

Стандарт по устойчивому управлению проектами GPM Global P5

Версия 1.5.1

P5

Персонал, Планета, Процветание, Процессы, Продукты



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРСКОМ ПРАВЕ

Тел. + 01 260 580 6353

Факс + 01 866 537 1525

E-mail: copyright@greenprojectmanagement.org

Сайт: www.greenprojectmanagement.org

Опубликовано в Соединенных Штатах Америки

GPM® — это лицензированная и зарегистрированная торговая марка GPM Global, администрирование которой осуществляется в Соединенных Штатах. Авторское право на П5 зарегистрировано в Соединенных Штатах и в системе регистрации авторских прав Великобритании.

Настоящая работа имеет международную лицензию Creative Commons Attribution 4.0.

Копия этой лицензии доступна по ссылке:

http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en_US.



ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Введение	5
1.1 Общество и окружающая среда сталкиваются с множеством вызовов	5
1.2 Какое отношение это все имеет к управлению проектами?	6
1.3 Другое тройное ограничение	6
1.4 Цели Глобального развития	7
1.5 Продукты	7
1.6 Процессы	9
1.7 Онтология П5	10
2. П5 и социальный критерий («Социальная ответственность»)	13
2.1 Практики работы с персоналом и достойный труд	13
2.1.1 Найм	13
2.1.2 Отношения между сотрудниками и руководством	14
2.1.3 Здоровье и безопасность	14
2.1.4 Обучение и образование	15
2.1.5 Обучение организации	16
2.1.6 Разнообразие и равные возможности	16
2.1.7 Локальное развитие компетенций	17
2.2 Общество и клиенты	17
2.2.1 Поддержка общественности	17
2.2.2 Соблюдение законодательства и принятых в обществе порядков	18
2.2.3 Здоровье и безопасность потребителя	18
2.2.4 Маркировка продуктов и услуг	19
2.2.5 Маркетинговые коммуникации и реклама	19
2.2.6 Невмешательство в частную жизнь потребителя	19
2.3 Права человека	20
2.3.1 Недопущение дискриминации	20
2.3.2 Эксплуатация детского труда	21
2.3.3 Принудительный и обязательный труд	21
2.4 Этическое поведение	22
2.4.1 Практики инвестирования и закупок	22
2.4.2 Взятничество и коррупция	22
2.4.3 Поведение по препятствованию конкуренции	23
3. П5 и экологический критерий («Охрана окружающей среды»)	24
3.1 Транспорт	24
3.1.1 Закупки у местных поставщиков	24
3.1.2 Цифровые коммуникации	25
3.1.3 Командировки и перемещения	25
3.1.4 Логистика	25
3.2 Энергия	26
3.2.1 Сокращение потребления энергии	26
3.2.2 Выбросы углерода	26
3.2.3 Возврат экологически чистой энергии	27

3.2.4	Возобновляемая энергия.....	27
3.3	Вода.....	28
3.3.1	Качество воды.....	28
3.3.2	Потребление воды.....	28
3.3.3	Санитарное перемещение воды.....	28
3.4	Потребление.....	29
3.4.1	Переработка.....	29
3.4.2	Утилизация.....	29
3.4.3	Загрязнение и заражение.....	30
3.4.4	Отходы.....	31
4.	П5 и финансовый критерий («финансы»)	32
4.1	Окупаемость инвестиций (ROI).....	33
4.1.1	Коэффициент «Выгоды / Затраты».....	33
4.1.2	Прямые финансовые выгоды.....	34
4.1.3	Внутренняя норма доходности.....	34
4.1.4	Внешняя норма доходности.....	34
4.1.5	Чистая приведенная стоимость.....	34
4.2	Гибкость бизнеса.....	35
4.2.1	Гибкость / опциональность на проекте.....	35
4.2.2	Увеличение гибкости бизнеса.....	35
4.3	Процветание и стимулирование экономики.....	36
4.3.1	Влияние на местную экономику.....	36
4.3.2	Косвенные выгоды.....	36
5.	Анализ влияния по стандарту П5	37
5.1	Ключи к выполнению анализа влияния П5.....	37
5.1.1	Методы выполнения анализа влияния П5.....	37
5.1.2	П5 и План управления устойчивым развитием.....	38
5.1.3	П5 и отчеты о статусе проектов.....	39
5.1.4	П5 и управление качеством.....	40
5.1.5	П5 и закрытие проекта.....	40
5.1.6	П5 и отчеты в области устойчивого развития.....	41
	Библиографические ссылки	42
	Рекомендуем прочитать	43

