

СТАНДАРТ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ GPM P5™



Стандарт по обеспечению устойчивого
развития
в управлении проектами GPM P5™

GPM Global

Версия 3.0

Авторское право

E-mail: copyright@greenprojectmanagement.org

Сайт: www.greenprojectmanagement.org

Опубликовано в Соединенных Штатах Америки

GPM® и Green Project Management® - зарегистрированные торговые марки GPM Global, использование которых защищено законодательством Соединенных Штатов Америки и большинства других стран.

Авторское право на этот документ зарегистрировано в 2023 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/>.

ISBN 979-8-3507-0879-0



О GPM

В современном мире устойчивое развитие из модной тенденции превратилось в необходимость. Сегодня мы стараемся решать проблемы изменения климата, боремся за внедрение норм этического поведения и социальной ответственности. Это означает, что предприятия должны применять практики обеспечения устойчивого развития в своей работе. Организации, отдающие приоритет устойчивому развитию, получают конкурентное преимущество на рынке и помогут обеспечить лучшее будущее для всех нас.

Мы в Green Project Management (GPM) хорошо понимаем, насколько это важно, и с 2009 года находимся в авангарде движения к созданию устойчивого сообщества – внедряем инициативы по устойчивому управлению проектами. Мы считаем, что и государственные, и частные организации могут быть проводниками позитивных изменений и активно создавать более устойчивый мир.

В рамках достижения этой цели GPM выпустила новую версию *стандарта P5*. Это признанный во всем мире стандарт по устойчивому управлению проектами. Данная версия стандарта соответствует наиболее распространенным системам создания ESG отчетности и стандартам создания отчетности в области устойчивого развития. Благодаря этому руководители проектов во всем мире смогут совместно решать глобальные проблемы и создавать ценность для общества. Мы сделали устойчивое развитие центральным элементом управления проектами и призываем обеспечивать устойчивое развитие на каждом проекте.

Предыдущая версия *стандарта P5* была загружена с нашего сайта более 600 000 раз и используется почти во всех странах мира. Новая версия представляет собой усовершенствованный вариант документа и содержит дополнительную информацию. Она была создана с целью обеспечить еще большую устойчивость проектов и благополучное будущее для всех нас.

Эта книга поможет вам, если вы руководите проектами или ищите способы сделать свой бизнес более устойчивым. Предстоящий путь может оказаться непростым, но мы сможем сделать мир лучше, если будем использовать опыт, накопленный GPM, и неукоснительно следовать принципам обеспечения устойчивого развития.

Оглавление

1 Устойчивое развитие и управление проектами	1
1.1 Эволюция фокуса управления проектами	1
1.2 Цели в области устойчивого развития	2
1.3 Профессионализация управления проектами	3
2 Общие сведения о стандарте Р5	4
2.1 Концептуальная схема Р5	4
2.2 Категории, подкатегории и элементы Р5	6
2.3 Перспективы и представления Р5	6
2.4 Воздействие продукта	7
2.4.1 <i>Жизненный цикл продукта</i>	7
2.4.2 <i>Обслуживание продукта</i>	8
2.5 Воздействие процесса	9
2.5.1 <i>Эффективность процессов проекта</i>	9
2.5.2 <i>Продуктивность процессов проекта</i>	10
2.5.3 <i>Справедливость процессов проекта</i>	10
2.6 Цепочки создания ценности	11
2.7 Проекты, программы и портфели	11
2.8 Р5 и другие международные стандарты в области устойчивого развития	11
3 Воздействие на людей	12
3.1 Практики работы с персоналом и достойный труд	13
3.1.1 Найм и обеспечение кадрами	14
3.1.2 Отношения между сотрудниками и руководством	15
3.1.3 Здоровье и безопасность на проекте	16
3.1.4 Обучение и повышение квалификации	17
3.1.5 Обучение организации	18
3.1.6 Равные возможности	19
3.1.7 Развитие компетенций на местах	20
3.1.8 Баланс «жизнь-работа» и психическое здоровье	21
3.2 Общество и клиенты	22
3.2.1 Вовлечение сообщества	23
3.2.2 Соблюдение соответствующих законов и нормативных актов и комплаенс	24
3.2.3 Защита коренных малочисленных народов	25
3.2.4 Здоровье и безопасность клиентов	26
3.2.5 Маркировка продуктов и услуг	27
3.2.6 Защита данных и информации о клиентах	28
3.3 Права человека	29
3.3.1 <i>Противодействие дискриминации и действиям, унижающим достоинство человека</i>	30
3.3.2 <i>Труд в соответствии с возрастом</i>	31
3.3.3 <i>Добровольный труд</i>	32
3.3.4 <i>Достоинство, разнообразие, равенство и инклюзивность</i>	33
3.4 Этическое поведение	34
3.4.1 <i>Устойчивые практики закупок и контракты</i>	35

3.4.2	<i>Противодействие коррупции</i>	36
3.4.3	<i>Честная конкуренция</i>	37
3.4.4	<i>Ответственное использование технологий</i>	38
3.4.5	<i>Зеленая реклама и гринвошинг</i>	39
4	Воздействие на планету	40
4.1	Транспорт	41
4.1.1	<i>Закупки у местных поставщиков</i>	42
4.1.2	<i>Цифровые коммуникации</i>	43
4.1.3	<i>Командировки и поездки на работу</i>	44
4.1.4	<i>Логистика</i>	45
4.2	Энергия	46
4.2.1	<i>Потребление энергии</i>	47
4.2.2	<i>Выбросы парниковых газов</i>	48
4.2.3	<i>Возобновляемая энергия и возврат экологически чистой энергии</i>	49
4.3	Земля, воздух и вода	50
4.3.1	<i>Биологическое разнообразие</i>	51
4.3.2	<i>Качество воздуха и воды</i>	52
4.3.3	<i>Потребление воды</i>	53
4.3.4	<i>Перемещение воды</i>	54
4.3.5	<i>Эрозия почвы и восстановление</i>	55
4.3.6	<i>Шумовое загрязнение</i>	56
4.4	Потребление	57
4.4.1	<i>Переработка и повторное использование</i>	58
4.4.2	<i>Утилизация</i>	59
4.4.3	<i>Загрязнение</i>	60
4.4.4	<i>Производство отходов</i>	61
5	Воздействие на процветание	62
5.1	Осуществимость проекта	63
5.1.1	<i>Анализ экономического обоснования</i>	64
5.1.2	<i>Финансовый анализ</i>	65
5.1.3	<i>Социальный возврат на инвестиции</i>	66
5.1.4	<i>Моделирование</i>	67
5.2	Гибкость бизнеса	68
5.2.1	<i>Гибкость и вариативность решений</i>	69
5.2.2	<i>Устойчивость и адаптивность</i>	70
5.3	Стимулирование рынка и экономики	71
5.3.1	<i>Воздействие на местную экономику</i>	72
5.3.2	<i>Косвенные выгоды</i>	73
5.3.3	<i>ESG отчетность и отчетность в области устойчивого развития</i>	74
6	ESG отчетность и отчетность в области устойчивого развития	75
6.1	ESG отчетность	75
6.2	Отчетность в области устойчивого развития	75
6.3	Существенность	75
6.4	Ключевые различия между ESG отчетностью и отчетностью в области устойчивого развития	76

6.5 Использование Р5 для формирования ESG отчетности и отчетности в области устойчивого развития	77
6.6 Соответствие элементов Р5 стандартам в области отчетности	78
7 Дополнительные возможности использования Р5	80
7.1 Анализ воздействия Р5	80
7.1.1 Механизм выполнения анализа воздействия Р5	80
7.1.3 Формат	81
7.2 План управления устойчивым развитием	81
7.3 Отчеты о статусе проекта	81
7.4 Закрытие проекта	81
Приложение 1	
Рекомендуемая литература	82
Приложение 2	
Показатели анализа осуществимости	84
Приложение 3	
Глоссарий ключевых терминов	86
Приложение 4	
Соответствие Р5 ЦУР	92

Список рисунков

Рисунок 1. Эволюция фокуса управления проектами	2
Рисунок 2. Цели в области устойчивого развития	3
Рисунок 3. Концептуальная схема Р5.....	5
Рисунок 4. Воздействие продукта и процесса	6
Рисунок 5. Типичный жизненный цикл продукта.....	7
Рисунок 6. Компоненты процесса	9
Рисунок 7. Воздействие на людей.....	12
Рисунок 8. Воздействие на планету	40
Рисунок 9. Воздействие на процветание	62
Рисунок 10. Два вида значимой отчетности.....	76
Рисунок 11. Воздействие проекта на устойчивое развитие в значимой отчетности.....	77
Рисунок 12. Элементы ESG отчетности, представленные в стандарте Р5	79

Предисловие

Сегодня перед миром стоит множество проблем, связанных с устойчивым развитием. Одной из важнейших проблем является изменение климата, вызванное выбросами парниковых газов, таких как двуокись углерода и метан. Эти газы удерживают тепло и вызывают повышение температуры на планете, что приводит к целому ряду негативных последствий – таких, как увеличение частоты и разрушительности стихийных бедствий, утрата биоразнообразия и повышение уровня моря.

Еще одной серьезной проблемой является истощение природных ресурсов, таких как вода, леса и полезные ископаемые. Это может привести к ухудшению состояния окружающей среды и утрате среды обитания многих видов флоры и фауны, а также к возникновению конфликтов между людьми из-за доступа к ограниченным ресурсам.

Кроме того, по мере накопления пластиковых отходов в окружающей среде и в мировом океане усугубляется проблема пластикового загрязнения. Пластиковое загрязнение наносит вред дикой природе и оказывает негативное воздействие на здоровье человека.

Серьезной проблемой для устойчивого развития является бедность. Бедные люди часто не могут удовлетворить свои базовые потребности – так, им часто оказываются недоступны чистая вода, медицинские и образовательные услуги. Как правило, их дети также не могут выбраться из бедности, и в результате человечество оказывается не в состоянии решить другие проблемы в области устойчивого развития.

Еще одной серьезной проблемой является продовольственная безопасность: ожидается, что в ближайшие десятилетия население мира будет увеличиваться. Чтобы обеспечить человечество продовольствием, мы должны внедрять устойчивые практики ведения сельского хозяйства и эффективные системы распределения продовольствия.

Наконец, серьезную проблему для устойчивого развития представляет утрата биоразнообразия. Утрата биоразнообразия может приводить к разрушению экосистем и оказывать негативное воздействие на жизнь человека. Защита и сохранение биоразнообразия необходимы для поддержания экологического баланса.

Перечисленные выше проблемы создал человек и сможет решить только человек.



Дженнифер Тарп
Председатель Совета директоров
Институт управления проектами

Введение

В будущем важность устойчивого развития, борьбы с изменением климата, этического поведения, социальной ответственности и прозрачных цепочек поставок будет постоянно расти. И неизбежно будет увеличиваться потребность в устойчивых практиках ведения бизнеса.

Мы, сотрудники GPM, считаем своей обязанностью продвигать идею защиты планеты за счет внедрения инициатив в области устойчивого развития.

GPM, ведущая организация в области управления проектами, находится в уникальном положении, и может влиять на решение проблем, стоящих перед человечеством. С 2009 года мы находимся в авангарде движения по обеспечению устойчивого развития: наш *стандарт P5* был загружен с сайта более 600 000 раз и используется почти во всех странах мира.

Последняя версия стандарта соответствует Целям ООН в области устойчивого развития. Используя наш стандарт, руководители проектов смогут сфокусироваться на создании ценности и решении глобальных проблем.

Данный стандарт был разработан с целью дать практические инструменты людям, готовым внедрять перемены, так, чтобы они смогли решить стоящие перед нами проблемы и создать процветающий мир для нас и для будущих поколений.

Мы хотим сделать устойчивое развитие главным элементом управления проектами, а проекты - краеугольным камнем устойчивого развития. Мы надеемся, что данная усовершенствованная версия стандарта станет источником новых идей, и позволит увеличить устойчивость проектов и обеспечить благополучное будущее для всех нас.

С уважением,



Доктор Джоэл Б. Карбони
Основатель GPM Global

1 Устойчивое развитие и управление проектами

Недавнее исследование GPM «Анализ устойчивого управления проектами» показало, что из более чем тысячи опрошенных руководителей 96% считают, что проекты и управление проектами необходимы для обеспечения устойчивого развития. 100% руководителей признали, что руководители проектов должны осознавать важность устойчивости для их проектов.

Руководитель проекта должен учитывать устойчивое развитие при определении целей и задач проекта. Он может установить цели в области сокращения потребления энергии и производства отходов, а также цели по использованию экологически чистых материалов.

Вы также можете обеспечить устойчивое развитие за счет внесения соответствующих изменений во все работы вашего проекта – определить способы смягчения негативного воздействия проекта. Например, вы можете использовать возобновляемую энергию для выполнения проекта по разработке программного обеспечения или спроектировать высотное офисное здание с нулевым выбросом парниковых газов.

Чтобы отслеживать прогресс в достижении целей устойчивого развития, вы можете использовать показатели устойчивого развития и регулярно искать области, в которых можно что-нибудь усовершенствовать.

Вовлекайте заинтересованные стороны (клиентов, сотрудников, поставщиков и т. д.) в процесс обеспечения устойчивого развития на вашем проекте – это поможет вам заручиться их поддержкой и создать более устойчивые практики.

Наконец, очень важно информировать общество об экологических и социальных последствиях реализации проекта и внедрения его продукта. Так вы увеличите осведомленность общества и сможете вдохновить других на действия в области обеспечения устойчивого развития.

В 2019 году 71% из 30 000 респондентов проведенного нами исследования сообщили, что смогли увеличить устойчивость проектов за счет использования *Стандарта по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами GPM P5*. Из тех руководителей проектов, которые активно использовали стандарт P5 в своих проектах, 95% смогли реализовать дополнительные выгоды устойчивого развития. В 2022 году количество респондентов увеличилось на 3300 человек, а процент руководителей проектов, которые увидели ощутимые выгоды от применения стандарта на практике - до 83%.

Это тем более важно, что в 2021 году 38% проектов оказались в зоне воздействия экстремальных погодных явлений, связанных с изменением климата, и мы опасаемся, что в будущем эта тенденция будет расти.



1.1 Эволюция фокуса управления 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 *Людоеды с вилками (Cannibals with Forks)* 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 конкурентного положения на рынке.

- **Люди.** Второй критерий (показатель социальной ответственности компании) показывает, насколько ответственно действовала компания в том, что касается ее воздействия на качество жизни отдельных людей.
- **Планета.** Третий критерий (показатель экологической ответственности компании) показывает, насколько ответственно действовала компания в том, что касается ее воздействия на окружающую среду и 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 1. Мы разработали P5 с целью внедрения этой новой перспективы.



Рисунок 1. Эволюция фокуса управления проектами

1.2 Цели в области устойчивого развития

Первая версия *стандарта P5* была основана на использовании *десяти принципов Глобального договора ООН* и *Стандартов Глобальной инициативы по отчетности (GRI)*. В настоящей версии, как и в версии 2.0, 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 ссылки, показывающие, как те или иные элементы P5 соотносятся с конкретными целями в области устойчивого развития.

Для вашего конкретного проекта может быть актуальна любая комбинация из перечисленных в документе 17 целей и 169 задач. В этом стандарте мы ссылались на некоторые из них. Полный список целей вы найдете в Приложении 4.



Рисунок 2. Цели в области устойчивого развития

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

1.3 Профессионализация управления проектами

В течение целого ряда лет специалисты, работающие в сфере управления проектами, уделяли большое внимание *профессионализации* данной сферы деятельности. В сообществе профессионалов все сильнее выражалось стремление к тому, чтобы управление проектами было признано профессией, получило более высокий статус - чтобы руководителей проектов признавали 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 признанным этическим кодексом и в интересах 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 может помочь наш *стандарт P5*.

2 Общие сведения о стандарте Р5

Согласно Международной организации по стандартизации (ISO), стандарт представляет собой «формулу, описывающую наилучший способ выполнения чего-либо». Это может быть описание процесса производства продукта, управления процессом, оказания услуги или поставки материалов — существующие стандарты описывают огромный спектр действий.

Стандарты — это квинтэссенция знаний людей, обладающих экспертизой в своей области и понимающих потребности организаций, представителями которых они являются. Это могут быть производители, продавцы, покупатели, клиенты, торговые ассоциации, пользователи или регулирующие органы. Стандарты могут относиться к следующим сферам:

- Управление качеством позволяет увеличивать эффективность работы и снижать количество брака.
- Экологический менеджмент позволяет снижать воздействие на окружающую среду, сокращать количество отходов и обеспечивать устойчивое развитие.
- Обеспечение здоровья и безопасности позволяет снижать количество несчастных случаев на рабочем месте.
- Управление энергопотреблением позволяет сокращать энергопотребление.
- Безопасность пищевых продуктов позволяет предотвращать загрязнение пищевых продуктов.
- Информационные технологии (ИТ) позволяют защищать конфиденциальную информацию.

Большинство стандартов являются либо *информационными*, либо *нормативными*:

- **Информационные стандарты.** Содержат рекомендации и лучшие практики по различным темам, связанным с системами управления, процессами, продуктами, услугами и технологиями. Хотя соблюдение информационных стандартов не является обязательным, они могут быть полезны для организаций, стремящихся усовершенствовать свои процессы или реализовать ожидания заинтересованных сторон.
- **Нормативные стандарты.** Содержат требования, спецификации и рекомендации, которые организация должна выполнить для соблюдения требований законодательства или получения сертификата.

Стандарт Р5 в первую очередь является *информационным*. Однако, он также является *нормативным*, поскольку на этом стандарте основана сертификация профессионалов GPM.

Стандарт Р5 содержит рекомендации о том, что измерять и как интегрировать Р5 в проектную деятельность. Стандарт также могут использовать специалисты по устойчивому развитию для включения в отчетность информации по проектам, расширения тройного критерия Люди – Планета - Процветание за счет рассмотрения воздействия продуктов и процессов. В Р5 рассматриваются такие концепции, как Продукт, Процесс, Люди, Планета и Процветание.

2.1 Концептуальная схема Р5

На рисунке 3 представлена *концептуальная схема Р5*. *Концептуальная схема* включает весь набор понятий и категорий в предметной области, их свойства и взаимоотношения. Концептуальная схема позволяет управлять сложным объектом за счет структурирования и организации имеющейся информации.

Проект

Продукт

Жизненный цикл

Обслуживание

Процесс

Эффективность

Продуктивность

Справедливость

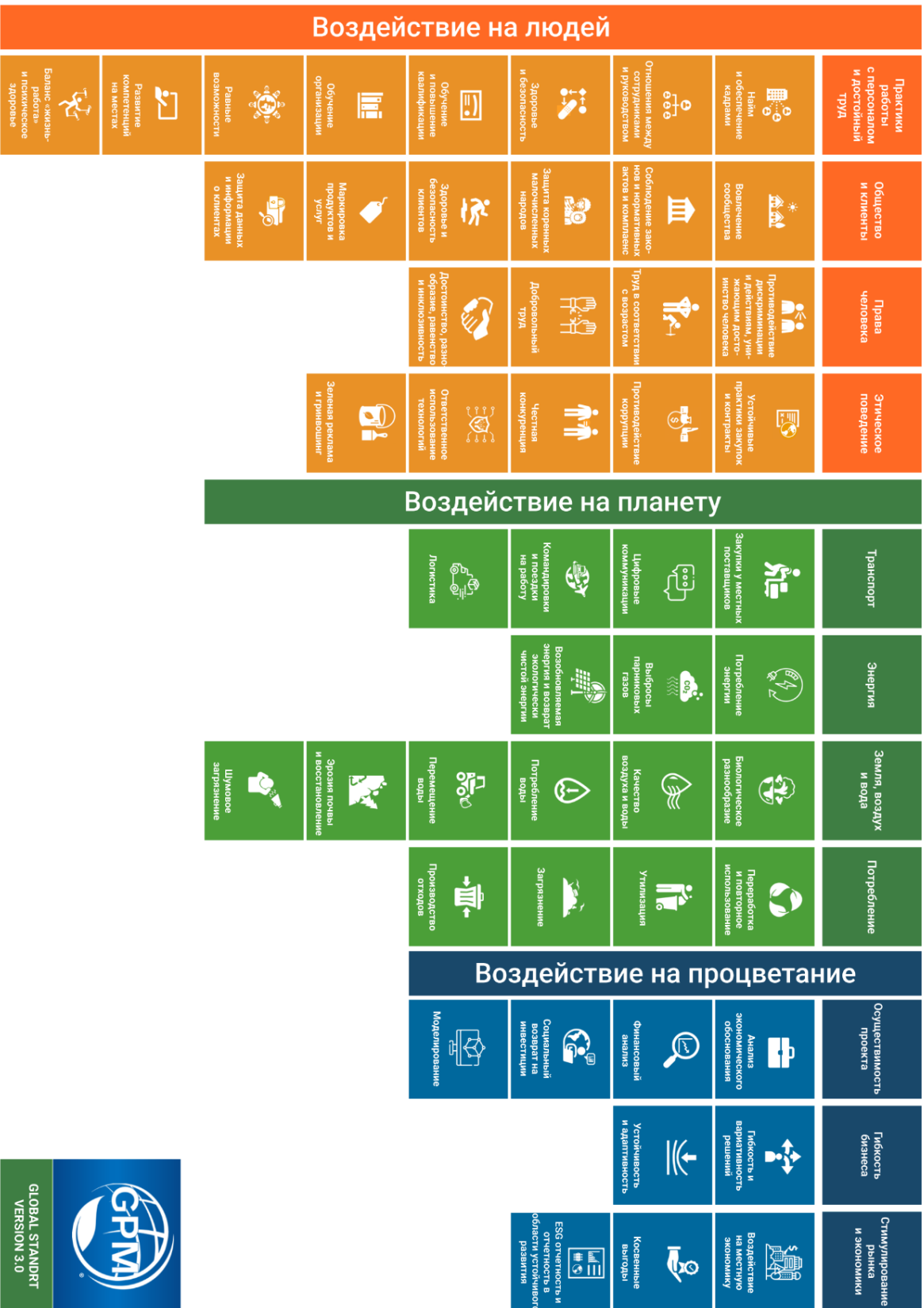


Рисунок 3. Концептуальная схема P5

2.2 Категории, подкатегории и элементы Р5

Концептуальная схема Р5 включает три категории: Люди, Планета и Процветание. Каждая категория разделяется на подкатегории и элементы.

