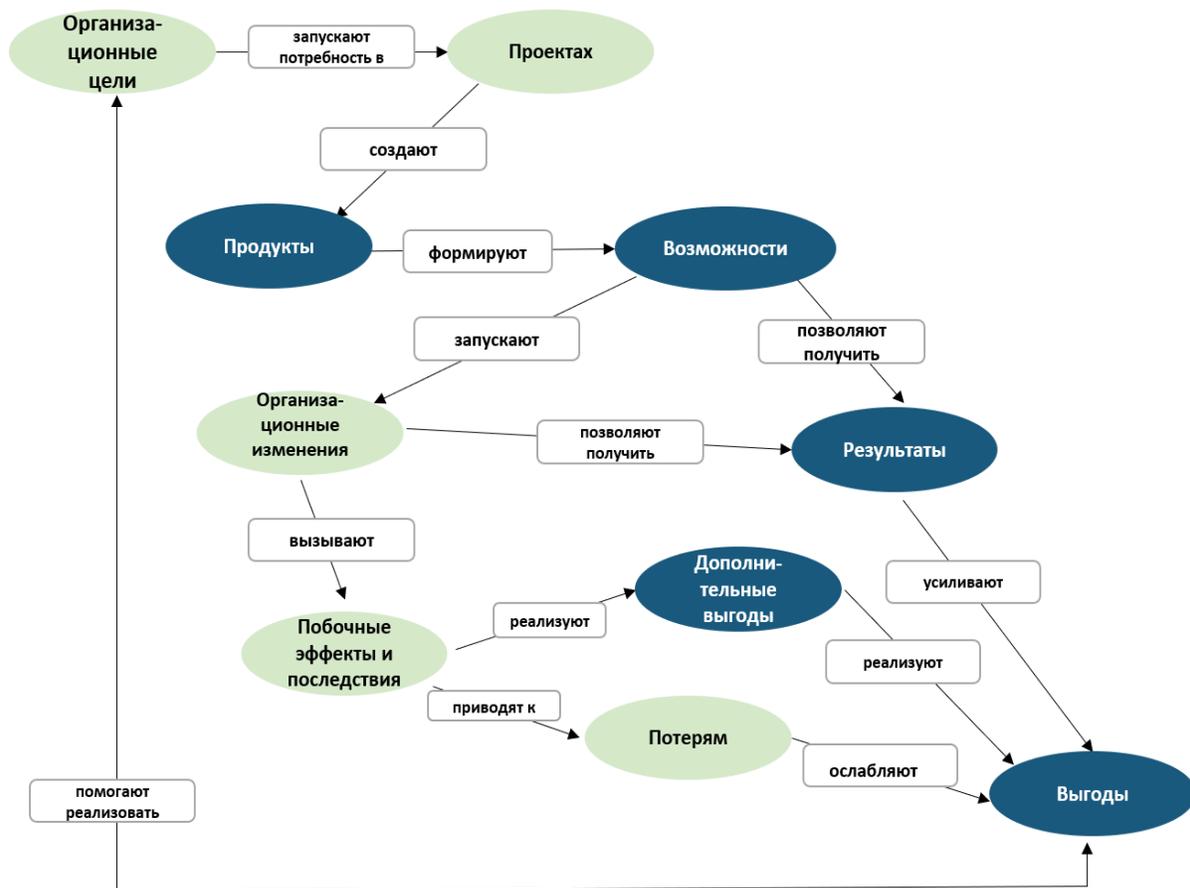


Рисунок 11. Организационные цели и реализация выгод

5.1 Анализ экономического обоснования

В этой подкатегории осуществляется анализ результатов, ожидаемых от проекта. Эта подкатегория включает следующие элементы: моделирование, дисконтированная стоимость, прямые финансовые выгоды, окупаемость инвестиций, коэффициент «выгоды-затраты», внутренняя норма доходности.