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1. Общество и окружающая среда сталкиваются с множеством вызовов

В развитом мире мы постоянно слышим в новостях о повышении цен на бензин и электричество. Мы также слышим о переводе работы в «оффшоры» и даже об использовании детского и рабского труда в развивающихся странах для производства одежды. Согласно данным ILO, 11% детей в мире находятся в ситуации, где они лишены их права ходить в школу, не будучи занятыми на работе.

Труд многих из этих детей применяется в цепочках поставок для пошива одежды, чтобы удовлетворить потребности потребителей в Европе, Соединенных Штатах Америки и за их пределами.

Существующие проблемы старения населения, рост цен на здравоохранение, и правительства стран не имеют достаточно средств от поступающих налогов на развитие образования, пенсионной системы и других необходимых условий. Затраты на строительство жилья выросли с 2000 года, тем самым, заставив владельцев собственности сделать доступным жилье не для всех, а лишь для небольшого процента хорошо обеспеченного населения.

С ростом численности среднего класса в Азии и с помощью продолжающихся инвестиций в инфраструктуру и образование в этих регионах, «Век Азии» уже наступил. Многие развивающиеся страны со значительно более низкой стоимостью трудовых ресурсов оказывают давление на развитие экономики и вместе с развитым мировым аппетитом к более дешевым товарам, многие отрасли промышленности вынуждены как-то приспосабливать свои структуры или страдать от мощного разрушения.

И, наконец, влияние на окружающую среду. В августе 2016 года еще один мощный выброс нефти в Мексиканском заливе. Большой Барьерный Риф в Австралии также пострадал и подвергся сильному отбеливанию в результате более высоких, чем обычно, температур и повышенной кислотности океана. Недавно опубликованный отчет показал 100% северной части Рифа полностью отбелено в силу аномально высокой температуры воды в океане.

Мы продолжаем жить в режиме, при котором потребляем больше ресурсов планеты, чем она может обеспечить. В 2016 году, например, мы потребляли уже 1,6 Земли (по количеству ресурсов), и, если этот тренд сохранится, то в будущем нам понадобится 2 Земли. Иначе говоря, к августу текущего года мы потребляем годовой запас ресурсов. В результате, мы «крадем» ресурсы у будущих поколений.

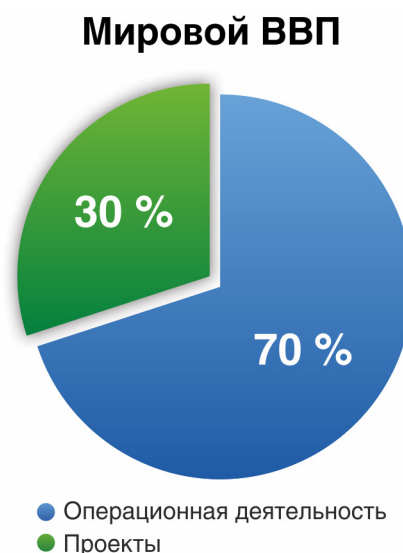
«Железный треугольник» проекта и его окружение



1.2. Какое отношение это все имеет к управлению проектами?

Можно ясно видеть, что мир меняется, и, как результат, дисциплина «управление проектами» не может оставаться прежней.