В разделах 3, 4 и 5 содержатся рекомендации относительно того, что команда проекта должна делать для реализации каждого элемента, а также описание результатов в области обеспечения устойчивого развития, которых команда может достичь. Везде, где это было возможно, были приведены ссылки на соответствующие ЦУР.

Элементы Р5 – это аспекты руководства проектом, которые должны поддерживать и совершенствовать процессы руководства организацией в соответствии с целями, задачами и обязательствами в области устойчивого развития, принятыми спонсирующей организацией (организациями).

2.3 Перспективы и представления Р5

Воздействие реализации проекта, его результатов и продуктов на людей, планету и благосостояние определяется тем, какие решения были приняты в отношении характеристик продукта проекта и практик управления проектом.

В Р5 эти воздействия анализируются с использованием двух перспектив и пяти представлений. Перспективы:

- **Воздействие продукта** (результатов и продуктов проекта)
- **Воздействие процесса** (процессов управления проектами, используемых для управления работами проекта).

В разных перспективах используются разные представления:

- **Жизненный цикл и обслуживание** для продукта
- **Эффективность, продуктивность и справедливость** для процессов

Все пять представлений необходимы для полного понимания воздействия проекта на устойчивое развитие, поскольку они позволяют выявить весь масштаб и все разнообразие воздействия, которое в противном случае могло бы быть упущено. На рисунке 4 показано возможное воздействие, выявленное с использованием всех представлений для одного элемента Р5. В разделах 2.4 и 2.5 подробно описано, как использовать пять представлений Р5.

Проект = Фабрика мороженого с нулевым выбросом парниковых газов
Элемент = местные закупки (4.1.1)

	Представление	Описание воздействия
Перспектива продукта	Жизненный цикл	В настоящее время ни один из местных поставщиков возобновляемой энергии не в состоянии удовлетворить даже часть потребности завода в электроэнергии (200 МВт)
	Обслуживание	Нет местных поставщиков, которые смогли бы осуществлять текущее обслуживание оборудования после того, как завод заработает
Перспектива процесса	Эффективность	Чтобы создать предприятие с нулевым выбросом парниковых газов, необходимо сложное планирование
	Продуктивность	Во время строительства потребуется питание от сети
	Справедливость	Предпочтительные поставщики не имеют представительств в данной местности

Рисунок 4. Воздействие продукта и процесса

Обратите внимание, что при использовании всех пяти представлений не для всех элементов может быть выявлено какое-то воздействие. Тем не менее, всегда следует рассматривать все пять представлений, чтобы не упустить возможное значительное воздействие.

2.4 Воздействие продукта

Продуктом может быть физический объект (здание, машина, вакцина), услуга (отчет консультанта, реорганизация департамента, учебный курс) или объект другого типа (отчет об исследовании, отчет об осуществимости). Результаты проекта – это один или несколько продуктов, которые используются для создания производственных возможностей, которые создают продукты или выгоды для одной или нескольких заинтересованных сторон.

В Р5 рассматривается воздействие продукта на протяжении всего его жизненного цикла. Жизненный цикл продукта обычно состоит из пяти этапов:

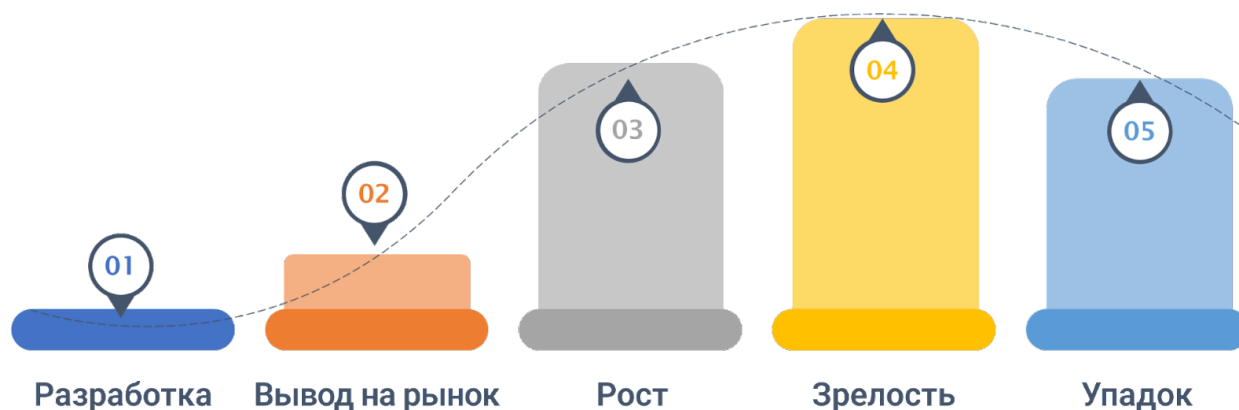


Рисунок 5. Типичный жизненный цикл продукта

- 01. Разработка.** Процесс исследования и разработки до выведения продукта на рынок.
- 02. Вывод на рынок.** Продукт выводится на рынок; продажи растут медленно или умеренно.
- 03. Рост.** Продукт приобретает известность; темпы роста продаж увеличиваются.
- 04. Зрелость.** Продукт хорошо известен на рынке; рост продаж стабилизируется.
- 05. Упадок.** Рынок насыщается или сжимается; рост продаж уменьшается.

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.

2.4.1 Жизненный цикл продукта

Представление **жизненный цикл продукта** включает элементы Р5, позволяющие оценить соответствие принципам обеспечения устойчивого развития продукта проекта в течение срока его полезного использования. Используя это представление, команда проекта может определить области, где необходимо внести улучшения для увеличения общей устойчивости продукта проекта.

Например, команда может обнаружить, что определенные материалы, используемые в производстве, не являются экологически безопасными или что упаковка создает ненужные отходы. Команда может реализовать изменения для решения этих проблем (например, выбрав более экологичные материалы или уменьшив размер упаковки), и затем принимать более обоснованные решения о том, как создавать продукты с меньшим негативным воздействием на окружающую среду и на общество.

В рамках использования представления *жизненный цикл продукта* 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, дистрибуция, 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 и планете.
- Проектировать продукт таким образом, чтобы при его производстве и использовании выделялось как можно меньше парниковых газов.
- Добиваться от поставщиков и участников их цепочек поставок соблюдения единых стандартов (см. раздел 2.6).

2.4.2 Обслуживание продукта

Представление **обслуживание продукта** включает элементы Р5, позволяющие оценить соответствие принципам обеспечения устойчивого развития действий по обслуживанию продукта проекта в течение его срока службы. Используя это представление, команда проекта может определить области, где должны быть сделаны улучшения для повышения общей устойчивости деятельности по обслуживанию и техническому обслуживанию продукта проекта.

Например, команда может обнаружить, что некоторые детали трудно заменить или отремонтировать, и в случае их поломки придется заменить весь продукт. Разрабатывая продукты с легко заменяемыми или ремонтируемыми деталями, команда может сократить количество отходов и продлить срок службы продукта.

Кроме того, команда проекта может определить, как можно оптимизировать энергопотребление в процессе использования продукта или сократить объем выбросов, образующихся в процессе распространения продукта. Повышая энергоэффективность или используя более устойчивые методы транспортировки в процессе дистрибуции продукта, команда может обеспечить большее соответствие процессов обслуживания продуктов принципам обеспечения устойчивого развития.

В рамках использования представления *обслуживание продукта* 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 об удобстве обслуживания продукта.
- Анализировать затраты на обслуживание в течение всего жизненного цикла продукта (разработка, дистрибуция, 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 (раздел 2.6).

2.5 Воздействие процесса

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 *конечных результатов*, с учетом существующих *ограничений*, как показано на рисунке 6.



Рисунок 6. Компоненты процесса

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

- **Процессы управления проектом:** идентификация, описание и организация работ проекта.
- **Процессы создания продукта:** определение и создание продукта проекта (физического объекта, услуги или другого актива).
- **Процессы поддержки:** 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 выше в разделе 2.4. Здесь также рассматриваются процессы поддержки, которые выполняются членами команды проекта. Процессы поддержки, 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.

В P5 процессы управления проектами, не учитывающие необходимость обеспечения устойчивого развития, считаются не соответствующими требованиям. Хотя такие подходы могут быть эффективными в достижении таких традиционных целей, как стоимость, время и содержание, они не учитывают долгосрочное воздействие проекта на окружающую среду и общество. Команда проекта должна учитывать необходимость обеспечения устойчивого развития наряду с традиционными целями управления проектами.

2.5.1 Эффективность процессов проекта

В представлении **эффективность процессов** рассматриваются элементы P5, позволяющие оценить способность оптимально использовать ресурсы с помощью существующих процессов. Здесь процессы проекта сравниваются с отраслевыми стандартами и с лучшими практиками для определения их эффективности.

Например, команда может обнаружить, что используемые методы планирования не позволяют учитывать ограниченность ресурсов или что процедуры отчетности генерируют множество ненужных отчетов. Если эти недостатки устранить, на проекте можно будет экономить время и деньги, а также обеспечить большую устойчивость.

Многие подходы к управлению проектами не учитывают необходимость обеспечения устойчивого развития. В стандарте Р5 они рассматриваются как неэффективные, даже если позволяют достигать традиционные цели по стоимости, срокам и содержанию.

В рамках использования представления *эффективность процессов* команда проекта должна:

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

2.5.2 Продуктивность процессов проекта

В представлении **продуктивность процессов** рассматриваются элементы Р5, с помощью которых можно оценить, позволяют ли процессы проекта использовать ресурсы проекта продуктивно. Здесь процессы проекта сравниваются с отраслевыми стандартами и с лучшими практиками для определения их продуктивности. Команда проекта может использовать это представление для определения областей, которые нужно усовершенствовать, чтобы увеличить общую эффективность работы.

Например, команда может обнаружить, что используемые практики управления рисками не позволяют определить риски в области устойчивого развития, или что команда не способна создавать отчеты в области устойчивого развития для организации(й) - спонсора(ов). Если эти недостатки устранить, на проекте можно будет снизить воздействие в области устойчивого развития и повысить удовлетворенность заинтересованных сторон.

В рамках использования представления *продуктивность процессов* команда проекта должна:

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

2.5.3 Справедливость процессов проекта

В представлении **справедливость процессов** рассматриваются элементы Р5, позволяющие оценить, относятся ли ко всем участникам проекта в равной степени справедливо и уважительно. Участники проекта – это члены команды проекта, клиенты, поставщики и другие лица.

Относиться справедливо не означает относиться ко всем одинаково. При взаимодействии с участниками проекта должны учитываться их индивидуальные особенности и обстоятельства. Например, для людей с ограниченными возможностями должны создаваться особые условия работы; для сотрудников, осуществляющих уход за больными членами семьи, должен разрабатываться гибкий график работы – так вы обеспечите справедливость процессов.

С помощью данного представления команда проекта может обеспечивать достоинство, разнообразие, равенство и инклюзивность. Это представление поможет выявлять предубеждения в политиках и практиках и предпринимать шаги для их устранения. Вы сможете обеспечить инклюзивность и создать рабочую среду, где все люди будут чувствовать, что их ценят и уважают.

Кроме того, обеспечение справедливости на проекте позволяет заручиться доверием заинтересованных сторон. Когда люди чувствуют, что с ними обращаются справедливо, они с большей вероятностью положительно отнесутся к проекту и поддержат его цели. В конечном итоге это позволит вам получить лучшие результаты для спонсирующей организации (организаций).

В рамках использования представления *справедливость процессов* команда проекта должна:

- Обеспечить прозрачность и открытость при реализации проекта.
- Сохранять справедливость в отношениях с клиентами, поставщиками и другими заинтересованными сторонами.

2.6 Цепочки создания ценности

Цепочка создания ценности — это ряд действий, которые выполняет организация в процессе создания и поставки продукта или услуги, от разработки первоначального дизайна до доставки в офис клиента. Цепочка включает в себя производство (выполняется поставщиками) и продажи (выполняется продавцами).

Важно: цепочка создания ценности проекта включает в себя все действия, процессы и функции, необходимые для реализации проекта в соответствии с принципами обеспечения устойчивого развития. Рекомендуемые практики *стандарта P5* следует внедрять в организациях поставщиков, партнеров и других заинтересованных сторон, участвующих в проекте.

2.7 Проекты, 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 воздействия на устойчивое развитие и работа с ним 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*, анализ воздействия P5 (см. раздел 7.1) и план управления устойчивым развитием (см. раздел 7.2) могут использоваться в любой из названных областей для получения ценности и выгод.

2.8 P5 и другие международные стандарты в области устойчивого развития

Основная цель P5 — определить потенциальное воздействие на устойчивое развитие, как положительное, так и отрицательное, которое можно проанализировать и представить руководству для принятия обоснованных решений и эффективного распределения ресурсов.

Стандарт P5 позволяет обеспечить соответствие проекта целям организации в области обеспечения устойчивого развития за счет рассмотрения потенциального воздействия процесса реализации проекта и его результатов.

P5 призывает использовать в управлении проектами признанные во всем мире стандарты, соглашения и договоры. Стандарт P5 связан в том числе со следующими документами:

- 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
- 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)

Руководители проектов должны периодически возвращаться к этим документам, поскольку они часто обновляются. Так, в 2022 году были внесены поправки в Декларацию МОТ об основополагающих принципах и правах в сфере труда.

3 Воздействие на людей

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 в 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
- Этическое поведение.


Воздействие на людей			
Практики работы с персоналом и достойный труд	Общество и клиенты	Права человека	Этическое поведение
Найм и обеспечение кадрами 	Вовлечение сообщества 	Противодействие дискриминации и действиям, унижающим достоинство человека 	Устойчивые практики закупок и контракты 
Отношения между сотрудниками и руководством 	Соблюдение соответствующих законов и нормативных актов и комплаенс 	Труд в соответствии с возрастом 	Противодействие коррупции 
Здоровье и безопасность 	Защита коренных малочисленных народов 	Добровольный труд 	Честная конкуренция 
Обучение и повышение квалификации 	Здоровье и безопасность клиентов 	Достоинство, разнообразие, равенство и инклюзивность 	Ответственное использование технологий 
Обучение организации 	Маркировка продуктов и услуг 		Зеленая реклама и гринвошинг 
Равные возможности 	Защита данных и информации о клиентах 		
Развитие компетенций на местах 			
Баланс «жизнь-работа» и психическое здоровье 			

Рисунок 7. Воздействие на людей



3.1 Практики работы с персоналом и достойный труд

Элемент «Практики работы с персоналом и достойный труд» позволяет обеспечить защиту здоровья и прав сотрудников.

Практики работы с персоналом должны быть направлены на поддержание здоровья и продуктивности сотрудников, что в конечном итоге может обеспечить устойчивое развитие в будущем. Словосочетание «достойный труд» означает, что работник должен получать справедливую заработную плату, для него должны быть созданы безопасные условия труда и предусмотрены возможности для профессионального роста. Сюда также относится возможность вести коллективные переговоры и справедливое распределение ресурсов. Кроме того, организации должны стремиться обеспечить равные условия труда независимо от пола, этнической принадлежности и других факторов.

Эта подкатегория описывает отношения проекта с сотрудниками. Она включает следующие элементы:

- Найм и обеспечение кадрами
- Отношения между сотрудниками и руководством
- Здоровье и безопасность
- Обучение и повышение квалификации
- Обучение организации
- Равные возможности
- Развитие компетенций на местах
- Баланс «жизнь-работа» и психическое здоровье.

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 правления проекта), так и членов команды проекта, в том числе подрядчиков.

Найм и обеспечение кадрами — это процесс привлечения персонала, необходимого для выполнения проекта. Он включает в себя определение навыков, необходимых для успешного завершения проекта, найм сотрудников (внутренних или внешних), управление их временем и эффективностью, их обучение по мере необходимости и выплату соответствующей компенсации.

Команда проекта должна:

- Инвестировать в программы обучения и развития для членов команды проекта, чтобы улучшить их навыки и увеличить эффективность их работы.
- Поощрять использование гибких условий работы, таких как удаленная работа и неполный рабочий день.
- Внедрять политики справедливой оплаты/выплаты достойной заработной платы и пособий для привлечения и удержания высококвалифицированных работников.
- Поощрять создание позитивной и инклюзивной культуры, в которой всех членов команды ценят и уважают.
- Диверсифицировать команду за счет найма представителей недостаточно представленных групп.

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

- Уверенность в завтрашней занятости за счет обеспечения стабильности рабочего места и регулярных выплат заработной платы.
- Долгосрочный экономический рост за счет увеличения производительности труда с улучшением условий труда.
- Повышение мотивации, улучшение атмосферы и уменьшение текучести кадров.
- Снижение затрат на рабочую силу за счет более эффективного управления ресурсами, уменьшения количества трудовых споров и уменьшения текучести кадров.



Элемент связан с ЦУР 8, задачей 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.

Элемент «Отношения между сотрудниками и руководством» на проекте включает построение доверительных отношений, обеспечение взаимопонимания и налаживание взаимодействия между руководителем проекта и другими руководителями, сотрудниками организаций и членами команды проекта. Участники должны демонстрировать уважение друг к другу, стараться не допускать конфликтов, обеспечивать прозрачность в коммуникациях и доводить до каждого информацию о его обязанностях.

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.
- Справедливо относиться ко всем сотрудникам, независимо от их должности и положения в компании.
- Всегда сохранять конструктивность при предоставлении обратной связи.
- Демонстрировать готовность учиться у каждого члена команды.

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

- Увеличение продуктивности работы команды, которая вовлечена в работу и мотивирована.
- Позитивная рабочая атмосфера, командный дух, удовлетворенная команда.
- Уменьшение текучести кадров и сокращение расходов на найм и обучение новых сотрудников.



Элемент связан с ЦУР 10, задачей 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.

Здоровье и безопасность на проекте – это создание безопасных условий труда для персонала, задействованного в проекте. Данный элемент включает в себя выполнение следующих действий: оценка опасностей, управление рисками, обучение, обеспечение внедрения и контроль согласованных мер, и проведение расследований. Основная цель - гарантировать, что работники не будут подвергаться ненужным рискам в ходе выполнения работы.

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.
- Убедиться в том, что работники обеспечены необходимым оборудованием и одеждой, а также прошли обучение, необходимое для безопасного выполнения работы.
- Разработать четкие процедуры информирования об инцидентах и потенциально опасных происшествиях.
- Расследовать причины инцидентов и аварий.
- Незамедлительно информировать работников о любых изменениях в практике охраны труда и технике безопасности.
- Регулярно проводить оценку рисков и инспекции рабочей среды, чтобы гарантировать ее полную безопасность.
- Ознакомить работников с процедурами охраны здоровья и техники безопасности: они должны быть осведомлены о рисках, связанных с той деятельностью, в которой они участвуют.

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.



Элемент связан с ЦУР 3, задачей 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 повышение квалификации

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения наличия у членов команды проекта навыков, необходимых для выполнения работ по проекту.