Когда на проект выделяются средства, подразумевается, что полученная в результате его реализации ценность превысит расходы. Эта ценность может быть денежной и неденежной

(например, обеспечение соответствия нормативным требованиям). Метрики, включенные в эту подкатегорию, представляют собой широко распространенные подходы к оценке ожиданий от проекта. Однако часто анализ бизнес-проектов осложняется наличием следующих факторов:

- Во всех этих методах используются конкретные значения, в то время как на проектах обычно рассматривается диапазон значений, и часто этот диапазон бывает довольно широким. Это означает, что финансовый анализ проектов почти всегда характеризуется определенной долей вероятности.
- Значения, используемые в расчетах, должны включать *все* затраты по проекту и *все* ожидаемые выгоды, чтобы минимизировать вероятность ошибок. Например, многие бюджеты проектов не включают весь объем заработной платы – в результате фактическая стоимость проекта оказывается заниженной.
- Используемые значения должны регулярно обновляться на протяжении всего проекта – и каждый раз после обновления данных нужно заново выполнять анализ экономического обоснования. Обновленные результаты необходимо учитывать при принятии решения о продолжении проекта.
- Не существует какого-то одного показателя для определения лучшего проекта. По одному показателю лучшим будет проект А, а по-другому - проект Б.

При проведении финансового анализа команда проекта должна:

- Учитывать влияние каждого из факторов, перечисленных выше.
- Обеспечить, чтобы спонсирующая организация (организации) могли выполнять оценку и реализацию выгод.
- Обеспечить, чтобы сравнивались выгоды и затраты за один и тот же период.
- Понимать, что ожидаемые выгоды — это прогнозы, что они не гарантированы, и что они могут реализовываться в течение многих лет.
- Учитывать возможное влияние инфляции, дефляции и колебаний обменного курса.

Реалистичный финансовый анализ позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Обеспечение жизнеспособности организации в долгосрочной перспективе.
- Создание ресурсов для реализации будущих проектов.
- Точное обоснование проекта.
- Понимание и принятие затрат и выгод.
- Получение представления обо всем объеме будущих затрат.

5.1.1 Моделирование

Модель — это физическое, математическое или логическое представление системы. В процессе моделирования эта модель используется для анализа альтернатив и получения данных для принятия решений. В анализе экономического обоснования моделирование используется для получения представления о диапазоне возможных результатов при том, что входные переменные характеризуются неопределенностью.

5.1.2 Дисконтированная стоимость

Дисконтированная стоимость (PV) — это текущая стоимость будущей суммы денег с учетом заданной нормы прибыли. Здесь отражается тот факт, что денежная сумма, полученная в будущем, обычно имеет меньшую стоимость, чем та же сумма сегодня. Если говорить в финансовых

терминах, будущие суммы дисконтируются по текущей процентной ставке для определения их текущей стоимости. Дисконтированная стоимость рассчитывается по следующей формуле:

$$PV = \text{будущая стоимость} / (1 + r)^n$$

где r = ожидаемая норма прибыли и n = количество периодов

Поскольку проекты часто охватывают несколько периодов, здесь чаще используется чистая приведенная стоимость (NPV). Чистая приведенная стоимость — это сумма значений дисконтированной стоимости для каждого периода с учетом того, что будущая стоимость каждого периода является чистым денежным потоком для этого периода.

Дисконтированная стоимость *никак не* связана с плановой стоимостью (PV), которая используется для вычисления освоенного объема.

5.1.3 Прямые финансовые выгоды

Прямые финансовые выгоды — это выгоды, получаемые в результате реализации проекта или использования его результатов. Для проектов, выполняемых по контракту, прямые финансовые выгоды, как правило, ограничиваются выплатами, получаемыми за выполнение проектных работ. Для большинства других проектов прямые финансовые выгоды получаются в результате использования или продажи продукта проекта. При оценке прямых финансовых выгод необходимо определять *дисконтированную стоимость*, как описано выше.

5.1.4 Окупаемость инвестиций

Финансовый коэффициент «окупаемость инвестиций» (ROI) используется для оценки ожидаемого финансового дохода от денег, потраченных на проект. Он рассчитывается по следующей формуле:

$$ROI = (\text{прямые финансовые выгоды} - \text{затраты по проекту}) / \text{затраты по проекту}$$

Окупаемость инвестиций обычно выражается в процентах (то есть, если мы получили значение 0,32, окупаемость инвестиций составляет 32%). Для обоих показателей необходимо брать *дисконтированную стоимость*, как описано выше.