Исследования показывают рост проектно-ориентированной деятельности. В последней книге «Сфокусированные организации» (The Focused Organisations, 2012) Антонио Нието-Родригес выявил тенденцию смещения фокуса от операционной деятельности в сторону проектной или проектно-ориентированной за последние 100 лет. В исследовании показано, что, по состоянию на 2014 год, примерно 30% мирового ВВП расходуется на проекты. По прогнозу к 2020 году эта цифра достигнет 40%.



Эта статистика требует от нас пересмотреть сущность подхода к управлению проектами и перепроверить предположения о том, как планировать и как достигать результатов в проектах.

Доктор Мартин Барнес впервые ввел понятие «Железный Треугольник» (называемый также «Тройное Ограничение») — концепцию, которая является на протяжении многих лет ключевой в проект менеджменте.

Нет ни одного дня, когда бы руководитель проекта ни говорил о трудностях, связанных с выполнением проекта вовремя, в рамках бюджета и с требуемым качеством. Но является ли это триединство единственным, о чем нужно беспокоиться?

Со времени, когда была разработана методология PRINCE2 (Проекты в Контролируемом Окружении) — Projects in a Controlled Environment, и MSP (Управление Успешными Программами — Managing Successful Programs), фокус больше сместился на результаты и выгоды, получаемые по завершении проекта, чем на время, деньги, качество.

Риски и Ценность — это живо обсуждаемые сегодня темы в мире управления проектами, но достаточно ли этого? Возможно, мы упускаем еще что-то важное?

1.3. Другое тройное ограничение

Многие годы «профессионализация» была одним из ключевых интересов тех, кто работал в управлении проектами. Наблюдалось всеобщее желание сделать управление проектами профессией, повысить статус руководителя проекта до таких признанных специальностей, как инженер, архитектор или бухгалтер. С профессионализацией всегда рядом идут ответственность, поведение в соответствии с этикой, желание улучшить мир и общество.

Позиция GPM в этом вопросе такова, что для того, чтобы руководители проектами были профессионалами, мы должны учитывать устойчивость. Наш стандарт П5 содержит в себе «Железный Треугольник», гармонизирует его с социальными, экономическими и экологическими аспектами как факторами окружения проекта, а также процессы и продукты с их взаимосвязями.

1.4. Цели в области устойчивого развития

Первая версия стандарта П5 соответствовала десяти принципам Глобального договора ООН и Глобальной инициативе по отчетности (GRI G4), и данная версия также им соответствует. Данная новая версия стандарта приведена в соответствие также с Повесткой дня в области устойчивого развития человечества — 2030. В стандарте приведены примеры, как элементы П5 связаны с Глобальными целями в области устойчивого развития ООН.

В каждом проекте можно проследить связь с глобальным контекстом — 17 целями и 169 задачами развития человечества до 2030 года. Детальные данные приведены на сайте www.greenprojectmanagement.org/P5. Для более подробного ознакомления с целями глобального развития можно посетить сайт Глобального договора ООН: sustainabledevelopment.un.org/sdgs.



1.5. Продукты

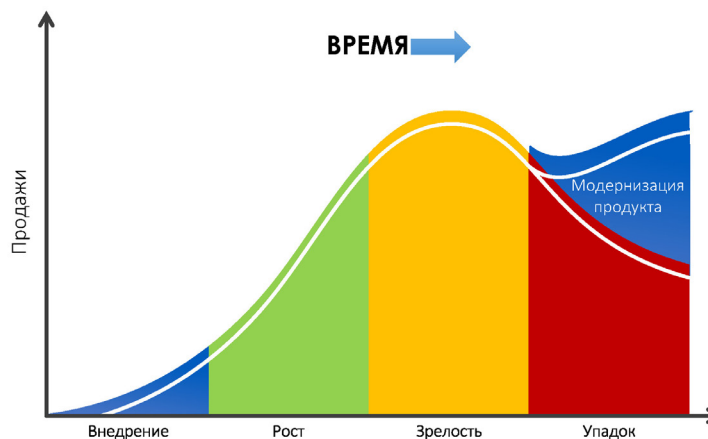
«Продукт» — это любой материальный или нематериальный товар, услуга, изменение, ресурс, бизнес результат или иной результат, полученный организацией путем применения процессов управления проектами, для создания, обновления, расширения, поддержки и в конечном итоге утилизации продуктов, с целью использования этого продукта для создания в будущем выгод для организации.