Обучение и повышение квалификации — это процесс приобретения членами команды проекта навыков, необходимых для эффективного выполнения работы. Этот элемент включает в себя следующие действия: обучение, оценка навыков, мониторинг эффективности и осуществление руководства.

Команда проекта должна:

- Идентифицировать навыки, необходимые на проекте.
- Выявить пробелы в навыках и потребности в развитии членов команды проекта.
- Не назначать членов команды проекта на те роли, которые они не смогут выполнять.
- Оплачивать обучение, в рамках которого члены команды проекта смогут приобретать новые навыки.
- Назначить наставников, которые смогут делиться практическими советами с членами команды проекта и помогут им улучшить их навыки.
- Поощрять членов команды проекта сотрудничать друг с другом и делиться идеями.
- Создать систему вознаграждения для тех, кто улучшает свои навыки.

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

- Усиление вовлеченности в случае, если члены команды проекта будут знать, что они могут развивать свои навыки.
- Увеличение производительности, эффективности и креативности в случае, если члены команды проекта смогут применять свои новые навыки на практике.
- Увеличение привлекательности проекта для квалифицированных специалистов, которые ищут организацию, в которой они смогли бы расти профессионально.
- Увеличение эффективности проекта за счет совершенствования навыков сотрудников.



Элемент связан с ЦУР 4, задачей 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».

Элемент связан с ЦУР 4, задачей 4. «К 2030 году существенно увеличить число молодых и взрослых людей, обладающих востребованными навыками, в том числе профессионально-техническими навыками, для трудоустройства, получения достойной работы и занятий предпринимательской деятельностью».

3.1.5 Обучение организации

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

Обучение организации — это такая форма управления знаниями, когда подразделения организации и отдельных сотрудников поощряют собирать, обмениваться и применять полученные знания. Это позволяет организации адаптировать и улучшать свои процессы, продукты и услуги с течением времени.

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.
- Определить четкие процессы обмена знаниями.
- Инвестировать в технологии, позволяющие осуществлять сбор, хранение и извлечение знаний.
- Поощрять взаимодействие с другими подразделениями организации с целью формирования культуры открытого общения и обучения.
- Создавать условия, мотивирующие сотрудников делиться новыми знаниями, опытом и идеями.
- Стараться обеспечить для членов команды проекта доступ к нужной информации в нужное время, чтобы они смогли быстро принимать лучшие решения.

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

- Расширение возможностей организации в целом.
- Повышение эффективности и продуктивности проектов.
- Создание организационной базы знаний, которую можно использовать для улучшения результатов.
- Увеличение эффективности и снижение затрат за счет предотвращения прошлых ошибок.
- Принятие более обоснованных решений на основе информации, полученной в ходе выполнения предыдущих проектов.



Элемент связан с ЦУР 16, задачей 6. «Создать эффективные, подотчетные и прозрачные учреждения на всех уровнях».

Элемент связан с ЦУР 16, задачей 7. «Обеспечить ответственное принятие решений репрезентативными органами на всех уровнях с участием всех слоев общества».

3.1.6 Равные возможности

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения того, чтобы все работники, в том числе члены команды и подрядчики, получали равные возможности.

Равные возможности – это практика, когда доступ к рабочим местам, возможностям и обязанностям определяется квалификацией человека, и не зависит от его/ее пола, расы, возраста и других характеристик. Практика направлена на устранение любого вида дискриминации на рабочем месте, обеспечение справедливого отношения ко всем членам команды, предоставление им равных возможностей таким образом, чтобы они смогли внести надлежащий вклад в выполнение работы.

Команда проекта должна:

- Обеспечить равные возможности для всех сотрудников, исходя из их навыков.
- Не допускать предвзятого отношения к людям из-за их возраста, пола, этнической принадлежности и других аспектов.
- Обеспечить возможности для работы для людей с ограниченными возможностями.
- Разработать прозрачный и справедливый процесс оценки эффективности.
- Создать возможности для открытого диалога, чтобы люди могли высказывать различные точки зрения и рассказывать о своем опыте.
- Создать атмосферу доверия, в которой каждый будет чувствовать, что его уважают и ценят.

Обеспечение равных возможностей позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Сокращение текучести кадров и повышение вовлеченности сотрудников.
- Улучшение рабочей атмосферы и производительности.
- Увеличение креативности и инновационности в разных областях.
- Усиление доверия в отношениях между работниками и работодателями.
- Проект получит большее количество талантливых людей.



Элемент связан с ЦУР 10, задачей 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.

Развитие компетенций на местах — это процесс развития и наращивания навыков, знаний и опыта в тех местах, где реализуется проект. Элемент может включать обучение местных жителей, поощрение сотрудничества и обмена ресурсами между проектной организацией и местными организациями или местными жителями.

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:

- Жители данной местности смогут усовершенствовать свои навыки и приобрести новые.
- Уменьшение вероятности проблем с привлечением квалифицированных работников.
- Увеличение производительности, качества и эффективности работы сотрудников.
- Расширение инновационных возможностей благодаря сотрудничеству с местными экспертами.
- Экономический рост и усиление социальной включенности в регионе.



Элемент связан с ЦУР 4, целью 7. «К 2030 году обеспечить, чтобы все учащиеся приобретали 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».

3.1.8 Баланс «жизнь-работа» и психическое здоровье

Этот элемент описывает политики, процедуры и методы, необходимые для обеспечения того, чтобы работники проекта могли достигать личных и профессиональных целей, за счет защиты и укрепления психического здоровья людей, постоянно испытывающих сильный стресс.

Элемент «Баланс «жизнь-работа» и психическое здоровье» связан со способностью людей сбалансировать профессиональные цели и личную жизнь. Сюда относятся регулярные перерывы в работе, выработка здоровых рабочих привычек, а также выполнение действий, вызывающих чувство радости и удовлетворения.

Команда проекта должна:

- Внедрить гибкий график работы, чтобы работники смогли обеспечить достижение как проектных, так и своих личных целей.
- Предлагать оплачиваемый отпуск (как правило, ежегодный установленный законом отпуск) для сотрудников, работающих полный рабочий день, чтобы они смогли поддерживать баланс «жизнь-работа».
- Предоставить возможность удаленной работы для поддержания психического здоровья и благополучия сотрудников.
- Оценить, а затем уменьшить или устранить риски для психического здоровья на рабочем месте.
- Поддерживать работников с психическими расстройствами, чтобы они могли участвовать в работе и добиваться успеха.
- Отслеживать внезапные или тревожные изменения в поведении или привычках работников, а затем работать с ними.

Обеспечение баланса «жизнь-работа» и улучшение психического здоровья позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Увеличение производительности работы сотрудников на проекте.
- Увеличение мотивации, улучшение атмосферы и уменьшение текучести кадров.
- Члены команды проекта лучше подготовлены к тому, чтобы справляться со сложными ситуациями и факторами стресса.



Элемент связан с ЦУР 3, целью d. «Наращивать потенциал всех стран, особенно развивающихся стран, в области раннего предупреждения, снижения рисков и регулирования национальных и глобальных рисков для здоровья».



3.2 Общество и клиенты

В ходе реализации проекта необходимо следить за тем, как реализация проекта и его результаты влияют на заинтересованные стороны, в частности, на общество и клиентов.

На протяжении всего проекта необходимо следить за реакцией общества, чтобы гарантировать, что проект соответствует ожиданиям тех, на кого он влияет. В частности, тех людей, кто живет в непосредственной близости от места реализации проекта. В ходе удовлетворения потребностей клиентов необходимо вести себя ответственно. Мы должны стараться не только создавать выгоды для общества и клиентов, но и оказывать положительное влияние на жизнь людей.

Эта подкатегория описывает взаимодействие проекта с обществом и клиентами, которые будут использовать его результаты. Подкатегория включает следующие элементы:

- Вовлечение сообщества
- Соблюдение соответствующих законов и нормативных актов и комплаенс
- Защита коренных малочисленных народов
- Здоровье и безопасность клиентов
- Маркировка продуктов и услуг
- Защита данных и информации о клиентах.

3.2.1 Вовлечение 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.

Вовлечение сообщества – это практика взаимодействия с местными жителями как с заинтересованными сторонами проекта. Такое взаимодействие очень важно, поскольку оно позволяет обеспечить, что потребности и мнения местных жителей будут учитываться при принятии любых решений, которые могут повлиять на сообщество. Также необходимо наладить двусторонний обмен информацией и идеями между командой проекта и сообществом, чтобы увеличить продуктивность и эффективность проекта, а также максимизировать получаемые выгоды.

Команда проекта должна:

- Активно взаимодействовать с местным сообществом, чтобы заручиться их поддержкой и слышать их мнение.
- Постоянно информировать людей, на которых может повлиять проект, о ходе проекта.
- Давать честную информацию о возможном влиянии проекта и активно работать со всеми опасениями, высказываемыми членами сообщества.
- Давать честную информацию об изменениях, которые будут внедрены в ходе проекта, и активно вовлекать сообщество в обсуждение возможного влияния проекта.
- Делиться информацией о ходе проекта на встречах с общественностью, в интервью для СМИ.

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

- Улучшение репутации бренда за счет улучшения отношений с людьми, на которых может повлиять проект.
- Улучшение общественного мнения: сообщество начнет доверять людям, представляющим проект.
- Повышение узнаваемости бренда за счет участия в общественных мероприятиях.



Элемент связан с ЦУР 11, задачей 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 и комплаенс

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

Элемент «Соблюдение соответствующих законов и нормативных актов и комплаенс» включает шаги, предпринимаемые командой проекта для обеспечения соответствия проекта всем применимым законам и нормативным актам. Сюда относится изучение соответствующих законов и нормативных актов, оценка их последствий для проекта и принятие необходимых мер для обеспечения соблюдения этих законов и нормативных актов на протяжении всего времени реализации проекта.

Команда проекта должна:

- Отслеживать изменения в соответствующих законах и нормативных актах.
- Отслеживать соответствие используемых процедур и процессов применимым законам и нормативным актам и обновлять их в случае необходимости.
- Поощрять работников соблюдать применимые законы и нормативные акты.
- Активно контролировать реализацию проекта, чтобы обеспечить соблюдение применимых законов и нормативных актов.

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

- Обеспечение того, что цели проекта будут достигаться в рамках правовых требований.
- Улучшение репутации бренда за счет демонстрации соблюдения требований законодательства.
- Снижение рисков за счет снижения вероятности нарушения принятых в обществе норм.



Элемент связан с ЦУР 10, задачей 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 коренных малочисленных народов

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

Элемент «**Защита коренных малочисленных народов**» включает меры, предпринимаемые для обеспечения прав и благополучия людей, на которых может повлиять проект. Сюда относится защита культуры, прав землепользования, языка, религии и других характеристик самоидентификации.

Команда проекта должна:

- Предотвращать любые действия, которые могут лишить какой-либо из коренных малочисленных народов его культурных ценностей или этнической самобытности.
- Вовлекать лидеров коренных малочисленных народов в процесс планирования, чтобы обеспечить отслеживание потенциального воздействия проекта.
- Уважать право коренных малочисленных народов, на которых может повлиять проект, на автономное управление своими землями и ресурсами, и предоставлять им возможность существенно влиять на принятие решений, которые могут повлиять на них.
- Предоставлять коренным малочисленным народам, на которых может повлиять проект, своевременную и точную информацию о будущих работах по проекту, которые могут затронуть их интересы.
- Применять руководство по развитию компетенций на местах (раздел 3.1.7) по отношению к коренным малочисленным народам.

Защита коренных малочисленных народов позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Улучшение отношений с местными сообществами.
- Снижение воздействия на окружающую среду: знания коренных малочисленных народов позволят определить потенциальное воздействие на окружающую среду и разработать стратегии смягчения этого воздействия.
- Улучшение репутации бренда и усиление общественной поддержки за счет демонстрации внимания и уважения к коренным малочисленным народам.



Элемент связан с ЦУР 11, задачей 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.

Элемент «Здоровье и безопасность клиентов» включает меры, предпринимаемые для обеспечения физического и психического благополучия конечных пользователей результатов проекта. Сюда относится информирование о рисках и опасностях, правильное взаимодействие с клиентами во время реализации проекта и соблюдение применимых стандартов безопасности, протоколов, законов и нормативных актов.

Команда проекта должна:

- Соблюдать соответствующие стандарты, протоколы, законы и нормативные акты, касающиеся здоровья и безопасности клиентов.
- Регулярно оценивать дизайн продуктов и услуг на предмет выявления возможных угроз для здоровья и безопасности клиентов.
- Осуществлять проверки безопасности и разработать планы действий в чрезвычайных ситуациях с целью предотвращения несчастных случаев в рабочих зонах проекта.

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

- Уменьшение количества жалоб и повышение удовлетворенности клиентов.
- Снижение риска предъявления претензий по страхованию гражданской ответственности в случае инцидента.
- Улучшение репутации бренда за счет демонстрации заботы о здоровье и безопасности клиентов.



Элемент связан с ЦУР 3, задачей с. «Наращивать потенциал всех стран, особенно развивающихся стран, в области раннего предупреждения, снижения рисков и регулирования национальных и глобальных рисков для здоровья».

3.2.5 Маркировка продуктов и услуг

Этот элемент описывает 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.

Маркировка товаров и услуг включает в себя процедуры, используемые для обеспечения точной маркировки товаров и услуг в соответствии с юридическими и этическими стандартами. Сюда относится надлежащее раскрытие информации о потенциальных рисках, опасностях и побочных эффектах, связанных с использованием продуктов и услуг, а также предоставление информации о происхождении этих продуктов и услуг.

Команда проекта должна:

- Использовать для маркировки экологически чистые или биоразлагаемые материалы.
- Использовать цифровую маркировку или коды QR (Quick Response), отказываясь от физической маркировки.
- Использовать общепризнанные стандартные символы для обозначения экологически безопасных или опасных для окружающей среды характеристик продуктов и услуг.
- Давать точную информацию о рисках для здоровья и безопасности, чтобы клиенты могли принимать обоснованные решения.
- Давать информацию о вариантах утилизации продукта в конце срока службы.
- При разработке маркировки рассматривать весь жизненный цикл продукта или услуги.
- Приводить доказательства оценки продукта или услуги как «экологических» или «способствующих обеспечению устойчивого развития».

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

- Улучшение репутации и усиление доверия к бренду.
- Увеличение объема продаж.



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 8. «К 2030 году обеспечить, чтобы люди во всем мире располагали соответствующей информацией и сведениями об устойчивом развитии и образе жизни в гармонии с природой».

3.2.6 Защита данных и информации о клиентах

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики предотвращения утери или компрометации информации о клиентах во время или после проекта.

Защита данных и информации о клиентах включает меры, предпринимаемые для защиты данных клиентов, таких как личные или финансовые данные. Сюда относится предоставление безопасных хранилищ и технологий шифрования, внедрение надлежащих средств контроля доступа и процедур аутентификации, а также обеспечение соблюдения соответствующих законов и правил.

Команда проекта должна:

- Получать явное согласие от клиента на сбор или использование данных.
- Внедрять меры по защите данных, постоянно контролировать и регулярно проверять системы.
- Обучать членов команды проекта и других лиц, имеющих доступ к данным клиентов, лучшим практикам обеспечения конфиденциальности и безопасности данных.
- Ограничивать доступ к конфиденциальным данным.
- Отслеживать угрозы и слабые места, соблюдать все применимые законы и правила о защите данных и конфиденциальности.
- Проверять добросовестность внешних поставщиков, и заменять тех, у кого нет надлежащего контроля.

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

- Увеличение доверия со стороны клиентов.
- Улучшение репутации бренда, эффективности работы, конкурентоспособности за счет демонстрации стремления к обеспечению безопасности и конфиденциальности данных.
- Уменьшение объема негативной информации и юридических споров.



Элемент связан с ЦУР 16, задачей 10. «Обеспечить доступ общественности к информации и защитить основные свободы в соответствии с национальным законодательством и международными соглашениями».

Элемент связан с ЦУР 17, задачей 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».



3.3 Права человека

На проектах необходимо создавать прочный фундамент, позволяющий обеспечивать защиту прав человека как в организации проекта, так и во внешних связанных с проектом организациях.

Права человека – это правила, позволяющие обеспечить удовлетворение основных потребностей человека, таких как потребность в пище, чистой воде, жилье, образовании и медицинских услугах. При этом необходимо обеспечивать удовлетворение этих потребностей для всех людей, независимо от их половой и расовой принадлежности, возраста или других характеристик. На проекте необходимо создавать среду, в которой к каждому человеку будут относиться с уважением, и он сможет сам распоряжаться своей жизнью. Права человека должны соблюдаться на протяжении всего жизненного цикла проекта, чтобы обеспечить равенство и справедливость для всех участников.

В этой подкатегории рассматриваются права, которыми обладает любой человек, независимо от расы, пола, национальности, этнической принадлежности, языка, религии или любой другой характеристики. Эта подкатегория включает следующие элементы:

- Противодействие дискриминации и действиям, унижающим достоинство человека
- Труд в соответствии с возрастом
- Добровольный труд
- Достоинство, разнообразие, равенство и инклюзивность.

3.3.1 Противодействие дискриминации и действиям, унижающим достоинство человека

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения того, чтобы на проекте не допускалась дискриминация по расовой или половой принадлежности, цвету кожи, национальности или этническому происхождению, возрасту, религии, инвалидности, сексуальной ориентации, гендерной идентичности или самовыражению, прохождению воинской службы, наличию беременности или любому другому признаку в соответствии с действующим законодательством.

Элемент «**Противодействие дискриминации и действиям, унижающим достоинство человека**» включает меры, направленные на создание безопасной рабочей среды, в которой ко всем людям относятся с уважением, и где отсутствует дискриминация. Сюда относятся разработка политик, защищающих сотрудников от несправедливого обращения, создание инклюзивной среды, внедрение эффективных процедур информирования о случаях ненадлежащего поведения, и обучение руководства тому, как работать с подобными проблемами.

Команда проекта должна:

- Не допускать дискриминации любого рода и действий, унижающих достоинство человека.
- Создавать инклюзивную культуру, в которой ко всем людям относятся с уважением.
- Обеспечить регулярное обучение всех работников проекта законам, правилам и политикам, запрещающим дискриминацию и действия, унижающие достоинство человека.
- Поощрять сотрудников проекта сообщать о возможных инцидентах, внедрить процесс немедленного и беспристрастного расследования.
- Добиваться от поставщиков и участников их цепочек поставок соблюдения единых стандартов.

Противодействие дискриминации и действиям, унижающим достоинство человека, позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Сокращение количества судебных исков и жалоб.
- Сокращение текучести кадров и снижение затрат на найм.
- Повышение производительности и улучшение морального состояния коллектива.



Элемент связан с ЦУР 10, задачей 2. «К 2030 году поддержать законодательным путем и поощрять активное участие всех людей в социальной, экономической и политической жизни независимо от их возраста, пола, инвалидности, расы, этнической принадлежности, происхождения, религии и экономического или иного статуса».

Связан с ЦУР 5, задачей 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.

Элемент «Труд в соответствии с возрастом» означает, что на проекте необходимо обеспечить, чтобы дети не эксплуатировались и не подвергались опасности, и в то же время им нужно предоставить возможность развивать необходимые профессиональные навыки. Работа должна соответствовать уровню квалификации и зрелости человека.

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.
- Убедиться в том, что во всей цепочке создания ценности соблюдаются требования о минимальном трудовом возрасте, и информировать об ответственности нарушающие эти требования третьи стороны.

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

- Защита прав несовершеннолетних, которые чаще подвергаются эксплуатации.
- Создание безопасной и здоровой среды для всех работников проекта.
- Уменьшение количества судебных исков и жалоб.
- Улучшение репутации бренда.



Элемент связан с ЦУР 8, задачей 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».

Элемент связан с ЦУР 16, задачей 2. «Положить конец надругательствам, эксплуатации, торговле и всем формам насилия и пыток в отношении детей».

3.3.3 Добровольный труд

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для недопущения на проекте принудительного труда.

Добровольный труд – это недопущение того, чтобы человек выполнял работы или оказывал услуги под угрозой применения карательных мер против него самого или его семьи.

Принудительный и недобровольный включает работу, за которую платят ниже прожиточного минимума или за которую платят ненужными для человека товарами. Принудительный и недобровольный труд может принимать различные формы и включает торговлю людьми, долговую кабалу, порабощение и слишком длинный рабочий день.