Цель в области устойчивого развития 1, задача В. Создать на национальном, региональном и международном уровнях надежные стратегические механизмы, в основе которых лежали бы стратегии развития, учитывающие интересы бедноты и гендерные аспекты, для содействия ускоренному инвестированию в мероприятия по ликвидации нищеты.

5.1.5 Коэффициент «выгоды-затраты»

Коэффициент «выгоды-затраты» (BCR) — это показатель, используемый для оценки взаимосвязи между выгодами и затратами проекта. Чем выше значение BCR, тем выше стоимость инвестиций в проект. Коэффициент «выгоды-затраты» рассчитывается по следующей формуле:

$$BCR = \text{выгоды} / \text{затраты}$$

Для обоих показателей необходимо брать *дисконтированную стоимость*, как описано выше.

Коэффициентом, противоположным коэффициенту «выгоды-затраты», является коэффициент «затраты-выгоды» (CBR).

5.1.6 Внутренняя норма доходности

Внутренняя норма доходности (IRR) — это годовая прибыль, которая теоретически может быть получена в результате альтернативного инвестирования денежных средств, вложенных в проект. Если IRR проекта выше, чем доходность, предлагаемая этими альтернативами (например, другие проекты, покупка акций, банковские счета), проект представляет собой хорошую инвестицию.

Обычно внутренняя норма доходности рассчитывается с использованием финансового калькулятора, электронной таблицы или компьютерной программы, по следующей формуле:

$$0 = CF_0 + \frac{CF_1}{(1 + IRR)} + \frac{CF_2}{(1 + IRR)^2} + \frac{CF_3}{(1 + IRR)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$

где CF_0 = первоначальные затраты и $CF_1, CF_2, CF_3 \dots CF_n$ = денежные потоки за каждый период.

5.2 Гибкость бизнеса

В этой подкатегории описывается способность организации адаптироваться в ответ на изменения, которые неизбежно происходят в каждом проекте. Эта категория включает следующие элементы: гибкость/опциональность проекта и увеличение гибкости бизнеса.

5.2.1 Гибкость/Опциональность

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для оценки и управления конкурирующими аспектами в рамках проекта. Конкурирующие аспекты включают, но не ограничиваются следующими: экономическое обоснование, содержание проекта, стоимость, расписание, качество, обеспечение кадрами, отчетность, риски, ожидаемые выгоды и обеспечение устойчивого развития.

Команда проекта должна:

- Признать, что изменения неизбежны в большинстве проектов и учитывать это при планировании.
- Стараться корректировать требования для более эффективного обеспечения устойчивого развития.
- Выполнять *анализ ценности* или использовать аналогичные методы для выполнения требований без ущерба для обеспечения устойчивого развития.

Увеличение гибкости/опциональности позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Увеличение успешности.
- Выявление возможностей позитивного влияния на людей и экологию.
- Более эффективная реализация выгод.

5.2.2 Увеличение гибкости бизнеса

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения баланса между организационными выгодами, которые будут реализованы в результате реализации проекта, и потребностями общества и окружающей среды.

Команда проекта должна:

- Сфокусироваться на ожидаемых выгодах.
- Вырабатывать креативные идеи для получения дополнительных выгод.

Увеличение пластичности бизнеса позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Увеличение вероятности успеха проекта.
- Расширение возможностей для реализации улучшений.
- Увеличение конкурентоспособности организации.
- Увеличение потенциала для эффективного реагирования на изменения.

5.3 Стимулирование экономики

В этой подкатегории рассматриваются финансовые последствия, которые могут возникнуть в результате реализации проекта. Эта подкатегория включает следующие элементы: воздействие на местную экономику и косвенные выгоды.

5.3.1 Воздействие на местную экономику

Этот элемент описывает политики, процедуры и методы, необходимые для управления воздействием проекта на местную экономику.

Команда проекта должна:

- Рассматривать местное сообщество в качестве ключевой заинтересованной стороны.
- Идентифицировать возможности для поддержки местной экономики.
- Закупать товары и услуги у местных поставщиков во всех случаях, когда это возможно.