Не существует какого-либо фиксированного периода времени для жизненного цикла продукта или актива, поскольку продолжительность каждой фазы существования продукта или актива может варьироваться в зависимости от экономической ситуации. Жизненный цикл проекта может не совпадать с продолжительностью жизни этого продукта, поскольку иногда его успешность можно оценить только по истечении некоторого времени, например, на этапе «получения выгод» организации. Таким образом, продолжительность жизни продукта может включать отдельный проект — период после завершения традиционного контрактного проекта, то есть промежуток времени с момента завершения традиционного проекта до момента реализации выгод для организации. Жизненный цикл одного продукта может длиться несколько месяцев, в то время как жизненный цикл другого может длиться много лет.

Продукт, как правило, проходит через 4 этапа:

- **Внедрение** — продукт представляется на рынке.
- **Рост** — продукт начинает расти на рынке.
- **Зрелость** — продукт доработан, продажи растут, и в результате стабилизируются.
- **Упадок** — этап, на котором продукт начинает отмирать или исчезает рынок этого продукта.

Жизненный цикл продукта



В стандарте П5 жизненный цикл продукта рассматривается с социальной, экологической, и экономической точки зрения. Во время каждой фазы проекта, на всем протяжении проекта по разработке продукта со времени возникновения идеи и до передачи его заказчику в конечной форме, необходимо отслеживать устойчивое развитие. Этот процесс включает планирование, проектирование и разработку продукта (во время этой фазы необходимо проанализировать количество и типы материалов, используемые химикаты, эффективность использования энергии и возможность повторной переработки), производство и обслуживание.

Измеряемая продолжительность жизни продукта, или экономическая жизнь продукта — это срок эксплуатации одного продукта до момента его запланированного устаревания, то есть время, в течение которого требуется обеспечивать функционирование продукта с точки зрения обслуживания, или получать реальную выгоду, которую проект должен принести организации.

Пример 1: здание школы

Само по себе здание — это результат проекта, и каждый год реализуется множество проектов с целью его обновления, реконструкции и расширения. В конечном счете, экономическая жизнь здания завершается, и принимается решение о том, что с ним делать — снести и строить новое или отремонтировать, и, таким образом, продлить его экономическую жизнь.

Пример 2: мобильный телефон

Поскольку технологии постоянно развиваются, каждый новый сотовый телефон, выходящий на рынок, имеет новые характеристики. Чтобы представить потребителям новый сотовый телефон, необходимо реализовать множество проектов.

Вообще, на проекте разработки нового телефона или планшета действует закон Мура (Мур, 1998), и запланированная экономическая жизнь продукта в этом случае составляет примерно два года. Сотовые телефоны являются дорогостоящими продуктами, и постоянно пополняют свалки во всем мире. iPhone 5 Apple®, например, содержит бром, хлор, свинец и ртуть, и в этом отношении продукт Apple® не является уникальным.