Команда проекта должна:

- Соблюдать *Конвенцию МОТ о недопущении принудительного труда*.
- Соблюдать законы и положения об охране труда, в том числе те, которые запрещают или криминализируют принудительный и недобровольный труд.
- Использовать четко определенные и жестко прописанные процедуры найма и отбора, чтобы гарантировать, что ни один работник проекта не станет жертвой обмана или запугивания.
- Создать безопасную процедуру подачи жалоб, чтобы люди смогли сообщать об использовании принудительного и недобровольного труда.
- Периодически проверять соблюдение стандартов МОТ в организациях поставщиков и подрядчиков.
- Разработать прозрачную политику, обеспечивающую справедливую заработную плату и безопасные условия труда для всех.

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

- Защита работников от эксплуатации, жестокого обращения и торговли людьми.
- Усиление вовлеченности, доверия и лояльности работников благодаря тому, что на проекте будут соблюдаться их базовые права.
- Выполнение требований трудового законодательства.
- Улучшение репутации бренда и усиление доверия потребителей.



Элемент связан с ЦУР 8, задачей 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».

3.3.4 Достоинство, разнообразие, равенство и инклюзивность

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для того, чтобы на проекте уважалось достоинство каждого человека и поддерживалось разнообразие, равенство и инклюзивность.

Элемент «Достоинство, разнообразие, равенство и инклюзивность» описывает набор ценностей, принципов и практик, позволяющих сформировать среду, в которой каждый участник проекта сможет чувствовать себя в безопасности, чувствовать, что его уважают и ценят. Кроме того, каждый участник проекта должен получить возможность участвовать в соответствующих процессах принятия решений, не сталкиваясь с дискриминацией или несправедливым обращением.

Команда проекта должна:

- Включать в явном виде задачи обеспечения достоинства, разнообразия, равенства и инклюзивности в цели, задачи и показатели проекта.
- Поощрять работников проекта высказываться о тех решениях, которые могут на них повлиять, и обеспечить безопасность таких высказываний.
- Инвестировать в инициативы по развитию команды проекта, связанные с элементом «Достоинство, разнообразие, равенство и инклюзивность», например, по следующим темам: скрытая предвзятость, культурная компетентность, неосознанное использование языка и микроагрессия.
- Предоставлять возможность стать наставником или лидером, а также предлагать конкурентоспособные компенсационные пакеты независимо от половой или расовой принадлежности, возраста или других характеристик.
- Создавать справедливую рабочую среду за счет реализации антидискриминационной политики и программы создания равных возможностей.

Обеспечение достоинства, разнообразия, справедливости и инклюзивности позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

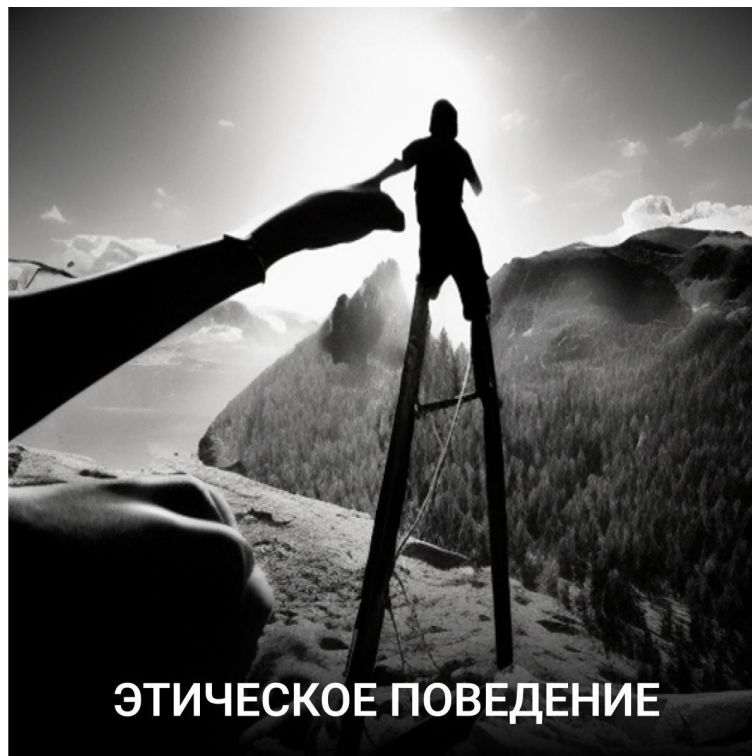
- Увеличение производительности за счет создания атмосферы сотрудничества и доверия.
- Принятие более эффективных решений за счет учета различных точек зрения.
- Вовлеченность и моральное состояние сотрудников улучшаются, когда они чувствуют, что их ценят.
- Более эффективные стратегии найма, позволяющие привлекать самых талантливых людей из разных слоев общества.
- Увеличение удовлетворенности клиентов за счет усиления связи с брендом и увеличения лояльности.
- Улучшение имиджа в обществе, рост узнаваемости бренда и доли рынка.



Элемент связан с ЦУР 8, задачей 8. «Защищать трудовые права и содействовать обеспечению надежных и безопасных условий работы для всех трудящихся, включая трудящихся мигрантов, особенно женщин-мигрантов, и лиц, не имеющих стабильной занятости».

Элемент связан с ЦУР 10, задачей 2. «К 2030 году поддержать законодательным путем и поощрять активное участие всех людей в социальной, экономической и политической жизни независимо от их возраста, пола, инвалидности, расы, этнической принадлежности, происхождения, религии и экономического или иного статуса».

Элемент связан с ЦУР 10, задачей 4. «Принять соответствующую политику, особенно бюджетно-налоговую политику и политику в вопросах заработной платы и социальной защиты, и постепенно добиваться обеспечения большего равенства».



3.4 Этическое поведение

На проектах необходимо соблюдать этические принципы: уважать права человека, обеспечивать справедливость, прозрачность и контроль.

На проекте в ходе выполнения проектных работ и при принятии решений, которые могут оказать негативное влияние на общество или участников проекта, необходимо учитывать соображения этики. Заинтересованные стороны должны иметь право голоса в принятии решений, которые могут на них повлиять. К заинтересованным сторонам следует относиться с уважением на протяжении всего срока реализации проекта. Если на проекте этические соображения будут приниматься всерьез, его цели будут достигаться ответственным образом.

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:

- Устойчивые практики закупок и контракты
- Противодействие коррупции
- Честная конкуренция
- Ответственное использование технологий
- Зеленая реклама и гринвошинг.

3.4.1 Устойчивые практики закупок и контракты

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения проекта ресурсами с соблюдением принципов устойчивого развития.

Элемент «Устойчивые практики закупок и контракты» включает практики приобретения товаров, сырья и услуг, учитывающие их экологическое, экономическое и социальное воздействие. Сюда относится заключение контрактов на приобретение ресурсов с соблюдением требований этики. Заключаемые соглашения должны соответствовать экологическим и социальным стандартам, а также стандартам в области прав человека.

Команда проекта должна:

- Учитывать экологическое, экономическое и социальное воздействие продукта или услуги при принятии решений о закупках.
- Оценивать эффективность работы поставщиков с точки зрения соблюдения экологических требований и влияния на общество.
- Отдавать предпочтение продуктам и услугам, имеющим авторитетные сертификаты в области устойчивого развития: Energy Star, Forest Stewardship Council (FSC) и Leadership in Energy and Environmental Design (LEED).
- Поощрять использование экологичных продуктов и услуг – то есть таких продуктов и услуг, для создания и эксплуатации которых требуется меньше энергии, меньше воды, имеющие более длительный срок службы и производящиеся из переработанных или повторно используемых материалов.
- Проводить обучение устойчивым закупкам для работников проекта.
- Платить поставщикам в соответствии с заключенными контрактами и требовать от них соблюдения тех же стандартов и практик устойчивых закупок, которые используются на проекте.

Устойчивые практики закупок и контракты позволяют достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Экономия средств за счет использования более энергоэффективных и ресурсосберегающих продуктов и услуг.
- Сокращение отходов и увеличение объемов продуктов, отправляемых на вторичную переработку.
- Улучшение имиджа бренда делает его более привлекательным для тех клиентов и инвесторов, кому важно устойчивое развитие.
- Увеличение инноваций в результате того, что поставщиков поощряют разрабатывать более устойчивые продукты и услуги.



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 7. «Содействовать обеспечению устойчивой практики государственных закупок в соответствии с национальными стратегиями и приоритетами».

3.4.2 Противодействие коррупции

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

Противодействие коррупции — это практика, когда человек отказывается как принимать, так и предлагать подарки, платежи или выгоды в любой другой форме, с целью повлиять на реализацию, промежуточные и конечные результаты проекта. Сюда относится обеспечение того, чтобы на проекте не использовались неэтичные практики, такие как взяточничество, отмывание денег, мошенничество и растрата.

Команда проекта должна:

- Внедрить комплексную политику противодействия коррупции.
- Установить четко определенный процесс проверки поставщиков.
- Разработать прозрачные процедуры предотвращения взяточничества и выявления подозрительной деятельности.
- Обучить членов команды проекта тому, как предотвращать, обнаруживать и сообщать о коррупции.
- Создать механизм анонимного информирования, чтобы люди не боялись мести или порицания.
- Информировать отдельных лиц и сообщества, на которых может повлиять проект, об их правах и о том, как противодействовать коррупции или сообщать о ней.
- Отслеживать процесс выполнения договоров с целью обеспечения соблюдения правил и стандартов, зафиксированных в соглашениях.
- Предоставлять финансовую информацию о проекте для рассмотрения руководством организации и регулирующим органам.

Противодействие коррупции позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Улучшение отношений с заинтересованными сторонами.
- Усиление доверия со стороны клиентов, партнеров и других представителей общественности.
- Снижение рисков юридических и финансовых последствий неэтичного поведения.
- Отношение к проекту и к спонсирующей организации (организациям) будет улучшаться, если на проекте будет демонстрироваться стремление к прозрачности и соблюдению этических принципов.



Элемент связан с ЦУР 16, задачей 5. «Значительно сократить масштабы коррупции и взяточничества во всех их формах».

Элемент связан с ЦУР 16, задачей 6. «Создать эффективные, подотчетные и прозрачные учреждения на всех уровнях».

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.

Честная конкуренция — это практика обеспечения того, чтобы все стороны, желающие поставлять продукты или услуги проекту, имели равные возможности участвовать и выигрывать в тендерах. Для этого необходимо убедиться в том, что ни одна сторона не имеет преимуществ – в силу своего размера, богатства, влияния или любых других факторов. Сюда относятся соблюдение законов и правил, защищающих честную конкуренцию, направленных, например, против ценового сговора и манипулирования рыночными ценами. Кроме того, честная конкуренция требует создания прозрачных процессов проведения торгов и заключения контрактов, чтобы обеспечить равные возможности для предприятий всех размеров и типов.

Команда проекта должна:

- Отказаться от участия в махинациях - таких, как махинации на торгах.
- Отказаться от участия в ценовых сговорах.
- Внедрить четкие и прозрачные процессы проведения тендеров для всех продуктов и услуг.
- Установить критерии отбора до того, как выкладывать или рассылать запрос предложений или котировок.
- Установить такие критерии отбора, которые не дают преимущества кому-либо из поставщиков.
- Убедиться, что все потенциальные поставщики имеют доступ к информации о требованиях проекта, сроках и ожиданиях, и что это одна и та же информация.

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

- Спонсирующей организации будут больше доверять, если она будет демонстрировать стремление к справедливости и соблюдению этических принципов.
- Снижение риска юридических последствий за нарушения законодательства, связанные с закупочной деятельностью.
- Прозрачность процессов приведет к увеличению конкурентоспособности цен и графиков.



Элемент связан с ЦУР 16, задачей 5. «Значительно сократить масштабы коррупции и взяточничества во всех их формах».

Элемент связан с ЦУР 16, задачей 6. «Создать эффективные, подотчетные и прозрачные учреждения на всех уровнях».

3.4.4 Ответственное использование технологий

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики использования технологий на проекте таким образом, чтобы соблюдались права и уважалось достоинство людей и сообществ, на которых этот проект может повлиять.

Ответственное использование технологий означает, что в ходе реализации проектов, связанных с новыми или разрабатываемыми технологиями, должны учитываться этические, правовые и социальные последствия. Сюда относится разработка и выполнение политик обеспечения конфиденциальности данных, защиты прав интеллектуальной собственности, воздействия на окружающую среду, обеспечения разнообразия и инклюзивности. Ответственное использование технологий также означает, что технологии должны применяться ответственным образом, с соблюдением требований безопасности.

Команда проекта должна:

- Управлять разработкой и внедрением технологий на проекте в соответствии с рекомендациями, главным в которых является обеспечение справедливости, прозрачности, контроля и социальной ответственности.
- Ознакомить работников проекта с этическими последствиями работы с искусственным интеллектом (ИИ) и убедиться в том, что все наборы данных, используемые для обучения ИИ, являются репрезентативными и подходящими для поставленной цели.
- Разработать механизмы управления рисками, связанными с использованием технологий ИИ в продуктах или услугах проекта, и реагирования на них.
- Разработать механизмы обнаружения и устранения возможных ошибок в алгоритмах или источниках данных, используемых для получения информации или принятия решений.
- Использовать экологичные вычислительные решения и возобновляемую энергию всегда, когда это возможно.

Ответственное использование технологий позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Уменьшение дискриминации за счет обеспечения доступности технологий для всех пользователей.
- Увеличение популярности и устойчивости продуктов и услуг за счет усиления доверия со стороны пользователей.
- Более эффективное принятие решений и лучшие конечные результаты.
- Разработка и внедрение решений, позволяющих защитить биоразнообразие и восстановить разрушенные экосистемы.



***Элемент связан с ЦУР 17, задачей 7.** «Содействовать разработке, передаче, распространению и освоению экологически безопасных технологий, так чтобы их получали развивающиеся страны на взаимно согласованных благоприятных условиях, в том числе на льготных и преференциальных условиях».*

3.4.5 Зеленая реклама и гринвошинг

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, обеспечивающие достоверность информации об экологичности продукта или услуги, и предотвращающие гринвошинг.

Зеленая реклама — это утверждение организации об экологичности ее продукта или услуги. Обычно в таких заявлениях утверждается, что организация старается уменьшить воздействие на окружающую среду – то есть использовать переработанные материалы, возобновляемую энергию и эффективные производственные процессы.

Гринвошинг — это предоставление ложных или вводящих в заблуждение утверждений с целью обмануть потребителей — заставить их поверить в то, что продукт или услуга являются более экологичными, чем они есть на самом деле. Для этого организация может использовать вводящие в заблуждение формулировки, приводить не соответствующую действительности информацию или скрывать факты о своих настоящих экологических практиках.

Команда проекта должна:

- Говорить правду о воздействии проекта на окружающую среду.
- Не допускать гринвошинг.
- Проверять экологические практики поставщиков и заменять поставщиков, утверждения которых относительно экологичности не соответствуют действительности.
- Давать точную информацию для создания ESG отчетов и отчетов в области устойчивого развития.

Правдивое информирование об экологичности и предотвращение гринвошинг позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Снижение воздействия на окружающую среду.
- Повышение доверия общественности к бренду.
- Улучшение имиджа организации - спонсора (организаций - спонсоров).
- Увеличение экологичности рынка.
- Снижение затрат на защиту от ложных рекламных заявлений.



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 6. «Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным компаниям, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах».

4 Воздействие на планету

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 категориях.

Воздействие на планету			
Транспорт	Энергия	Земля, воздух и вода	Потребление
Закупки у местных поставщиков 	Потребление энергии 	Биологическое разнообразие 	Переработка и повторное использование 
Цифровые коммуникации 	Выбросы парниковых газов 	Качество воздуха и воды 	Утилизация 
Командировки и поездки на работу 	Возобновляемые источники энергии и возврат экологически чистой энергии 	Потребление воды 	Загрязнение 
Логистика 		Перемещение воды 	Производство отходов 
		Эрозия почвы и восстановление 	
		Шумовое загрязнение 	

Рисунок 8. Воздействие на планету



4.1 Транспорт

На многих проектах, если не на большинстве, приходится перемещать людей, товары и информацию из одного места в другое. Транспортная активность на проекте должна соответствовать принципам обеспечения устойчивого развития – это позволит свести к минимуму воздействие данного вида деятельности на общество и окружающую среду.

Использование транспорта в соответствии с принципами обеспечения устойчивого развития позволит уменьшить загрязнение окружающей среды, заторы на дорогах и потребление энергии. Это также может способствовать улучшению здоровья людей за счет создания безопасных и здоровых вариантов перемещения. Этой цели можно добиться за счет строительства или расширения сетей общественного транспорта, использования электромобилей и беспилотных автомобилей, совместного использования велосипедов. Этому также будут способствовать такие простые меры, как обустройство пешеходных и велосипедных дорожек.

Данная подкатегория описывает, как сделать транспортную активность на проекте в большей степени соответствующей принципам обеспечения устойчивого развития. Категория включает следующие элементы:

- Закупки у местных поставщиков
- Цифровые коммуникации
- Командировки и поездки на работу
- Логистика.

4.1.1 Закупки у местных поставщиков

Этот элемент описывает политики, процедуры и методы, необходимые для закупки продуктов и услуг у местных поставщиков.

Закупки у местных поставщиков — это практика закупки товаров и услуг у местных поставщиков.

Команда проекта должна:

- Разработать стратегию закупок, в которой приоритет будет отдаваться местным поставщикам.
- Выстраивать отношения с теми местными поставщиками, которые используют устойчивые практики и экологически чистые продукты.
- Использовать устойчивые практики закупок (см. элемент 3.4.1) в работе с местными поставщиками.

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

- Поддержка местной экономики.
- Снижение затрат на транспорт и выбросов парниковых газов.
- Уменьшение складских запасов и сокращение времени доставки.



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 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 невозобновляемых ресурсов за счет использования цифровых технологий для ведения коммуникаций по проекту.

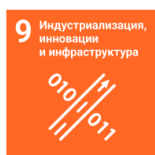
Цифровые коммуникации — это использование цифровых инструментов и платформ для информирования о проекте. Это могут быть веб-сайты, электронная почта, социальные сети, мессенджеры и другие цифровые каналы коммуникации.

Команда проекта должна:

- Проводить совещания виртуально всегда, когда это возможно.
- Стараться использовать цифровые документы.
- Использовать зеленые хостинговые платформы для поддержки цифровой инфраструктуры.

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 парниковых газов.



Элемент связан с ЦУР 9, задачей с. «Существенно расширить доступ к информационно-коммуникационным технологиям и стремиться к обеспечению всеобщего и недорогого доступа к Интернету в наименее развитых странах».

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.

Командировки и поездки на работу — это перемещение персонала проекта с одного места на другое. Это могут быть поездки на проектную площадку, поездки на выездные совещания, проведение выездных презентаций, поездки с целью сбора данных и для оказания поддержки за пределами площадки.

Команда проекта должна:

- Позволить членам команды и сотрудникам проекта работать удаленно всегда, когда это возможно.
- Использовать нестандартные графики работы, например, гибкий график и четырехдневную рабочую неделю, когда это возможно.
- Пользоваться услугами местных поставщиков во время командировок вместо доставки товаров с площадки проекта.
- Отказаться от ненужных поездок.

Сокращение количества 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 парниковых газов.



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 2. «К 2030 году добиться рационального освоения и эффективного использования природных ресурсов».



Элемент связан с ЦУР 13. «Принять срочные меры по борьбе с изменением климата и его последствиями».

4.1.4 Логистика

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

Логистика — это планирование и выполнение действий по транспортировке товаров, сырья и услуг для использования в проекте. Логистика включает в себя такие действия, как планирование транспортировки, оценка затрат, координация персонала и обеспечение своевременного выполнения всех необходимых процедур.

Команда проекта должна:

- Закупать оптом, чтобы сократить частоту отгрузок.
- Отдавать предпочтение тем поставщикам, которые соблюдают принципы обеспечения устойчивого развития.
- Включать выбросы углерода от логистики в углеродный след проекта.
- Отдавать предпочтение экологичным вариантам транспортировки – например, железнодорожному и морскому, но не воздушному транспорту.
- Использовать многоразовые упаковочные материалы, например, картон, растительные материалы и картонные коробки вместо одноразового пластика, для транспортировки.
- Отслеживать логистику в режиме реального времени, чтобы быстро обнаруживать задержки и избегать дополнительных расходов, связанных с повторной доставкой.

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

- Снижение выбросов парниковых газов.
- Уменьшение затрат на энергию.
- Совершенствование сервиса для клиентов.
- Сокращение отходов и увеличение прибыли за счет увеличения эффективности операций.



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 2. «К 2030 году добиться рационального освоения и эффективного использования природных ресурсов».

Элемент связан с ЦУР 12, задачей 5. «К 2030 году существенно уменьшить объем отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию».