Осознание влияния на местную экономику позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Создание новых рабочих мест.
- Дополнительное стимулирование местной экономики за счет потраченных в данной местности средств.
- Повышение уровня жизни людей, проживающих в данной местности.
- Налоговые поступления в местный бюджет для финансирования государственных услуг и создания инфраструктуры.



Цель в области устойчивого развития 1, задача 4. К 2030 году обеспечить, чтобы все мужчины и женщины, особенно малоимущие и уязвимые, имели равные права на экономические ресурсы, а также доступ к базовым услугам, владению и распоряжению землей и другими формами собственности, наследуемому имуществу, природным ресурсам, соответствующим новым технологиям и финансовым услугам, включая микрофинансирование.

5.3.2 Косвенные выгоды

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для увеличения выгод, которые могут отсутствовать в экономическом обосновании, но могут быть реализованы в результате проекта.

Команда проекта должна:

- Регулярно анализировать окружение проекта на предмет возникновения дополнительных затрат и выгод.
- Регулярно анализировать окружение проекта на наличие дополнительных рисков и возможностей.

Признание важности косвенных выгод позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Заинтересованность и сфокусированность на реализации выгод.
- Дополнительное обоснование ценности и выгод проекта.
- Поддержка подобных проектов в будущем.

6 Приложения

В этом разделе описываются некоторые из наиболее распространенных вариантов применения *Стандарта по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами P5*.

6.1 Анализ воздействия P5

Анализ воздействия P5 используется для определения и приоритизации воздействий проекта на обеспечение устойчивого развития с целью:

- Увеличения ожидаемых выгод проекта.
- Усиления положительного воздействия и уменьшения отрицательного воздействия проекта на общество, окружающую среду и ценность проекта.
- Достижения целей относительно обеспечения устойчивого развития организации-спонсора.

Анализ воздействия P5 предоставляет ключевым лицам, принимающим решения, информацию, исходя из которой они могут вносить изменения в проект, чтобы улучшить его воздействие на людей, экологию и финансовое положение компании.

6.1.1 Механизм выполнения анализа воздействия P5

Анализ воздействия P5 следует выполнять как можно раньше. Если использовать жизненный цикл проекта из разработанной GPM методики PRiSM (Проекты с использованием методов обеспечения устойчивого развития), анализ необходимо выполнить на этапе исследования идеи. Кроме того, полученные результаты анализа следует регулярно обновлять на протяжении всего проекта таким образом, чтобы информация оставалась актуальной, правильной и полезной.

Чтобы выполнить анализ воздействия P5, команда проекта должна понимать экономическое обоснование проекта, требования проекта и цели организации относительно обеспечения устойчивого развития. Кроме того, здесь могут быть полезны уроки, извлеченные из предыдущих проектов.

Как правило, анализ воздействия P5 состоит из следующих шагов:

- Определение внутренних и внешних событий, которые могут произойти во время проекта или в течение срока использования продукта проекта для каждого из элементов, описанных выше.
- Описание причины (причин) и потенциального воздействия на обеспечение устойчивого развития, для каждого события.
- Ранжирование воздействий исходя из масштаба их влияния на обеспечение устойчивого развития.
- Идентификация возможных мер реагирования на каждое событие с целью минимизации влияния негативных событий и максимизации влияния позитивных событий.
- Переоценка воздействий в случае реализации мер реагирования.

6.1.2 Распределение факторов воздействия между элементами

Воздействия в разных областях могут частично перекрываться. Например, воздействие токсичных химикатов, используемых при изготовлении ноутбука, может быть учтено в следующих

категориях: «эксплуатация продукта», «обслуживание продукта», «здоровье и безопасность на проекте», «загрязнение». Не так важно, в какой категории анализа воздействия P5 будет рассматриваться тот или иной фактор – важно обеспечить, чтобы это воздействие было выявлено, и чтобы были выполнены соответствующие меры реагирования. Иногда бывает полезно зафиксировать фактор воздействия в нескольких элементах, чтобы гарантировать, что на него точно отреагируют.