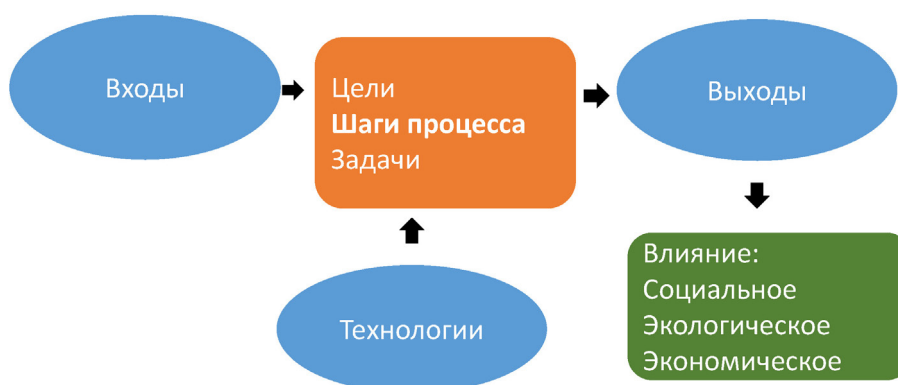
Большинство телефонов вновь оказываются в окружающей среде, когда их выкидывают как электронные отходы, которые составляют 2% от общего количества мусора в одних только Соединенных Штатах. (FAQ, Агентство по охране окружающей среды, 2012).

Каждый продукт оказывает влияние на общество, экономику и на окружающую среду, и эти типы влияния можно рассматривать как серию связанных проектов на протяжении жизненного цикла продукта. Проекты могут включать разработку физической оболочки, разработку программного обеспечения, маркетинг, тестирование, упаковку, и т.д.

Существует множество способов измерения устойчивости системы поставок. Тем не менее, именно стандарт П5 позволяет провести полную и корректную оценку «от идеи до завершения», поскольку с помощью стандарта П5 можно измерить и оценить проект, для реализации которого была создана эта система поставок.

1.6. Процессы

Схема процессов



Согласно ISO 21 500 «Руководство по управлению проектами» (ISO 21 500: 2012), проект — это уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и контролируемых действий, с датами начала и завершения, выполняемых для достижения целей проекта. Достижение целей проекта означает получение конечного результата, соответствующего определенным требованиям. На проект может влиять множество ограничений. Каждый проект имеет определенную дату начала и дату завершения, и обычно делится на фазы.

Хотя многие проекты могут быть похожи, каждый проект является уникальным. Проекты могут отличаться по следующим характеристикам:

- Полученные результаты
- Влияние заинтересованных сторон
- Использованные ресурсы
- Ограничения
- Адаптация процессов для получения результатов
- Контекст или конкретная область деятельности (строительный проект очень отличается от IT-проекта)
- Точки зрения заинтересованных сторон (например, отличаются точки зрения подрядчика, для которого проект — это способ заработать деньги, и владельца, для которого проект — это всего лишь средство получения конечного результата).

Стандарт П5 оценивает цели и результаты проекта, их предполагаемую продолжительность жизни, обслуживание и процесс реализации проекта на предмет зрелости и эффективности по элементам, основываясь на методе «тройного критерия».

Согласно ISO 21500:2012, процесс – это ряд взаимосвязанных действий. Процессы, используемые в проектах, обычно делят на три основных типа:

- **Процессы управления проектом**, которые характерны только для управления проектами и определяют, как следует управлять действиями, отобранными для данного проекта.
- **Процессы поставки**, которые используются не только в управлении проектами. В результате выполнения этих процессов создаются спецификации, и производится продукт, услуга или результат. Они могут варьироваться в зависимости от результата конкретного проекта.
- **Поддерживающие процессы**, которые используются не только в управлении проектами. Эти процессы обеспечивают необходимую и важную поддержку в процессах управления продуктом и проектом в таких областях, как логистика, финансы, бухгалтерский учет и безопасность. Стандарт P5 рассматривает зрелость этих процессов и эффективность их применения, с целью определения общего уровня устойчивого развития с точки зрения процессов.

В ISO 21500:2012 определяются следующие группы процессов: инициация, планирование, реализация, контроль и закрытие.

Действия в рамках процессов этих групп могут выполняться по-разному. В соответствии с методологией PRiSM GPM, они группируются и делятся на четыре фазы, и выполняются в определенной последовательности, с целью довести проект от инициации до закрытия. При этом отслеживаются элементы устойчивого развития для получения лучшего результата, как относительно критериев успешности проекта, так и влияния проекта на общество, окружающую среду и экономику.