Элемент связан с ЦУР 13. «Принять срочные меры по борьбе с изменением климата и его последствиями».



4.2 Энергия

Проекты являются крупными потребителями энергии. Вы должны помнить о влиянии проекта на планету.

На проектах следует использовать чистую и возобновляемую энергию, стараться сокращать выбросы парниковых газов и смягчать последствия изменения климата. К возобновляемой энергии относятся энергия солнечного света, энергия ветра и геотермальная энергия — все эти виды энергии можно использовать для реализации проекта. Внедрение таких технологий, как светодиодное освещение и аккумуляторные батареи, позволит вам обеспечить оптимальное использование энергии на проекте.

В данной подкатегории рассматривается, как на проекте используется энергия. Эта подкатегория включает следующие элементы:

- Потребление энергии
- Выбросы парниковых газов
- Возобновляемая энергия и возврат экологически чистой энергии.

4.2.1 Потребление энергии

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

Потребление энергии — это тот объем энергии, который был использован за все время реализации проекта. Здесь учитываются все варианты использования энергии: от офисного освещения до энергии, необходимой для транспортировки.

Команда проекта должна:

- Сделать все для того, чтобы после реализации проекта продукт проекта использовал как можно меньше энергии, в том числе на этапах дистрибуции, использования и утилизации.
- Разработать план управления энергопотреблением, в котором рассматриваются все соответствующие источники энергии.
- Использовать возобновляемую энергию всегда, когда это возможно.
- Отдавать приоритет энергоэффективности в ходе проектирования.
- Использовать энергоэффективные продукты и оборудование.
- Отключать электронику, когда она не используется.

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

- Уменьшение затрат на энергию.
- Уменьшение углеродного следа.
- Соблюдение экологических стандартов.
- Улучшение качества воздуха на рабочей площадке и в офисе.



Элемент связан с ЦУР 7, задачей 2. «К 2030 году значительно увеличить долю энергии из возобновляемых источников в мировом энергетическом балансе».



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 2. «К 2030 году добиться рационального освоения и эффективного использования природных ресурсов».



Элемент связан с ЦУР 13. «Принять срочные меры по борьбе с изменением климата и его последствиями».

4.2.2 Выбросы парниковых газов

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для минимизации количества парниковых газов, выбрасываемых в ходе реализации проекта и использования его продукта.

Выбросы парниковых газов – это выбросы газов (в основном двуокиси углерода и метана) в атмосферу в результате деятельности, связанной с проектом. Сюда относятся выбросы как результат использования энергии на проекте, выбросы от транспортировки закупаемых товаров, сырья и услуг, а также выбросы в процессе дистрибуции, использования и утилизации продукта проекта.

Команда проекта должна:

- Управлять, отслеживать и информировать об углеродном следе от реализации проекта.
- Постараться оценить углеродный след от использования продукта проекта.
- При разработке дизайна продукта постараться минимизировать будущие выбросы парниковых газов.
- Постараться идентифицировать и обеспечить компенсацию остаточных выбросов парниковых газов.
- По возможности использовать возобновляемую энергию, чтобы уменьшить зависимость от ископаемого топлива.
- Регулярно отслеживать и оценивать прогресс в достижении целей по сокращению выбросов.

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

- Улучшение здоровья членов команды проекта, местных жителей и других заинтересованных сторон.
- Сокращение выбросов парниковых газов как во время проекта, так и в течение срока службы продукта.
- Снижение зависимости от ископаемого топлива.
- Улучшение общественного мнения о проекте и спонсирующей организации(ях) за счет демонстрации экологической ответственности.



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 2. «К 2030 году добиться рационального освоения и эффективного использования природных ресурсов».

Элемент связан с ЦУР 12, задачей 6. «Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным компаниям, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах».

Элемент связан с ЦУР 13. «Принять срочные меры по борьбе с изменением климата и его последствиями».

4.2.3 Возобновляемая энергия и возврат экологически чистой энергии

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

Возобновляемая энергия, также называемая энергией из альтернативных источников, представляет собой энергию, получаемую из источников, которые пополняются быстрее, чем истощаются. Это энергия солнечного света, энергия ветра, гидроэнергия и геотермальная энергия.

Возврат чистой энергии — это тот объем возобновляемой энергии, произведенной в ходе реализации проекта или продуктом проекта, который остался неиспользованным на проекте. Эта энергия обычно возвращается в сеть и может использоваться другими потребителями.

Команда проекта должна:

- Использовать возобновляемую энергию: энергию солнечного света, энергию ветра, гидроэнергию и геотермальную энергию.
- Интегрировать методы энергосбережения в проектную деятельность.
- Внедрять политики и процедуры для обеспечения соответствия требованиям относительно возврата чистой энергии.

Использование возобновляемой энергии и возврат чистой энергии позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Снижение спроса на невозобновляемую энергию за счет возврата энергии в энергосистему.
- Местное население получит вторичную энергию.



Элемент связан с ЦУР 7, задачей 2. «К 2030 году значительно увеличить долю энергии из возобновляемых источников в мировом энергетическом балансе».

Элемент связан с ЦУР 12, задачей 2. «К 2030 году добиться рационального освоения и эффективного использования природных ресурсов».

Элемент связан с ЦУР 12, задачей 6. «Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным компаниям, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах».

Элемент связан с ЦУР 13. «Принять срочные меры по борьбе с изменением климата и его последствиями».



4.3 Земля, воздух и вода

Чтобы проект мог считаться успешным, на нем необходимо осуществлять защиту земли, воздуха и воды.

На проектах необходимо сводить к минимуму негативное воздействие на окружающую среду, избегать деятельности, которая может приводить к вырубке лесов, разрушению среды обитания, загрязнению земли и водных источников. Кроме того, на проектах необходимо стараться сокращать выбросы парниковых газов с целью предотвращения дальнейшего изменения климата.

В этой подкатегории рассматривается использование на проекте земельных, воздушных и водных ресурсов. Эта подкатегория включает следующие элементы:

- Биологическое разнообразие
- Качество воздуха и воды
- Потребление воды
- Перемещение воды
- Эрозия почвы и восстановление
- Шумовое загрязнение.

4.3.1 Биологическое разнообразие

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, способные защитить живые организмы от вреда, который может быть нанесен 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.

Биологическое разнообразие, или биоразнообразие — это все разнообразие форм жизни на Земле. Под ним понимаются все экосистемы и все виды растений, животных, бактерий, грибов и микроорганизмов, которые составляют определенную среду обитания. Биоразнообразие также включает все генетические варианты этих видов.

Команда проекта должна:

- Определить и соблюдать все соответствующие законы и правила.
- Добиваться, чтобы воздействие проекта на биоразнообразие было позитивным – то есть чтобы положительное воздействие проекта на биоразнообразие превышало отрицательное.
- Внедрить стратегии, основанные на использовании фактических данных, для мониторинга использования ресурсов и прогнозирования тенденций в области устойчивого развития, для тех природных экосистем, где реализуется проект.
- Создавать живые системы и использовать щадящие практики управления земельными ресурсами всегда, когда это возможно, с целью продвижения устойчивых практик ведения сельского и лесного хозяйства и сохранения разнообразия видов.
- В борьбе с вредителями стараться использовать их естественных врагов, а не пестициды.
- Принимать меры для сохранения тех мест обитания и видов, на которые может повлиять проект.
- Использовать возобновляемую энергию, чтобы ограничить воздействие проекта на природные экосистемы.
- Выделить средства на восстановление тех природных экосистем, на которые может повлиять проект.
- Искать возможности для запуска сотрудничества с местными сообществами, академическими учреждениями и другими организациями для продвижения регенеративного развития и сохранения биоразнообразия.

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

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



Элемент связан с ЦУР 14, задачей 2. «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».

Элемент связан с ЦУР 15, задачей 5. «Незамедлительно принять значимые меры по сдерживанию деградации природных сред обитания, остановить утрату биологического разнообразия и обеспечить сохранение и предотвращение исчезновения видов, находящихся под угрозой вымирания».

Элемент связан с ЦУР 15, задачей а. «Мобилизовать и значительно увеличить финансовые ресурсы из всех источников в целях сохранения и рационального использования биологического разнообразия и экосистем».

4.3.2 Качество воздуха и воды

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

Качество воздуха и воды описывает меры, предотвращающие загрязнение воздуха и воды.

Команда проекта должна:

- Установить стандарты качества воздуха и воды и следить за их соблюдением.
- Использовать альтернативные источники энергии для сокращения выбросов парниковых газов, которое происходит при сжигании ископаемого топлива.
- Использовать технологии борьбы с загрязнением (фильтрацию, очистку, окисление), чтобы уменьшить количество загрязняющих веществ в окружающей среде всегда, когда это возможно.
- Разработать эффективные системы очистки сточных вод для управления сточными водами и промышленными отходами.
- Сохранять водные ресурсы за счет использования систем сбора дождевой воды, эффективных методов орошения и использования альтернативных источников воды.
- Информировать заинтересованные стороны о важности качества воздуха и воды.
- Поощрять поставщиков использовать устойчивые практики, защищающие качество воздуха и воды.

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

- Более чистый воздух и вода, которые смогут использовать люди, растения и животные.
- Снижение загрязнения воды и эрозии.
- Увеличение устойчивости проектов развития за счет снижения ущерба, наносимого экосистемам.
- Сокращение потребления природных ресурсов.
- Увеличение информированности общества об экологических проблемах, и более активное участие в инициативах по охране окружающей среды.
- Усиление доверия со стороны общества спонсирующей организации(ям).



Элемент связан с ЦУР 3, задачей 9. «К 2030 году существенно сократить количество случаев смерти и заболевания в результате воздействия опасных химических веществ и загрязнения и отравления воздуха, воды и почв».

Элемент связан с ЦУР 15, задачей 1. «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».

4.3.3 Потребление воды

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

Потребление воды - это использование воды в процессе реализации проекта. Основными потребителями воды являются такие отрасли, как строительные, производственные и сельскохозяйственные проекты, однако все проекты используют воду в той или иной степени.

Команда проекта должна:

- Установить цели по потреблению и сохранению воды, чтобы гарантировать, что водопотребление на проекте способствует обеспечению устойчивого развития.
- Отслеживать и измерять потребление воды, чтобы обеспечить достижение целей по сохранению воды и определить области, где можно внести усовершенствования.
- Сокращать потребление воды с помощью таких методов, как повторное использование воды и выявление протечек.
- Более широко использовать водосберегающие технологии и методы в периоды, когда воды не хватает.
- Продвигать ответственное использование водных ресурсов в сообществах, где осуществляется реализация проекта.
- Информировать заинтересованные стороны о важности ответственного использования воды.

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

- Снижение затрат на воду.
- Снижение рисков загрязнения или чрезмерного использования воды.
- Общество будет больше доверять спонсирующей организации(ям), если она будет использовать прозрачные практики сохранения, мониторинга и измерения потребления воды.
- Улучшение репутации компании, что может создать новые возможности для бизнеса в будущем.
- Более активное участие общественности в сохранении водных ресурсов и повышение осведомленности о важности их сохранения.



Элемент связан с ЦУР 6, задачей 4. «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 Перемещение воды

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, позволяющие перемещать источники воды в другие места.

Перемещение воды — это перемещение источников воды, разрушенных в процессе реализации проекта, из районов, подверженных затоплению и загрязнению. Для этого используются такие методы, как строительство плотин, перенаправление потоков воды, создание искусственных водно-болотных угодий, разбивка дождевых садов и установка барьеров для защиты от наводнений. Обычно перемещение воды осуществляется на строительных, производственных и сельскохозяйственных проектах.

Команда проекта должна:

- Четко определить, с какими водоемами и водотоками нужно будет работать, прежде чем начать перемещение воды.
- Создать квалифицированную команду, которая будет осуществлять управление, мониторинг и оценку последствий перемещения источников воды на регулярной основе.
- Незамедлительно устранять все неблагоприятные последствия своих действий.
- Информировать заинтересованные стороны о своих действиях по перемещению источников воды, выполняемых в рамках проекта.
- Обеспечить, чтобы стоки проектной площадки не загрязняли источники воды и не вызывали других неблагоприятных последствий.

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

- Предотвращение заболеваний, связанных с водой, и переносимых насекомыми.
- Предотвращение эрозии, оползней и наводнений.
- Общество будет больше доверять спонсирующей организации (организациям), если она будет информировать общество о своих действиях по перемещению источников воды.
- Улучшение репутации компании, что может создать новые возможности для бизнеса в будущем.



Элемент связан с ЦУР 6, задачей в. «Поддерживать и укреплять участие местных общин в улучшении водного хозяйства и санитарии».

4.3.5 Эрозия почвы и восстановление

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, позволяющие минимизировать эрозию почвы и максимально эффективно осуществлять восстановление экосистем.

Эрозия почвы — это потеря верхнего слоя почвы в результате деятельности человека, например, строительства зданий, строительства дорог или сельскохозяйственной деятельности. Эрозия почвы может усугубляться изменениями естественного растительного покрова и оказывать значительное негативное воздействие на экосистемы. Как и в случае с перемещением воды, эрозия почвы в основном происходит на строительных, производственных и сельскохозяйственных проектах.

Регенеративный дизайн — это практики, направленные на то, чтобы проект восстанавливал ресурсы, а не истощал. В основе этих практик лежит понимание того, как функционируют экосистемы.

Команда проекта должна:

- Избегать областей с хрупким экологическим балансом, таких как водно-болотные угодья и места обитания исчезающих видов.
- Минимизировать вред, наносимый почве, за счет использования щадящих методов.
- Создавать защитные буферные зоны вокруг рабочей площадки проекта.
- Защищать почвенные ресурсы за счет учета принципов экологии и экономики в процессе принятия решений о том, как наилучшим образом использовать, управлять и сохранять почву.
- Вовлекать местные сообщества в процессы принятия решений по управлению почвой.
- Высаживать местные виды растений в рамках реализации проектов развития, чтобы помочь восстановлению естественных экосистем.

Усовершенствованное управление почвой и восстановление экосистем позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Увеличение биоразнообразия за счет содействия естественному восстановлению экосистем.
- Улучшение здоровья населения за счет уменьшения загрязнения источников воды.
- Усиление ощущения вовлеченности и чувства ответственности за землю среди местного населения.



Элемент связан с ЦУР 15, задачей 5. «Незамедлительно принять значимые меры по сдерживанию деградации природных сред обитания, остановить утрату биологического разнообразия и обеспечить сохранение и предотвращение исчезновения видов, находящихся под угрозой вымирания».

Элемент связан с ЦУР 15, задачей а. «Мобилизовать и значительно увеличить финансовые ресурсы из всех источников в целях сохранения и рационального использования биологического разнообразия и экосистем».

4.3.6 Шумовое загрязнение

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для сведения к минимуму шумового загрязнения от проекта.

Шумовое загрязнение — это генерация слишком громких, неприятных или разрушительных звуков, которые могут снизить качество жизни людей. Шумовое загрязнение может быть вызвано такими действиями, как взрывные работы, движение тяжелых транспортных средств, пробки и работа машин или оборудования.

Команда проекта должна:

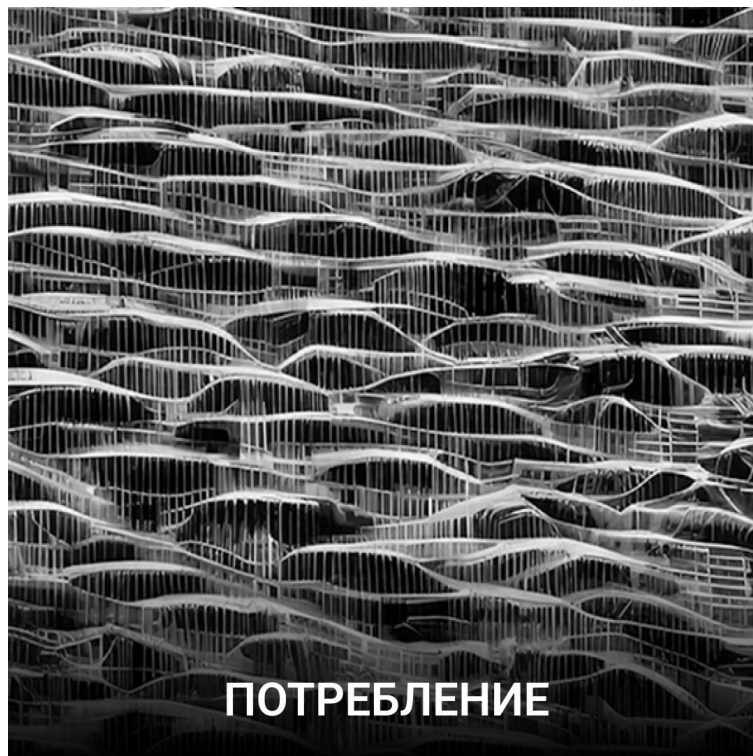
- Назначать шумные работы на те часы, когда это побеспокоит наименьшее количество людей.
- Использовать шумозащитные барьеры, такие как забор или стены, чтобы шум не беспокоил живущих или работающих по соседству людей.
- Использовать менее шумное оборудование и инструменты, например, электрические инструменты вместо газовых.
- Поддерживать уровень подводного шума на уровне, который является безопасным для морских обитателей.
- Регулярно обучать рабочих надлежащим методам борьбы с шумом, таким как техническое обслуживание и ремонт оборудования.
- Постоянно отслеживать уровень шума и при необходимости вносить коррективы.
- Информировать живущих и работающих по соседству людей о ваших усилиях по снижению шума на проекте.
- Создать протокол, в соответствии с которым живущие и работающие по соседству люди смогут жаловаться на шум от проекта.

Управление шумовым загрязнением позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Защита естественных экосистем за счет уменьшения количества антропогенного шума.
- Увеличение производительности за счет создания более спокойного рабочего окружения.
- Улучшение здоровья и самочувствия местных жителей и работников проекта за счет снижения стресса и улучшения сна.
- Улучшение отношений с местным сообществом.



Элемент связан с ЦУР 11, задачей 6. «К 2030 году уменьшить негативное экологическое воздействие городов в пересчете на душу населения, в том числе посредством уделения особого внимания качеству воздуха и удалению городских и других отходов».



4.4 Потребление

Чтобы проект мог считаться устойчивым, на нем необходимо не допускать чрезмерного потребления.

Мы должны стремиться к сокращению использования природных ресурсов, чтобы не допустить истощения ограниченных ресурсов планеты и замедлить глобальное изменение климата. Повторное использование материалов, использование энергосберегающих технологий, внедрение менее ресурсоемких систем — вот те действия, которые позволят вам уменьшить воздействие проекта на окружающую среду.

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.

Переработка – это превращение ненужного предмета в полезный. Перерабатывать можно множество вещей, от пластиковых бутылок до компьютеров и электрических генераторов.

Повторное использование – это использование одного и того же предмета несколько раз, или использование его для новой цели.

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 используемые на проекте практики переработки и повторного использования в итоге оказывали позитивное воздействие на окружающую среду.
- Использовать многоразовые контейнеры для доставки деталей всегда, когда это возможно.
- Участвовать в программах экономики замкнутого цикла.
- Стараться сокращать количество используемой упаковки.
- Регулярно выполнять техническое обслуживание транспортных средств, инструментов и оборудования, чтобы минимизировать необходимость их замены.

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 использования экологичных материалов и привлечения ответственных поставщиков.
- Снижение затрат на утилизацию за счет минимизации отходов.
- Сокращение количества опасных веществ и других отходов, попадающих в окружающую среду.
- Снижение выбросов парниковых газов.



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 5. «К 2030 году существенно уменьшить объем отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию».

Элемент связан с ЦУР 12, задачей 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 практики, необходимые для обеспечения надлежащей утилизации ненужных предметов в ходе проекта, а также надлежащей утилизации продукта проекта по окончании его жизненного цикла.

Утилизация товаров и материалов — это избавление от предметов, которые больше не нужны на проекте. Сюда относится утилизация как опасных, так и неопасных отходов в соответствии с применимыми законами и правилами.

Выбытие активов – это избавление от объектов, сроки полезного использования которых истекли. Сюда относится все от бытовой электроники до инфраструктуры (например, дороги и мосты). Как правило, от активов не избавляются до тех пор, пока они не станут непригодными для использования.

В рамках утилизации товаров и материалов команда проекта должна:

- Использовать ответственные методы утилизации – такие, как повторное использование, компостирование или переработка.
- Убедиться в том, что опасные материалы хранятся и утилизируются в соответствии с применимыми законами и правилами.
- Отдавать в переработку такие материалы, как металл и пластик, чтобы их можно было использовать впоследствии в других продуктах.
- Следить за тем, чтобы все материалы, покидающие проектную площадку, утилизировались законным и безопасным образом.