6.1.3 Формат

GRM разработала шаблон, который можно использовать для выполнения анализа воздействия P5. Шаблон бесплатный, его можно скачать здесь:

<https://www.greenprojectmanagement.org/p5ia>

Инструкции по использованию включены в шаблон.

6.2 План управления устойчивым развитием

План управления устойчивым развитием описывает, как будет обеспечиваться устойчивое развитие в ходе проекта. P5 очень важен для разработки плана, поскольку этот стандарт определяет темы для рассмотрения и учета в проектах. Как правило, план управления устойчивым развитием определяет:

- Цель
- Подход
- Роли и обязанности
- Бюджет
- Ключевые показатели эффективности обеспечения устойчивого развития
- Влияние изменения содержания проекта на обеспечение устойчивого развития
- Анализ и отчетность
- Анализ воздействия P5.

GRM разработала шаблон, который можно использовать для разработки плана управления устойчивым развитием. Шаблон бесплатный, его можно скачать по ссылке:

<https://www.greenprojectmanagement.org/p5ia>

Инструкции по использованию включены в шаблон.

6.3 Обучение в области устойчивого развития

Сегодня большинство людей осознают, насколько важно для обеспечения устойчивого развития защищать и восстанавливать окружающую среду, однако многие не знают о других аспектах устойчивого развития, которые были определены в целях ООН в области устойчивого развития и в настоящем стандарте P5. Командам проектов в рамках подобного обучения может быть полезно представить обзор категорий, подкатегорий и элементов стандарта P5.

GRM предлагает учебные материалы, созданные на основе стандарта P5 и PRiSM, через своих партнеров по обучению и университеты - партнеры.

6.4 Отчеты о статусе проекта

Отчеты о статусе проекта используются для отслеживания прогресса проекта в достижении ожидаемых результатов и обещанных выгод. P5 может использоваться для включения в этот анализ информации о воздействии проекта на устойчивое развитие. Так, полезную информацию могут дать изменения в оценках анализа воздействия P5 на уровне подкатегорий.

6.5 Закрытие проекта

По завершении проекта P5 позволяет получить информацию, которую можно использовать в последующих проектах, в том числе:

- Информацию об эффективности (или неэффективности) мер, предпринятых в ответ на то или иное воздействие.
- Информацию о проблемах с обеспечением устойчивого развития, возникших и нерешенных в ходе проекта, и причинах этого.
- Информацию о том, на какие области следует обратить внимание в будущих проектах или аналогичных проектах, находящихся в процессе реализации.

6.6 Отчеты в области устойчивого развития

Глобальная инициатива по отчетности (GRI) определяет отчет по устойчивому развитию как «опубликованный компанией или организацией отчет об экономических, экологических и социальных последствиях ее повседневной деятельности». Кроме того, GRI указывает, что «отчет по устойчивому развитию является ключевой платформой для информирования о показателях в области устойчивого развития и воздействии на него - положительных или отрицательных».

Поскольку в стандарте P5 рассматриваются эффективность и воздействие проекта в области устойчивого развития, его можно использовать для получения полезных данных для формирования отчетов в области устойчивого развития GRI, UNGC или аналогичных.

7 Рекомендуем к прочтению

- GPM Global, *Insights into Sustainable Project Management*. Accessed 5 September 2019.
<https://www.greenprojectmanagement.org/2019-insights-into-sustainable-project-management>
- Carboni, Joel, et al. *Sustainable Project Management: the GPM Reference Guide*. GPM Global, 2018.
- Carboni, Joel and González, Monica. *Aligning Projects to the United Nations Global Compact and the Global Reporting Initiative: the Impacts of Project Processes and Products on People, the Planet, and Profit*. Accessed 5 September 2019.
https://www.researchgate.net/publication/282785637_Aligning_Projects_to_the_United_Nations_Global_Compact_and_the_Global_Reporting_Initiative_Monitoring_the_Impact_of_Project_Processes_and_Products_on_People_the_Planet_and_Profitability
- Carboni, Joel and Hodgkinson, Jeff. *Corporate Social Responsibility and Project Portfolio Management*. Accessed 5 September 2019.
https://www.researchgate.net/publication/282785504_Corporate_Social_Responsibility_and_Project_Portfolio_Management
- Climate Disclosure Standards Board. *Climate Change Reporting Framework: Advancing and aligning disclosure of climate change-related information in mainstream reports*. Accessed 5 September 2019.
http://www.cdsb.net/sites/cdsbnet/files/cdsb_climate_change_reporting_framework_edition_1.1.pdf
- Elms, Deborah K. and Low, Patrick, ed. *Global Value Chains in a Changing World*. Accessed 5 September 2019.
https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf
- Organization for Economic Co-operation and Development. *Principles of Corporate Governance*. OECD, 2004.
- Silvius, Gilbert, Schipper, Ron, and Planko, Julia. *Sustainability in Project Management*. Gower Publishing, 2012.
- Sisco, Cody, et al. *Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement*. Accessed 5 September 2019.
https://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf
- United Nations (UN). *Guiding Principles on Business and Human Rights, Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*. UN, 2011.
- United Nations (UN). *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights*. UN, 2008.