Что касается выбытия активов, команда проекта должна:

- Включить стоимость и последствия выбытия активов в экономическое обоснование.
- В ходе проектирования и создания продукта помнить про его будущую утилизацию.
- Ставшие ненужными предметы отдавать на благотворительность или перепродавать, не выбрасывать.
- Использовать сертифицированные программы утилизации электронных отходов, чтобы гарантировать их надлежащую утилизацию.
- Находить новое применение для старого оборудования всегда, когда это возможно.

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

- Снижение ущерба для окружающей среды от неконтролируемой утилизации.
- Экономия средств за счет повторного использования, перепродажи или переработки предметов вместо приобретения новых.
- Улучшение отношения со стороны клиентов и сообщества в результате использования экологичных практик.
- Увеличение эффективности использования активов за счет понимания срока их полезного использования.
- Более здоровая и безопасная рабочая среда.
- Минимизация отходов.



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 5. «К 2030 году существенно уменьшить объем отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию».

Элемент связан с ЦУР 12, задачей 6. «Рекомендовать компаниям, особенно крупным и транснациональным компаниям, применять устойчивые методы производства и отражать информацию о рациональном использовании ресурсов в своих отчетах».

4.4.3 Загрязнение

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для минимизации загрязнения воздуха, воды и почвы в результате выброса инородных или нежелательных веществ.

Загрязнение - это выброс отходов или опасных веществ в окружающую среду. Оно почти всегда оказывает негативное воздействие на экосистемы и здоровье человека. Загрязнение чаще всего происходит из-за небрежности на производстве, в строительстве, сельском хозяйстве и смежных отраслях, где могут создаваться опасные химические вещества, но оно также может происходить на других проектах, где недобросовестно выполняется утилизация (см. 4.4.2).

Команда проекта должна:

- Внедрять надлежащие процедуры обращения с отходами, такие как разделение опасных отходов и переработка материалов.
- Соблюдать все соответствующие законы и правила по обращению с опасными материалами и их хранению.
- Установить средства обеспечения безопасности, такие как системы вентиляции или оборудование для обнаружения утечек газа, чтобы уменьшить выбросы загрязняющих веществ.
- Регулярно проверять объекты на наличие признаков повреждения или износа, способных привести к утечкам или причинению вреда окружающей среде.
- Использовать возобновляемую энергию всегда, когда это возможно, для сокращения выбросов парниковых газов.
- Осознать, что предлагаемые в других элементах (Утилизация, Потребление энергии и Закупки у местных поставщиков) практики позволяют минимизировать загрязнение.

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

- Предотвращение вреда для окружающей среды и защита здоровья человека.
- Улучшение отношения со стороны клиентов и сообщества в результате использования экологичных практик.
- Более здоровая и безопасная рабочая среда.
- Общество больше доверяет спонсирующей организации(ям), если она демонстрирует прозрачность в обращении с отходами.
- Улучшение репутации за счет демонстрации ответственного поведения, что может создать новые возможности для бизнеса в будущем.



Элемент связан с ЦУР 12, Target 4. «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.

Производство отходов — это создание ненужных материалов или побочных продуктов в ходе проекта. Сюда относится все от оставшихся запасов материалов до потраченной впустую энергии.

Команда проекта должна:

- Разработать всеобъемлющий план и сократить производство отходов за счет определения четких и достижимых целей.
- Обучить членов команды и других сотрудников проекта правильной работе с отходами.
- Отслеживать производство отходов в ходе проекта и при необходимости вносить изменения в практики, чтобы обеспечить достижение целей проекта по производству отходов.
- Сократить количество упаковочных материалов, таких как полиэтиленовая пленка и картон, чтобы уменьшить количество отходов.
- Оптимизировать использование энергии, чтобы минимизировать потребность в дополнительной энергии.
- Использовать принципы зеленого строительства на строительных проектах.

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

- Экономия средств за счет уменьшения количества отходов и снижения затрат на электроэнергию.
- Снижение выбросов парниковых газов.
- Улучшение показателей здоровья и безопасности для участников проекта.
- Увеличение информированности общественности о правильной работе с отходами.



Элемент связан с ЦУР 12, задачей 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

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 в категории Процветание - максимизация прибыли для максимально возможного числа заинтересованных сторон.

Категория Процветание включает следующие подкатегории:

- Осуществимость проекта
- Гибкость бизнеса
- Стимулирование рынка и экономики.

Воздействие на процветание		
Осуществимость проекта	Гибкость бизнеса	Стимулирование рынка и экономики
Анализ экономического обоснования 	Гибкость и вариативность решений 	Воздействие на местную экономику 
Финансовый анализ 	Устойчивость и адаптивность 	Косвенные выгоды 
Социальный возврат на инвестиции 		ESG отчетность и отчетность в области устойчивого развития 
Моделирование 		

Рисунок 9. Воздействие на процветание



5.1 Осуществимость проекта

Цель любого проекта - принести выгоды, превышающие затраты. Проект, на котором этого не происходит, не может способствовать устойчивому развитию, поскольку потребляет ресурсы, которые можно было бы более эффективно использовать в другом месте.

Подкатегория «Осуществимость проекта» описывает осуществимость проекта с технической, практической, юридической и финансовой точек зрения. Техническая осуществимость – это способность (или, по меньшей мере, кажущаяся способность) завершить проект в приемлемые сроки и получить желаемый результат. Практическая осуществимость – это способность спонсирующей организации (организаций) получить людей, товары, сырье и другие необходимые для завершения проекта ресурсы без ущерба для ее операционной эффективности. Юридическая осуществимость – это способность завершить проект без нарушения каких-либо применимых законов или правил. Финансовая осуществимость – это способность получить необходимое для реализации проекта финансирование и способность проекта принести финансовую прибыль.

Осуществимость проекта часто оценивается задолго до фактического утверждения начала проекта. Соответственно, команда проекта должна регулярно выполнять оценку проекта с целью подтверждения того, что он продолжает оставаться осуществимым.

Эта подкатегория описывает, как определить и оценить выгоды и затраты проекта. Она включает следующие элементы:

- Анализ экономического обоснования
- Финансовый анализ
- Социальный возврат на инвестиции
- Моделирование.

5.1.1 Анализ экономического обоснования

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для анализа экономического обоснования.

Анализ экономического обоснования — это процесс разработки экономического обоснования, в котором объясняется, почему следует начать или продолжить проект. Здесь анализируется, почему следует финансировать проект. В экономическом обосновании должны быть определены ожидаемые выгоды и потери, вероятные затраты и прибыль, потребность в сотрудниках, основные риски, варианты расписания, и описание воздействия на заинтересованные стороны для предлагаемого проекта.

Команда проекта должна:

- Четко определить ожидаемые конечные результаты проекта, чтобы обосновать необходимость его реализации.
- Признать вызовы, описанные в Приложении 2, в том, что касается входных данных для анализа экономического обоснования.
- Определить, проанализировать и оценить несколько возможных решений, позволяющих получить желаемые результаты с соблюдением принципов обеспечения устойчивого развития.
- Подсчитать затраты для каждого из вариантов, а также все ожидаемые выгоды и потери от реализации проекта.
- Определить, сколько ресурсов и сотрудников потребуется для достижения нужного результата.
- Выбрать наиболее подходящий вариант после сравнения выгод разных вариантов.
- Отслеживать ход выполнения проекта в соответствии с четко определенными целями по стоимости и расписанию, с целью выявления отклонений, которые могут потребовать внесения изменений в экономическое обоснование проекта.
- В случае, если экономическое обоснование перестанет быть действительным, незамедлительно сообщить об этом руководству организации(й) - спонсора(ов).

Качественный анализ экономического обоснования позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Более эффективное принятие решений в том, что касается выбора проектов, за счет определения проектов с наивысшим потенциальным возвратом инвестиций и/или социальным возвратом на инвестиции.
- Экономия ресурсов за счет фокусирования на проектах с наибольшими шансами на успех.
- Более эффективное принятие решений на протяжении всего проекта за счет наличия четких показателей эффективности.
- Усиление поддержки заинтересованных сторон, если они будут знать, как и на что повлияет проект.



Элемент связан с ЦУР 1, задачей а. «Обеспечить мобилизацию значительных ресурсов из самых разных источников, в том числе на основе активизации сотрудничества в целях развития, с тем чтобы предоставить развивающимся странам, особенно наименее развитым странам, достаточные и предсказуемые средства для осуществления программ и стратегий по ликвидации нищеты во всех ее формах».

5.1.2 Финансовый анализ

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для выполнения финансового анализа проекта.

Финансовый анализ — это процесс оценки проекта с финансовой точки зрения. Как правило, он используется для анализа того, стоит ли тратить на проект деньги.

Команда проекта должна:

- Признать вызовы, описанные в Приложении 2, связанные с входными данными, используемыми для финансового анализа.
- Убедиться в том, что спонсирующая организация (организации) может как измерять выгоды, так и реализовать их.
- Понять, что ожидаемые выгоды предполагаются, но не гарантируются, и что их реализация может занять много лет.
- Обеспечить, чтобы выгоды и затраты были отнесены к одному периоду.
- Учитывать возможные последствия инфляции, дефляции и колебаний обменного курса.
- Дисконтировать будущие денежные потоки.
- Использовать несколько показателей (коэффициент «выгоды-затраты», возврат инвестиций и внутреннюю норму доходности, как описано в Приложении 2), чтобы получить четкое представление о финансовом состоянии проекта.

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

- Обеспечение долгосрочной жизнеспособности организации(й) - спонсора(ов).
- Уточнение обоснования проекта.
- Повышение информированности о затратах и выгодах проекта и их принятие.
- Более широкое признание важности анализа безотходного производства.
- Более информированные финансовые решения.



Элемент связан с ЦУР 1, задачей b. «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».

5.1.3 Социальный возврат на инвестиции

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения того, чтобы при оценке осуществимости проекта учитывались экологические и социальные результаты проекта.

Социальный возврат на инвестиции – это инструмент, позволяющий измерять и учитывать социальные и экологические издержки и выгоды проекта наряду с традиционными экономическими затратами и выгодами в ходе оценки результатов и конечных результатов проекта. В основе этого элемента лежит та идея, что проекты создают не только финансовые выгоды. Например, проект развития сообщества может создавать ценность за счет улучшения здоровья и благополучия жителей, снижения уровня преступности и увеличения сплоченности сообщества.

Социальный возврат на инвестиции (SROI) рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{SROI} = \frac{\text{финансовые и нефинансовые выгоды} - \text{финансовые и нефинансовые затраты}}{\text{финансовые и нефинансовые затраты}}$$

Команда проекта должна:

- Определить ключевые показатели социального возврата на инвестиции.
- Признать вызовы, описанные в Приложении 2, связанные с входными данными, используемыми для расчета социального возврата на инвестиции.
- Не преувеличивать выгоды и не преуменьшать затраты.
- Учитывать возможные последствия инфляции, дефляции и колебаний обменного курса.
- Дисконтировать будущие денежные потоки.
- Убедиться в том, что спонсирующая организация(и) может как измерять выгоды, так и реализовать их.
- Контролировать ход проекта в соответствии с четко определенными целями, и выявлять отклонения, которые могут потребовать пересмотра прогноза социального возврата на инвестиции.
- Если показатель социального возврата на инвестиции перестанет быть положительным, незамедлительно проинформировать об этом руководство организации(й) - спонсора(ов).

Использование показателя «социальный возврат на инвестиции» позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Более эффективный отбор проектов за счет определения проектов с самым высоким ожидаемым социальным возвратом на инвестиции.
- Более эффективное принятие решений на протяжении всего проекта за счет наличия четких показателей эффективности.
- Усиление поддержки заинтересованных сторон, которые будут понимать, в чем ценность проекта для общества.



Элемент связан с ЦУР 17. «Укрепить средства осуществления и активизации работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития».

5.1.4 Моделирование

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для оценки осуществимости проекта в условиях неопределенности и наличия множества взаимозависимых переменных.

Моделирование — это создание физического, математического или логического представления проекта с использованием репрезентативных характеристик проекта.

Симуляция — это использование модели для понимания возможного развития событий в случае реализации тех или иных альтернативных условий и вариантов с учетом неопределенности входных переменных. Использование симуляции может быть особенно полезно в условиях проекта, когда разные факторы часто взаимодействуют непредсказуемым образом.

Команда проекта должна:

- Признать вызовы, описанные в Приложении 2, связанные с входными данными, используемыми для создания модели, и значениями, используемыми для запуска симуляции.
- Не преувеличивать выгоды и не преуменьшать затраты.
- Определить, проанализировать и оценить несколько возможных решений, чтобы обеспечить получение желаемых результатов с соблюдением принципов обеспечения устойчивого развития.
- Определить сильные и слабые стороны используемых моделей и методов симуляции.
- Использовать моделирование и симуляцию всегда, когда это возможно.

Использование моделирования позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Более эффективный отбор проектов за счет более эффективного прогнозирования вероятных результатов и конечных результатов.
- Более экономное использование ресурсов за счет фокусирования на проектах с наибольшими шансами на успех.
- Расширение планов управления рисками и лучшие варианты смягчения последствий.
- Снижение затрат, увеличение эффективности и улучшение конечных результатов за счет лучшего понимания проекта.



Элемент связан с ЦУР 1, задачей 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».



5.2 Гибкость бизнеса

Организация должна быть гибкой, чтобы успешно работать в современном быстро меняющемся мире.

Мы должны уметь быстро адаптироваться к изменениям рынка и новым требованиям заинтересованных сторон, если хотим получать желаемые и полезные результаты. Способность быстро меняться и создавать инновационные решения позволит реализующей проект организации(ям) добиваться успеха. Бизнес можно считать гибким, если он *руководствуется данными* в процессе принятия решений – и для этого организует и изучает внутренние и внешние источники.

В этой подкатегории описывается способность организации адаптироваться в ответ на изменения, которые неизбежно происходят на любом проекте. Эта категория включает следующие элементы:

- Гибкость и вариативность решений
- Устойчивость и адаптивность.

5.2.1 Гибкость и вариативность решений

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для оценки и управления конкурирующими интересами в рамках проекта. Конкурирующие интересы возникают в первую очередь у заинтересованных сторон, имеющих разные ожидания, но также могут быть связаны с необходимостью одновременно оптимизировать различные аспекты проекта - такие, как устойчивое развитие, содержание, стоимость, расписание, качество и обеспечение кадрами.

Гибкость – это способность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам или ситуациям. Сюда относится способность изменять планы и подходы при столкновении с неожиданными проблемами.

Вариативность решений означает наличие нескольких доступных решений или вариантов. На проекте нельзя ограничиваться одним подходом. Вариативность решений означает, что на проекте могут быть получены разные результаты и разные конечные результаты, и для этого не придется запускать проект заново.

Команда проекта должна:

- Минимизировать взаимозависимости внутри проекта, чтобы максимизировать способность реагировать на непредвиденные события.
- Стараться делать работы проекта как можно меньше и короче, чтобы максимизировать способность проекта реагировать на изменения.
- Сохранять открытость для новых идей и подходов независимо от того, кто их предлагает.
- Сохранять открытость для неожиданных возможностей или ранее неизвестных решений.
- Признать, что изменения на проекте неизбежны, и планировать свой проект соответствующим образом.
- Стараться корректировать требования для увеличения устойчивости.
- Выполнять *анализ ценности* или использовать аналогичные методы для выполнения требований без ущерба для обеспечения устойчивого развития.

Увеличение гибкости и вариативности решений позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Увеличение шансов на успех.
- Выявление дополнительных возможностей по обеспечению устойчивого развития.
- Более эффективная реализация выгод.



Элемент связан с ЦУР 17. «Укрепить средства осуществления и активизации работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития».

5.2.2 Устойчивость и адаптивность

Этот элемент описывает политики, процедуры и практики, необходимые для обеспечения способности проекта восстанавливаться после непредвиденных сбоев.

Устойчивость и адаптивность — это способность проекта восстанавливаться или легко адаптироваться к неблагоприятным условиям, таким как резкие колебания рынка, политическая или экономическая нестабильность, стихийные бедствия или чрезвычайные ситуации в области здравоохранения. Устойчивость и адаптивность – это не способность заставить проблемы исчезнуть, но способность справляться с проблемами, несмотря на неожиданный стресс.

Команда проекта должна:

- Определить критические функции и процессы, а также ресурсы, необходимые для их поддержки.
- Разработать и внедрить план, позволяющий обеспечить непрерывность реализации проекта.
- Проверять план обеспечения непрерывности проекта на протяжении всего проекта и при необходимости вносить в него изменения.

Устойчивость и адаптивность позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Уменьшение вероятности потери ресурсов, вложенных в проект до чрезвычайного происшествия.
- Усиление способности реагировать на экстремальные события.
- Усиление поддержки команды проекта со стороны заинтересованных сторон.



Элемент связан с ЦУР 1, задачей 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».



5.3 Стимулирование рынка и экономики

Устойчивые проекты могут создавать ценность для спонсирующих организаций и клиентов, создавая инновационные продукты и услуги, которые не наносят вреда окружающей среде и делают рынки более устойчивыми.

Проекты создают ресурсы и инфраструктуру, необходимые для внедрения инноваций, создания рабочих мест и стимулирования экономического роста. Кроме того, они стимулируют развитие местных предприятий и сообществ, что может привести к увеличению покупательной способности и улучшению качества жизни. Проекты также оказывают значительное влияние на устойчивое развитие. При правильном управлении они могут сокращать количество отходов и выбросов, а также повышать эффективность использования ресурсов. В конечном счете, проекты имеют жизненно важное значение для обеспечения долгосрочного экономического успеха как бизнеса, так и отдельных лиц.

В этой подкатегории рассматриваются последствия для рынка и экономики, которые могут возникнуть в результате реализации проекта. Данная подкатегория включает следующие элементы:

- Воздействие на местную экономику
- Косвенные выгоды
- ESG отчетность и отчетность в области устойчивого развития.

5.3.1 Воздействие на местную экономику

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

Воздействие на местную экономику – это прямое и косвенное воздействие проекта на экономику той местности, где он реализуется. Сюда относится создание рабочих мест, увеличение объема местной экономики или усиление регионального развития.

Команда проекта должна:

- Обеспечить, чтобы проекты оказывали прямое и измеримое воздействие на местную экономику.
- Поддерживать рост местной экономики за счет формирования партнерских отношений с местными организациями.
- Реализовывать инициативы, обеспечивающие устойчивое развитие и способствующие развитию экономики в регионе.
- Рассказывать людям о проекте и его влиянии на местное сообщество.

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

- Создание новых рабочих мест.
- Прямые экономические выгоды от денег, потраченных в данной местности.
- Повышение уровня жизни местных жителей.
- Налоговые поступления в местный бюджет для финансирования государственных услуг и создания инфраструктуры.
- Улучшение качества жизни местных жителей за счет предоставления дополнительных ресурсов и возможностей для роста.



Элемент связан с ЦУР 1, задачей 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 идентификации и наращивания выгод, которые не были отражены в экономическом обосновании, но могут быть реализованы в результате проекта.

Косвенные выгоды — это положительное воздействие, которое не было зафиксировано как прямой результат проекта, и может быть не замечено сразу же. Это может быть улучшение качества жизни, повышение экономической активности в районе, улучшение состояния окружающей среды, например, более чистый воздух или вода.

Команда проекта должна:

- Признать вызовы, описанные в Приложении 2, связанные с количественной оценкой косвенных выгод.
- Не переоценивать косвенные выгоды.
- Регулярно пересматривать свою оценку косвенных выгод.
- Учитывать косвенные выгоды в своих расчетах.

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

- Дополнительное подтверждение ценности и выгод проекта.
- Поддержка подобных проектов в будущем.



Элемент связан с ЦУР 1, задачей а. «Обеспечить мобилизацию значительных ресурсов из самых разных источников, в том числе на основе активизации сотрудничества в целях развития, с тем чтобы предоставить развивающимся странам, особенно наименее развитым странам, достаточные и предсказуемые средства для осуществления программ и стратегий по ликвидации нищеты во всех ее формах».

5.3.3 ESG отчетность и отчетность в области устойчивого развития

Этот элемент описывает политики, практики и процедуры, необходимые для обеспечения того, чтобы на проекте создавались отчеты об экологичности, социальной ответственности и корпоративном управлении и отчеты об устойчивом развитии.

ESG отчетность — это информация о том, как организация обеспечивает экологичность, социальную ответственность и осуществляет корпоративное управление. Информация проекта используется в качестве входных данных для создания ESG отчетности организации(й) - спонсора(ов).

Отчетность в области устойчивого развития содержит информацию о политиках, практиках и эффективности работы организации в сфере устойчивого развития. В ней раскрывается широкий круг тем, таких как энергоэффективность, выбросы углерода, сохранение ресурсов, права человека, практики работы с персоналом и вовлечение сообщества. Информация проекта используется в качестве входных данных для создания отчетности в области устойчивого развития организации(й) - спонсора(ов).

Примечание. В разделе 6 представлены рекомендации по созданию ESG отчетности и отчетности в области устойчивого развития для проектов, руководствующихся *стандартом P5*.

Команда проекта должна:

- Ознакомиться с целями в области устойчивого развития организации(й) - спонсора(ов) и распространить эту информацию в рамках проекта.
- Выполнить анализ воздействия P5 на начальном этапе проекта и выполнять его на протяжении всего жизненного цикла проекта (см. раздел 7.1).
- Разработать план управления устойчивым развитием на по результатам анализа воздействия P5 и включить его в план проекта (см. раздел 7.2).
- Совместно с главным офисом или подразделением организации(й) - спонсора(ов) определить значимость анализа воздействие P5 и плана управления устойчивым развитием для формирования ESG отчетности и отчетности в области устойчивого развития.
- Предоставить информацию, необходимую для формирования ESG отчетности и отчетности в области устойчивого развития организации(й) - спонсора(ов).

Поддержка формирования ESG отчетности и отчетности в области устойчивого развития позволяет достигать следующих результатов в том, что касается обеспечения устойчивого развития:

- Повышение уверенности в том, что показатели устойчивости проекта способствуют достижению целей в области устойчивого развития организации(й) - спонсора(ов).
- Увеличение достоверности отчетности организации(й) - спонсора(ов) в том, что касается прогресса в достижении целей в области устойчивого развития.



Элемент связан с ЦУР 17. «Укрепить средства осуществления и активизации работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития».

6 ESG отчетность и отчетность в области устойчивого развития

6.1 ESG отчетность

ESG отчетность — это документ, в котором содержится информация о том, как компания обеспечивает экологичность, социальную ответственность и осуществляет корпоративное управление. В этом документе обычно содержится финансовая информация об эффективности деятельности организации в вышеперечисленных областях.

ESG отчетность часто включает информацию о практиках корпоративного управления – о составе совета директоров, оплате труда руководителей и политике в области информирования о нарушениях. ESG отчетность используется инвесторами и другими заинтересованными сторонами для оценки деятельности организации и для принятия инвестиционных решений.

6.2 Отчетность в области устойчивого развития

Отчетность в области устойчивого развития — это документ, в котором содержится информация о политиках, практиках и результатах деятельности организации, направленной на обеспечение устойчивого развития. Это всеобъемлющий документ, раскрывающий информацию об энергоэффективности, выбросах углерода, сохранении ресурсов, правах человека, практиках работы с персоналом и вовлечении сообщества.

В отчетности в области устойчивого развития часто оценивается эффективность работы организации с использованием различных данных и показателей (например, выбросы на единицу продукции, использование воды и текучесть кадров). В отчеты также включают цели и задачи организации в отношении будущей эффективности в области устойчивого развития.

Кроме того, отчетность в области устойчивого развития часто согласуется с международными рекомендациями по ведению нефинансовой отчетности, такими как Глобальная инициатива по отчетности или руководством Совета по стандартам учета в области устойчивого развития. Это делается с целью стандартизации отчетности. Отчетность в области устойчивого развития – это важный инструмент, позволяющий информировать заинтересованные стороны об энергоэффективности работы организации в области обеспечения устойчивого развития. Этот инструмент часто используется для обеспечения прозрачности и контроля.

6.3 Существенность

Существенность — это понятие, введенное Законом США о ценных бумагах 1933 года. Информация считается существенной, если она важна для принятия решения о приобретении ценных бумаг. С 1940-х годов Комиссия по ценным бумагам и биржам определила существенную информацию в финансовой отчетности как «информацию, с которой следует ознакомиться среднестатистического осторожного инвестора». Это определение было разъяснено бывшим судьей Верховного суда США Тергудом Маршаллом, который заявил, что информацию следует считать существенной, если существует «значительная вероятность того, что разумный инвестор сочтет информацию важной при принятии решения о голосовании или принятии инвестиционного решения».

Информация о проектах также является важной - следовательно, существенной, - для инвесторов. Когда инвесторы принимают решение о том, куда вложить деньги, они, в том числе, рассматривают проекты, которые реализует организация. Проекты могут предоставить важную информацию о стратегии организации, потенциале роста, конкурентных преимуществах и финансовом состоянии. В результате инвесторы могут посчитать информацию, связанную с проектом, существенной при принятии решения о голосовании или принятии инвестиционного решения.

6.4 Ключевые различия между ESG отчетностью и отчетностью в области устойчивого развития

ESG отчетность и отчетность в области устойчивого развития используются для предоставления информации о эффективности работы организации и ее практиках обеспечения устойчивого развития, но они имеют разную направленность.

ESG отчетность должна предоставить инвесторам *финансовую и инвестиционную информацию* о том, как вопросы устойчивого развития влияют на финансовые показатели организации. Это перспектива «снаружи-внутри», поскольку организация раскрывает информацию с целью выполнения внешних требований.

Отчетность в области устойчивого развития содержит подробную, предназначенную для заинтересованных сторон, информацию о политиках, практиках и целях организации, а также информацию о *воздействии* организации на людей и окружающую среду. Это перспектива «изнутри-наружу», поскольку организация добровольно отчитывается перед заинтересованными сторонами. На рисунке 10 показана разница между двумя видами отчетности.



Рисунок 10. Два вида существенной отчетности

Сегодня инвесторы все чаще используют *два вида существенной отчетности*, то есть учитывают как финансовые, так и социальные/экологические последствия деятельности организации. Соответствующие требования к отчетности позволяют инвесторам получить представление о том, как компании управляют рисками и возможностями в области экологичности, социальной ответственности и корпоративного управления. Понимая эти риски, инвесторы могут принимать более обоснованные решения о том, куда вложить свои деньги.

В 2019 году Европейский союз ввел правила, требующие от некоторых крупных компаний отчитываться о практиках в области обеспечения экологичности и социальной ответственности. Это означает, что компании должны информировать инвесторов о том, как они влияют на мир, а не только о своей прибыли.

6.5 Использование P5 для формирования ESG отчетности и отчетности в области устойчивого развития

Стандарт P5 описывает показатели устойчивого развития и воздействие проекта. Стандарт содержит полезную информацию, которая позволит организациям создавать ESG отчетность, отчетность в соответствии с требованиями Глобальной инициативы по отчетности, Глобального договора ООН, и другие отчеты в области устойчивого развития.

Большинство руководств по созданию отчетности требует, чтобы организация определила существенные темы, и начала с определения фактического и возможного воздействия. На проекте это можно сделать в процессе выполнения анализа воздействия P5.

На втором этапе необходимо раскрыть существенные темы: перечислить их и описать, как осуществляется работа с ними. Результаты анализа воздействия P5 включаются в план управления устойчивым развитием, что позволит определить отдельные типы воздействия, оценить их серьезность, определить причины и результаты, а также задокументировать рекомендации по смягчению последствий.

Шаблоны анализа воздействия P5 и плана управления устойчивым развитием можно бесплатно загрузить на сайте GPM <https://www.greenprojectmanagement.org/p5>. Инструкции по использованию включены в шаблон.

Анализ воздействия P5

Идентифицировать и оценивать воздействие на постоянной основе

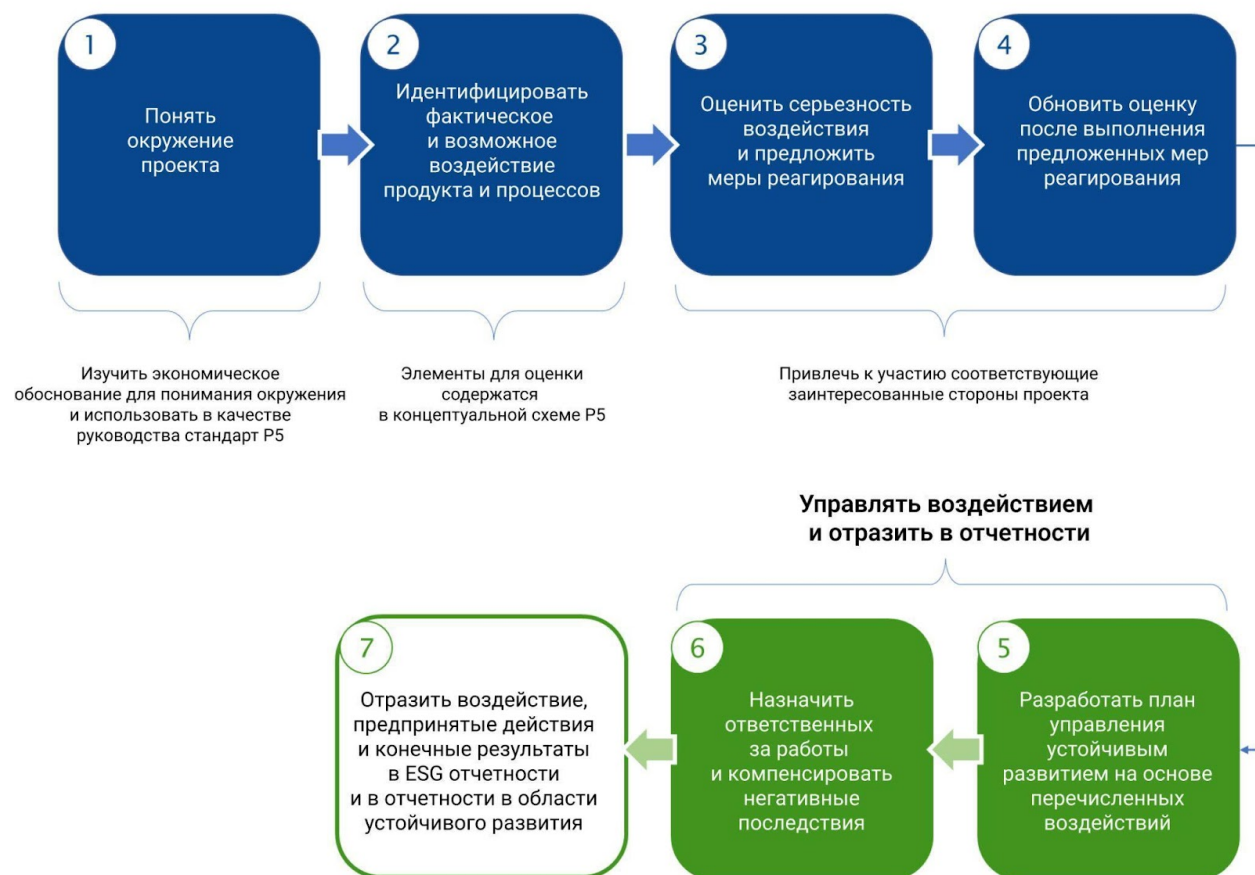


Рисунок 11. Анализ воздействия P5

6.6 Соответствие элементов Р5 стандартам в области отчетности

Элементы, перечисленные на рисунке 12 (ниже), используются в ESG отчетности. Они должны дать инвесторам стандартизированную информацию о показателях устойчивого развития организации в тех областях, которые важны для ее бизнес-модели или операционной деятельности.

Существует множество разных систем ESG отчетности, которые компании и инвесторы могут использовать для оценки своих показателей устойчивого развития и составления соответствующей отчетности. Ниже перечислены самые известные:

1. Глобальная инициатива по отчетности.
2. Совет по стандартам устойчивого бухгалтерского учета
3. Целевая группа по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом
4. Проект раскрытия информации о выбросах углерода
5. Цели ООН в области устойчивого развития (ЦУР)

Кроме этих пяти систем существуют также отраслевые стандарты и рекомендации, которым организации могут следовать в зависимости от того, в какой отрасли или регионе они работают. Так, Международный совет по горнодобывающей промышленности и металлургии разработал свод принципов обеспечения устойчивого развития в горнодобывающей промышленности, а Европейский союз разработал систематику устойчивого финансирования.

В целом количество систем ESG отчетности постоянно увеличивается, поскольку заинтересованные стороны продолжают разрабатывать новые стандарты и рекомендации для измерения показателей устойчивого развития и составления соответствующей отчетности.

Анализ 40 систем ESG отчетности показал, что наиболее распространенными являются элементы, представленные на рисунке 12. Почти все они содержатся в стандарте Р5 (три непредставленные в стандарте элемента относятся к областям корпоративного управления и организационной политики).

Типичные элементы ESG отчетности и отчетности области устойчивого развития	Представлен в стандарте P5?
Руководство	
Структура и независимость совета директоров	-
Оплата труда руководителей	-
Аудит и контроль рисков	Да
Политика противодействия коррупции	Да
Взносы на политические цели	-
Экологические	
Выбросы парниковых газов и использование энергии	Да
Управление отходами	Да
Использование и сохранение воды	Да
Предотвращение и контроль загрязнения	Да
Защита биоразнообразия	Да
Риски изменения климата	Да
Социальные	
Здоровье и безопасность работников	Да
Политики обеспечения разнообразия и инклюзивности	Да
Защита прав человека в цепочке создания ценности	Да
Инициативы по вовлечению сообщества	Да
Политики по защите данных и обеспечению безопасности	Да
Этика	
Соответствие законодательству и нормативным актам, направленным на предотвращение коррупции и взяточничества	Да
Честная конкуренция	Да
Защита прав на интеллектуальную собственность	Да
Защита персональных данных – меры по защите потребителей	Да
Управление человеческим капиталом	Да
Стратегии привлечения и удержания персонала	Да
Вовлечение и мотивация персонала	Да
Программы развития лидерства	Да

Рисунок 12. Элементы ESG отчетности, представленные в стандарте P5

7 Дополнительные возможности использования P5

В этом разделе описываются некоторые из самых популярных вариантов использования Стандарта по обеспечению устойчивого развития в управлении проектами P5.

7.1 Анализ воздействия P5

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

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

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.

7.1.1 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 во время фазы Определение требований. 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 изучить экономическое обоснование проекта, требования проекта и цели организации в области устойчивого развития. Кроме того, здесь могут быть полезны уроки, извлеченные из предыдущих проектов.

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 в разделах 3, 4 и 5.
- 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.

7.1.2 Распределение факторов воздействия между элементами

Воздействия в разных областях могут частично перекрываться. Например, воздействие токсичных химикатов, используемых при изготовлении ноутбука, может быть учтено в категориях «Здоровье и безопасность на проекте» или «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 он не останется незамеченным.

7.1.3 Формат

GPM разработала шаблон, который можно использовать для выполнения анализа воздействия P5. Шаблон бесплатный, его можно скачать по адресу <https://www.greenprojectmanagement.org/p5>.

Инструкции по использованию включены в шаблон.

7.2 План управления устойчивым развитием

План управления устойчивым развитием описывает, как будет обеспечиваться устойчивое развитие в ходе проекта. P5 очень важен для разработки плана, поскольку в стандарте определяются темы для рассмотрения. 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.

GPM разработала шаблон, который можно использовать для разработки плана управления устойчивым развитием. Шаблон бесплатный, его можно скачать на сайте GPM <https://www.greenprojectmanagement.org/p5>.

Инструкции по использованию включены в шаблон.

7.3 Отчеты о статусе проекта

Отчеты о статусе проекта используются для отслеживания прогресса проекта в достижении ожидаемых результатов и обещанных выгод. Вы можете использовать P5, чтобы включить в этот анализ информацию о воздействии проекта на устойчивое развитие. Так, полезную информацию могут дать изменения в оценках анализа воздействия P5 на уровне подкатегорий.

7.4 Закрытие проекта

По завершении проекта P5 позволяет получить информацию, которую можно использовать на 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.

Приложение 1

Рекомендуемая литература

GPM Global, *Insights into Sustainable Project Management*.

Accessed 5 September 2022.

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

Carboni, Joel, et al. *Sustainable Project Management: the GPM Reference Guide*. GPM Global, 2018.

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

Elkington, John. *Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism*. Stanford University Press, 2021.

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

Hawken, Paul. *Drawdown: The Most Comprehensive Plan Ever Proposed to Reverse Global Warming*. Penguin Books, 2022.

Hawken, Paul. *Regeneration: Ending the Climate Crisis in One Generation*. Chelsea Green Publishing, 2021.

Hawken, Paul. *Regeneration: The New Economic, Ecological and Social Vision for the 21st Century*. Rodale Books, 2019.

Nicholls, Jeremy, et al. *A guide to Social Return on Investment: The SROI Network*.

Accessed 8 March 2023

<http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf>

Organization for Economic Co-operation and Development. *Principles of Corporate Governance*. OECD, 2004.

Raworth, Kate. *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*. Chelsea Green Publishing, 2017.

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

Tharp, Jennifer and Silvius, Gilbert. *Sustainability Integration for Effective Project Management: Practice, Progress, and Proficiency in Sustainability*. IGI Global, 2014.

Winston, Andrew. *Net Positive: How the New Sustainability Champions Are Disrupting Business and Transforming the World*. Harvard Business Review Press, 2018.

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 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>

Приложение 2

Показатели анализа осуществимости

В этом приложении представлена дополнительная информация по подкатегории «Осуществимость проекта».

Когда на проект выделяются средства, ожидается, что полученная в результате его реализации ценность превысит затраты. Эта ценность может быть денежной и неденежной (например, обеспечение соответствия нормативным требованиям или увеличение устойчивости). Показатели, включенные в эту подкатегорию, представляют собой широко распространенные способы оценки этих ожиданий.

Однако часто использование показателей анализа осуществимости 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 анализ осуществимости проектов почти всегда характеризуется определенной долей неопределенности.
- Значения, используемые в расчетах, должны включать все затраты по проекту, все ожидаемые выгоды и все ожидаемые потери, 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 все расчеты. Обновленные результаты необходимо учитывать при принятии решения о продолжении проекта.
- Не существует какого-то одного «самого лучшего показателя». Один показатель покажет, что проект А нужно запускать, а другой – что его запускать не следует.

A2.1 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 в разделе A4.3.

A2.2 Коэффициент «выгоды-затраты»

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

Коэффициент «выгоды-затраты» рассчитывается по следующей формуле:

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

Выгоды обычно ограничиваются прямыми финансовыми выгодами (см. раздел A2.1), а затраты обычно ограничиваются фактическими затратами на выполнение проекта. Потери могут быть вычтены из выгод или добавлены к затратам. Если косвенные выгоды включаются в выгоды, косвенные затраты также должны быть включены в затраты.

Для обоих показателей необходимо брать *дисконтированную стоимость*, как описано в разделе A2.3.

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

A2.3 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. Как правило, ожидаемая норма прибыли представляет собой процентную ставку, которая была бы получена, если бы деньги были инвестированы, а не потрачены на проект.

Дисконтированная стоимость рассчитывается по следующей формуле:

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

где: будущая стоимость — это объем средств, который ожидается получить в будущем

r = ожидаемая норма прибыли

n = количество периодов до того времени, когда будет получена ценность

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

A2.4 Окупаемость инвестиций

Окупаемость инвестиций (ROI) — это показатель эффективности, который используется для оценки финансового дохода от денег, потраченных на проект. Чем выше окупаемость инвестиций, тем выше ценность инвестиций в проект.

Как и в случае с коэффициентом «выгоды-затраты», потери могут быть вычтены из выгод или добавлены к затратам.

Окупаемость инвестиций рассчитывается по следующей формуле:

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

Окупаемость инвестиций обычно выражается в процентах: если мы получили значение 0,32, окупаемость инвестиций составляет 32%. Для обоих показателей необходимо брать *дисконтированную стоимость*, как описано в разделе A4.3.

A2.5 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 внутренняя норма доходности проекта выше, чем доходность других альтернатив (например, другие проекты, покупка акций, банковские счета), проект представляет собой хорошую инвестицию.

Обычно внутренняя норма доходности рассчитывается 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.

Приложение 3

Глоссарий ключевых терминов

ESG отчетность — это информация о том, как организация обеспечивает экологичность, социальную ответственность и осуществляет корпоративное управление. Информация проекта используется в качестве входных данных для создания ESG отчетности спонсирующей организации (организаций).

Анализ экономического обоснования — это процесс разработки экономического обоснования, в котором обосновывается, почему следует начать или продолжить проект. Здесь анализируется, почему следует финансировать проект. В экономическом обосновании должны быть определены ожидаемые выгоды и потери, вероятные затраты и прибыль, потребность в сотрудниках, основные риски, варианты расписания, и описание воздействия на заинтересованные стороны для предлагаемого проекта.