United Nations (UN). *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie*. UN, 2011. Accessed 5 September 2019.

<https://www.ohchr.org/Documents/Issues/TransCorporations/A.HRC.17.32.pdf>

United Nations (UN). *The Rio Declaration on Environment and Development*. UN, 1992.

United Nations (UN). *Global Environment Outlook 6 Regional assessments*. UN, 2016.

Accessed 6 September 2019.

<https://www.unenvironment.org/resources/global-environment-outlook-6-regional-assessments>

United Nations (UN). *United Nations Millennium Declaration*. UN, 2000.

United Nations Global Compact. *Community Engagement and Investment to Advance Human Rights in Supply Chains*. Accessed 5 September 2019.

<https://www.unglobalcompact.org/library/961>

1 Приложение 1

Шаблон плана управления устойчивым развитием

План управления устойчивым развитием описывает, как будет обеспечиваться устойчивое развитие в ходе проекта. P5 играет неотъемлемую роль в разработке плана, поскольку этот стандарт определяет темы для рассмотрения.

ГРМ разработала шаблон, который можно использовать для разработки плана управления устойчивым развитием. Шаблон бесплатный, его можно скачать по ссылке:

<https://www.greenprojectmanagement.org/p5ia>

Инструкции по использованию включены в шаблон.

2 Приложение 2

Шаблон анализа воздействия P5

Анализ воздействия P5 используется для определения и приоритизации воздействий проекта на обеспечение устойчивого развития с целью:

- Увеличения ожидаемых выгод проекта.
- Усиления положительного воздействия и уменьшения отрицательного воздействия проекта на общество, окружающую среду и ценность проекта.
- Достижения целей относительно обеспечения устойчивого развития организации-спонсора.

Анализ воздействия P5 предоставляет ключевым лицам, принимающим решения, информацию, исходя из которой они могут вносить изменения в проект, чтобы улучшить его воздействие на людей, экологию и финансовое положение компании.

В целом, анализ воздействия P5 следует выполнить как можно раньше. Если использовать жизненный цикл проекта из разработанной GPM методики PRiSM (Проекты с использованием методов обеспечения устойчивого развития), анализ необходимо выполнить на этапе исследования. Кроме того, полученные результаты анализа следует регулярно обновлять на протяжении всего проекта таким образом, чтобы информация оставалась актуальной, правильной и полезной.

Воздействия в разных областях могут частично перекрываться. Например, воздействие токсичных химикатов, используемых при изготовлении ноутбука, может быть учтено в следующих категориях: «эксплуатация продукта», «обслуживание продукта», «здоровье и безопасность на проекте», «загрязнение». Не так важно, в какой категории анализа воздействия P5 будет рассматриваться тот или иной фактор – важно обеспечить, чтобы это воздействие было выявлено, и чтобы были выполнены соответствующие меры реагирования. Иногда бывает полезно зафиксировать фактор воздействия в нескольких элементах, чтобы гарантировать, что на него точно отреагируют.

GPM разработала шаблон, который можно использовать для выполнения анализа воздействия P5. Шаблон бесплатный, его можно скачать здесь:

<https://www.greenprojectmanagement.org/p5ia>

Инструкции по использованию включены в шаблон.