Баланс «жизнь-работа» и психическое здоровье связаны со способностью людей сбалансировать профессиональные цели и личную жизнь. Сюда относятся регулярные перерывы в работе, выработка здоровых рабочих привычек, а также выполнение действий, вызывающих чувство радости и удовлетворения.

Биологическое разнообразие, или биоразнообразие — это все разнообразие форм жизни на Земле. Под ним понимаются все экосистемы и все виды растений, животных, бактерий, грибов и микроорганизмов, которые составляют определенную среду обитания. Оно также включает все генетические варианты этих видов.

Вариативность решений означает наличие нескольких доступных решений или вариантов. На проекте нельзя ограничиваться одним подходом. Вариативность решений означает, что на проекте могут быть получены разные результаты и разные конечные результаты, и для этого не придется запускать проект заново.

Вовлечение сообщества — это практика взаимодействия с местными жителями как с заинтересованными сторонами проекта. Такое взаимодействие очень важно, поскольку оно позволяет обеспечить, что потребности и мнения местных жителей будут учитываться при принятии любых решений, которые могут повлиять на сообщество. Также необходимо наладить двусторонний обмен информацией и идеями между командой проекта и сообществом, чтобы увеличить продуктивность и эффективность проекта, а также максимизировать получаемые выгоды.

Возврат чистой энергии — это тот объем возобновляемой энергии, произведенной в ходе реализации проекта или продуктом проекта, который остался неиспользованным на проекте. Эта энергия обычно возвращается в сеть и может использоваться другими потребителями.

Воздействие на местную экономику — это прямое и косвенное воздействие проекта на экономику той местности, где он реализуется. Сюда относится создание рабочих мест, увеличение объема местной экономики или усиление регионального развития.

Возобновляемая энергия, также называемая энергией из альтернативных источников, представляет собой энергию, получаемую из источников, которые пополняются быстрее, чем истощаются. Это энергия солнечного света, энергия ветра, гидроэнергия и геотермальная энергия.

Выбросы парниковых газов — это выбросы газов (в основном двуокиси углерода и метана) в атмосферу в результате деятельности, связанной с проектом. Сюда относятся выбросы как результат использования энергии на проекте, выбросы от транспортировки закупаемых товаров, сырья и услуг, а также выбросы в процессе дистрибуции, использования и утилизации продукта проекта.

Выбытие активов — это избавление от объектов, сроки полезного использования которых истекли. Сюда относится все от бытовой электроники до инфраструктуры (например, дороги и мосты). Как правило, от активов не избавляются до тех пор, пока они не станут непригодными для использования.

Гибкость — это способность адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам или ситуациям. Сюда относится способность изменять планы и подходы при столкновении с неожиданными проблемами.

Гринвошинг — это предоставление ложных или вводящих в заблуждение утверждений с целью обмануть потребителей — заставить их поверить в то, что продукт или услуга являются более экологичными, чем они есть на самом деле. Для этого организация может использовать вводящие в заблуждение формулировки, приводить не соответствующую действительности информацию или скрывать факты о своих настоящих экологических практиках.

Добровольный труд – это недопущение того, чтобы человек выполнял работу или оказывал услуги под угрозой применения карательных мер против него самого или его семьи. Принудительный и недобровольный труд включает работу, за которую платят ниже прожиточного минимума или за которую платят ненужными для человека товарами. Принудительный и недобровольный труд может принимать различные формы и включает торговлю людьми, долговую кабалу, порабощение и слишком длинный рабочий день.

Достоинство, разнообразие, равенство и инклюзивность описывает набор ценностей, принципов и практик, формирующих среду, в которой каждый участник проекта чувствует себя в безопасности, и что его уважают и ценят. Кроме того, каждый участник проекта должен получить возможность участвовать в соответствующих процессах принятия решений, не сталкиваясь с дискриминацией или несправедливым обращением.

Загрязнение - это выброс отходов или опасных веществ в окружающую среду. Оно почти всегда оказывает негативное воздействие на экосистемы и здоровье человека. Загрязнение чаще всего происходит из-за небрежности на производстве, в строительстве, сельском хозяйстве и смежных отраслях, где могут создаваться опасные химические вещества, но оно также может происходить на других проектах, где недобросовестно выполняется утилизация (см. 4.4.2).

Закупки у местных поставщиков — это практика закупки товаров и услуг у местных поставщиков.

Защита данных и информации о клиентах включает меры, предпринимаемые для защиты данных клиентов, таких как личные или финансовые данные. Сюда относится предоставление безопасных хранилищ и технологий шифрования, внедрение надлежащих средств контроля доступа и процедур аутентификации, а также обеспечение соблюдения соответствующих законов и правил.

Защита коренных малочисленных народов включает меры, предпринимаемые для обеспечения прав и благополучия людей, на которых может повлиять проект. Сюда относится защита культуры, прав землепользования, языка, религии и других характеристик самоидентификации.

Здоровье и безопасность клиентов включает меры, предпринимаемые для обеспечения физического и психического благополучия конечных пользователей результатов проекта. Сюда относится информирование о рисках и опасностях, правильное взаимодействие с клиентами во время реализации проекта и соблюдение применимых стандартов безопасности, протоколов, законов и нормативных актов.

Здоровье и безопасность на проекте – это создание безопасных условий труда для персонала, задействованного в проекте. Этот элемент включает в себя выполнение следующих действий: оценка опасностей, управление рисками, обучение, обеспечение внедрения и контроль согласованных мер, и проведение исследований. Основная цель - гарантировать, что работники не будут подвергаться ненужным рискам в ходе выполнения работы.

Зеленая реклама — это утверждение организации об экологичности ее продукта или услуги. Обычно в таких заявлениях утверждается, что организация старается уменьшить свое воздействие на окружающую среду, то есть использовать переработанные материалы, возобновляемую энергию и эффективные производственные процессы.

Зеленое управление проектами (см. также Устойчивое управление проектами) — это применение методов, инструментов и техник для достижения поставленной цели и обеспечения положительного экологического, социального и экономического воздействия проекта на протяжении всего жизненного цикла продукта проекта.

Качество воздуха и воды описывает меры, предотвращающие загрязнение воздуха и воды.

Командировки и поездки на работу — это перемещение персонала проекта с одного места на другое. Это могут быть поездки на проектную площадку, поездки на выездные совещания, проведение выездных презентаций, поездки с целью сбора данных и для оказания поддержки за пределами площадки.

Косвенные выгоды — это положительное воздействие, которое не было зафиксировано как прямой результат проекта, и может быть не замечено сразу же. Это может быть улучшение качества жизни, повышение экономической активности в районе, улучшение состояния окружающей среды, например, более чистый воздух или вода.

Логистика — это планирование и выполнение действий, связанных с транспортировкой товаров, сырья и услуг для использования в проекте. Логистика включает в себя такие действия, как планирование транспортировки, оценка затрат, координация персонала и обеспечение своевременного выполнения всех необходимых процедур.

Маркировка товаров и услуг включает в себя процедуры, используемые для обеспечения точной маркировки товаров и услуг в соответствии с юридическими и этическими стандартами. Сюда относится надлежащее раскрытие информации о потенциальных рисках, опасностях и побочных эффектах, связанных с использованием продуктов и услуг, а также предоставление информации о происхождении этих продуктов и услуг.

Моделирование — это создание физического, математического или логического представления проекта с использованием репрезентативных характеристик проекта.

Найм и обеспечение кадрами — это процесс приобретения персонала, необходимого для выполнения проекта. Он включает в себя определение навыков, необходимых для успешного завершения проекта, найм потенциальных сотрудников (внутренних или внешних), управление их временем и эффективностью, их обучение по мере необходимости и выплату соответствующей компенсации.

Обучение и повышение квалификации — это процесс приобретения членами команды проекта навыков, необходимых для эффективного выполнения работы. Этот элемент включает в себя следующие действия: обучение, оценка навыков, мониторинг эффективности и осуществление руководства.

Обучение организации — это такая форма управления знаниями, когда подразделения организации и отдельные сотрудники поощряются собирать, обмениваться и применять полученные знания. Это позволяет организации адаптировать и улучшать свои процессы, продукты и услуги с течением времени.

Организация – спонсор – головная (родительская, материнская) организация, в целях и интересах которой реализуется проект.

Ответственное использование технологий означает, что в ходе реализации проектов, связанных с новыми или разрабатываемыми технологиями, должны учитываться этические, правовые и социальные последствия. Сюда относится разработка и выполнение политик обеспечения конфиденциальности данных, защиты прав интеллектуальной собственности, воздействия на окружающую среду, обеспечения разнообразия и инклюзивности. Ответственное использование технологий также означает, что технологии должны применяться ответственным образом, с соблюдением требований безопасности.

Отношения между сотрудниками и руководством на проекте включает построение доверительных отношений, обеспечение взаимопонимания и налаживание взаимодействия между руководителем проекта и другими руководителями, сотрудниками организаций и членами команды проекта. Участники должны демонстрировать уважение друг к другу, стараться не допускать конфликты, обеспечивать прозрачность в коммуникациях и доведение до каждого информации о его обязанностях.

Отчетность в области устойчивого развития содержит информацию о политиках, практиках и эффективности работы организации в сфере устойчивого развития. Сюда относится широкий круг тем, таких как энергоэффективность, выбросы углерода, сохранение ресурсов, права человека, практики работы с персоналом и вовлечение сообщества. Информация проекта используется в качестве входных данных для создания отчетности в области устойчивого развития организации(й) - спонсора(ов).

Перемещение воды — это перемещение источников воды, разрушенных в процессе реализации проекта, из районов, подверженных затоплению и загрязнению. Для этого используются такие методы, как строительство плотин, перенаправление потоков воды, создание искусственных водно-болотных угодий, разбивка дождевых садов и установка барьеров для защиты от наводнений. Обычно перемещение воды осуществляется на строительных, производственных и сельскохозяйственных проектах.

Переработка – это превращение ненужного предмета в полезный. Перерабатывать можно множество вещей, от пластиковых бутылок до компьютеров и электрических генераторов.

Повторное использование – это использование одного и того же предмета несколько раз, или использование его для новой цели.

Портфель проектов — это совокупность проектов и программ, которые организация реализовала или планирует реализовать. Время, ресурсы и деньги вкладываются в совокупность различных инициатив, направленную на достижение конкретных целей.

Потребление воды – это использование воды в процессе реализации проекта. Основными потребителями воды являются такие отрасли, как строительные, производственные и сельскохозяйственные проекты, однако все проекты используют воду в той или иной степени.

Потребление энергии — это количество энергии, которая была использована в течение всего времени реализации проекта. Здесь учитываются все варианты использования энергии от офисного освещения до энергии, необходимой для транспортировки.

Программа — это набор взаимосвязанных проектов и работ.

Проект — это инвестиция, которая требует выполнения скоординированных действий в течение определенного периода времени для создания уникального продукта (проекта), который позволит получить конечный результат.

Производство отходов — это создание ненужных материалов или побочных продуктов в ходе проекта. Сюда относится все от оставшихся запасов материалов до потраченной впустую энергии.

Противодействие дискриминации и действиям, унижающим достоинство человека, включает меры, направленные на создание безопасной рабочей среды, в которой ко всем людям относятся с уважением, и где отсутствует дискриминация. Сюда относится разработка политик, защищающих сотрудников от несправедливого обращения, создание инклюзивной среды, внедрение эффективных процедур информирования о случаях ненадлежащего поведения, и обучение руководства тому, как работать с подобными проблемами.

Противодействие коррупции — это практика, когда человек отказывается как принимать, так и предлагать подарки, платежи или выгоды в любой другой форме, с целью повлиять на реализацию, результаты или конечные результаты проекта. Сюда относится обеспечение того, чтобы на проекте не использовались неэтичные практики, такие как взяточничество, отмывание денег, мошенничество и растрата.

Равные возможности – это практика, когда доступ к рабочим местам, возможностям и обязанностям определяется квалификацией человека, и не зависит от его/ее пола, расы, возраста и других характеристик. Практика направлена на устранение любого вида дискриминации на рабочем месте, обеспечение справедливого отношения ко всем членам команды, предоставление им равных возможностей таким образом, чтобы они смогли внести надлежащий вклад в выполнение работы.

Развитие компетенций на местах — это процесс развития и расширения навыков, знаний и опыта в тех местах, где реализуется проект. Элемент может включать обучение местных жителей, поощрение сотрудничества и обмена ресурсами между проектной организацией и местными организациями или местными жителями.

Регенеративное развитие — это такой подход к обеспечению устойчивого развития, в рамках которого не просто минимизируется вред, но ведется активная работа над восстановлением и обновлением природных систем. Оно направлено на создание самодостаточных сообществ, которые производят больше ресурсов, чем потребляют, и тем самым поддерживают благополучие всех живых существ.

Регенеративный дизайн — это практики, направленные на то, чтобы проект восстанавливал ресурсы, а не истощал. В основе этих практик лежит понимание того, как функционируют экосистемы.

Симуляция — это использование модели для понимания возможного развития событий в случае реализации тех или иных альтернативных условий и вариантов с учетом неопределенности входных переменных. Использование симуляции может быть особенно полезно в условиях проекта, когда разные факторы часто взаимодействуют непредсказуемым образом.

Соблюдение соответствующих законов и нормативных актов и комплаенс включает шаги, предпринимаемые командой проекта для обеспечения соответствия проекта всем применимым законам и нормативным актам. Сюда относится изучение соответствующих законов и нормативных актов, оценка их последствий для проекта и принятие необходимых мер для обеспечения соблюдения этих законов и нормативных актов на протяжении всего времени реализации проекта

Социальный возврат на инвестиции – это инструмент, позволяющий измерять и учитывать социальные и экологические издержки и выгоды проекта наряду с традиционными экономическими затратами и выгодами в ходе оценки результатов и конечных результатов проекта. В основе этого элемента лежит та идея, что проекты создают не только финансовые выгоды. Например, проект развития сообщества может создавать ценность за счет улучшения здоровья и благополучия жителей, снижения уровня преступности и увеличения сплоченности сообщества.

Труд в соответствии с возрастом означает, что на проекте необходимо обеспечить, чтобы дети не эксплуатировались и не подвергались опасности, и в то же время им нужно предоставить возможность развивать необходимые профессиональные навыки. Работа должна соответствовать уровню квалификации и зрелости человека.

Управление портфелем проектов — это скоординированное управление портфелем проектов. Оно включает идентификацию, приоритизацию и выбор лучших проектов или программ в зависимости от того, насколько они соответствуют целям и задачам организации.

Управление программой — это применение знаний, навыков, инструментов и техник для планирования, организации, направления, руководства и контроля программы. Сюда входит координация реализации программы с целью получения выгод, которые не могли бы быть получены, если бы входящие в состав программы работы управлялись по-отдельности.

Управление проектами — это применение знаний, навыков, инструментов и техник для планирования, организации, направления, руководства и контроля проекта с целью максимизации шансов на достижение критериев успеха. См. также *Устойчивое управление проектами*.

Устойчивое развитие — это подход к экономическому росту и развитию, направленный на удовлетворение потребностей нынешнего поколения без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Это стремление сбалансировать экологические, социальные и экономические аспекты таким образом, чтобы создать здоровое и процветающее общество, которое сможет существовать в будущем.

Устойчивое управление проектами см. Зеленое управление проектами.

Устойчивость — это способность системы, процесса или деятельности продолжаться бесконечно, не истощая природные ресурсы и не причиняя значительного вреда окружающей среде. Это сбалансированность экономических, социальных и экологических аспектов, позволяющая обеспечить удовлетворение текущих потребностей без ущерба для способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.

Устойчивость и адаптивность — это способность проекта восстанавливаться или легко адаптироваться к неблагоприятным условиям, таким как резкие колебания рынка, политическая или экономическая нестабильность, стихийные бедствия или чрезвычайные ситуации в области здравоохранения. Устойчивость и адаптивность – это не способность справляться с проблемами, несмотря на неожиданный стресс.

Устойчивые практики закупок и контракты включает практики приобретения товаров, сырья и услуг, учитывающие их экологическое, экономическое и социальное воздействие. Сюда относится заключение контрактов на приобретение ресурсов с соблюдением требований этики. Заключаемые соглашения должны соответствовать экологическим и социальным стандартам, а также стандартам в области прав человека.

Устойчивый проект — это проект, способный создавать долгосрочную ценность для заинтересованных сторон с минимальным негативным воздействием на окружающую среду и общество.

Утилизация товаров и материалов — это избавление от предметов, которые больше не нужны на проекте. Сюда относится утилизация как опасных, так и неопасных отходов в соответствии с применимыми законами и правилами.

Финансовый анализ — это процесс оценки проекта с финансовой точки зрения. Как правило, он используется для анализа того, стоит ли тратить на проект деньги.

Цепочка создания ценности — это ряд действий, которые выполняет организация в процессе создания и поставки продукта или услуги, от разработки первоначального дизайна до доставки в офис клиента. Цепочка включает в себя производство (выполняется поставщиками) и продажи (выполняется продавцами).

Цифровые коммуникации — это использование цифровых инструментов и платформ для информирования о проекте. Эти могут быть веб-сайты, информационные бюллетени, рассылаемые по электронной почте, социальные сети, мессенджеры и другие цифровые каналы коммуникации.

Честная конкуренция — это практика обеспечения того, чтобы все стороны, желающие поставлять продукты или услуги проекту, имели равные возможности конкурировать и побеждать. Для этого необходимо убедиться в том, что ни одна сторона не имеет преимуществ – в силу своего размера, богатства, влияния или любых других факторов. Сюда относится соблюдение законов и правил, защищающих честную конкуренцию, направленных, например, против ценового сговора и манипулирования рыночными ценами. Кроме того, честная конкуренция требует создания прозрачных процессов проведения торгов и заключения контрактов, чтобы обеспечить равные возможности для предприятий всех размеров и типов.

Шумовое загрязнение — это генерация слишком громких, неприятных или разрушительных звуков, которые могут снизить качество жизни людей. Шумовое загрязнение может быть вызвано такими действиями, как взрывные работы, движение тяжелых транспортных средств, пробки и работа машин или оборудования.

Эрозия почвы — это потеря верхнего слоя почвы в результате деятельности человека, например, строительства зданий, строительства дорог или сельскохозяйственной деятельности. Эрозия почвы может усугубляться изменениями естественного растительного покрова и оказывать значительное негативное воздействие на экосистемы. Как и в случае с перемещением воды, эрозия почвы в основном происходит на строительных, производственных и сельскохозяйственных проектах.

Приложение 4

Соответствие P5 ЦУР

Цели в области устойчивого развития (ЦУР) Организации Объединенных Наций взаимосвязаны, и прогресс в достижении одной цели часто зависит от прогресса в достижении других. Соответственно, воздействие на одну ЦУР часто оказывает прямое воздействие на другую.

Ниже представлены некоторые из наиболее очевидных связей между ЦУР:

1. Ликвидация нищеты (ЦУР 1) и ликвидация голода (ЦУР 2): эти две цели тесно связаны, поскольку нищета приводит к голоду. Борьба с нищетой позволяет ликвидировать голод за счет расширения доступа к продуктам питания и ресурсам.
2. Недорогостоящая и чистая энергия (ЦУР 7) и борьба с изменением климата (ЦУР 13). Доступ к недорогостоящей и чистой энергии имеет решающее значение для сокращения выбросов парниковых газов и смягчения последствий изменения климата.
3. Качественное образование (ЦУР 4) и гендерное равенство (ЦУР 5). Улучшение доступа к образованию для девочек может способствовать обеспечению гендерного равенства за счет получения женщинами знаний и навыков, которые могут открывать более широкие экономические возможности.
4. Достойная работа и экономический рост (ЦУР 8) и индустриализация, инновации и инфраструктура (ЦУР 9). Инвестиции в инфраструктуру, инновации и индустриализацию создают новые рабочие места и стимулируют экономический рост.
5. Устойчивые города и населенные пункты (ЦУР 11) и ответственное потребление и производство (ЦУР 12). Продвижение устойчивых моделей потребления позволит сократить количество отходов в городах и улучшить качество жизни жителей.
6. Сохранение морских экосистем (ЦУР 14) и сохранение экосистем суши (ЦУР 15). Защита морских экосистем имеет важное значение для сохранения биоразнообразия на суше, поскольку многие виды зависят от морских экосистем.

В целом, понимание взаимосвязей между ЦУР имеет решающее значение для разработки комплексных решений, направленных на решение сразу нескольких задач в области устойчивого развития.

На приведенной ниже схеме элементы P5 сопоставлены с ЦУР. Прямое воздействие показано синим цветом, косвенное — зеленым. Очевидно, что *Стандарт P5* оказывает значительное влияние на ЦУР.



Управление
устойчивыми
изменениями

greenprojectmanagement.org