Не все методы управления проектами позволяют учитывать факторы устойчивого развития — соответственно, в стандарте П5 они рассматриваются как незрелые, независимо от того, позволяют ли они добиваться успеха проекта и соблюдать ограничения по стоимости, времени и содержанию.

1.7. Онтология П5

P5 — это 5П: персонал (People), планета (Planet), процветание (Prosperity), процесс (Process) и продукты (Products).

Стандарт GPM П5 (P5) — это инструмент, который позволяет привести портфели, программы и проекты в соответствие со стратегией организации в области устойчивого развития. В центре внимания стандарта - воздействие влияние процессов и результатов проекта на окружающую среду, общество, финансовые показатели организации и местную экономику.

Стандарт GPM П5 (P5) — это структурированный набор важных составляющих элементов, необходимых для проектирования, существования и изменения окружающей среды посредством реализации проектов. Стандарт П5 представляет собой структуру, которая определяет что – либо или задает основу. Методология – это процесс, который преобразовывает что-то. П5 не является методологией для описания способов, как создать окружающую среду, однако он определяет принципы или основу для оценки устойчивого развития, на которых построена наша методология PRiSM GPM. Проще говоря, в П5 процессы проекта и получаемые в результате продукты или услуги оцениваются с помощью подхода «тройной критерий» - учет социальных, экономических и экологических аспектов.

Таблица элементов стандарта П5

Проект	
Продукт и его влияние после реализации проекта и достижения результатов	
Цели и задачи, затраты и усилия, жизненный цикл, сервисное обслуживание	
Процесс управления проектом и его влияние	
Зрелость и эффективность	
Социальный критерий (Персонал)	Экономический критерий (Процветание)
Практики работы и достойный труд <ul style="list-style-type: none"> Найм Отношения между сотрудниками и руководством Здоровье и безопасность Обучение и образование Обучение организации Разнообразие и равные возможности 	Окупаемость инвестиций <ul style="list-style-type: none"> Кoeffициент выгоды / затраты Прямые финансовые выгоды Внутренняя норма доходности Внешняя норма доходности Чистая приведенная стоимость
Общество и клиенты <ul style="list-style-type: none"> Поддержка сообщества Соблюдение законодательства и принятых в обществе порядков Здоровье и безопасность потребителя Маркировка продуктов и услуг Маркетинговые коммуникации и реклама Невмешательство в частную жизнь потребителя 	Гибкость бизнеса <ul style="list-style-type: none"> Гибкость/Опциональность проекта Увеличение гибкости бизнеса
Права человека <ul style="list-style-type: none"> Недопущение дискриминации Эксплуатация детского труда Принудительный и обязательный труд 	Вода <ul style="list-style-type: none"> Качество воды Потребление воды Санитарное перемещение воды
Этичное поведение <ul style="list-style-type: none"> Практики инвестирования и закупок Взятничество и коррупция Поведение, препятствующее конкуренции 	Потребление <ul style="list-style-type: none"> Переработка Утилизация Загрязнение и заражение Отходы
Энергия <ul style="list-style-type: none"> Потребление энергии Выбросы углерода Co2 Возврат экологически чистой энергии Возобновляемая энергия 	Энергия <ul style="list-style-type: none"> Потребление энергии Выбросы углерода Co2 Возврат экологически чистой энергии Возобновляемая энергия
Транспорт <ul style="list-style-type: none"> Закупки у местных поставщиков Цифровые коммуникации Путешествия и перемещения Логистика 	Энергия <ul style="list-style-type: none"> Потребление энергии Выбросы углерода Co2 Возврат экологически чистой энергии Возобновляемая энергия

Самый простой способ объяснить, что такое стандарт П5 — это сказать, что он определяет взаимосвязи между подходом «тройного критерия», процессами проекта и получающимися в результате продуктами или услугами.

В П5 теория «тройного критерия» применяется для интеграции управления проектами. Стандарт был создан в результате адаптации чек-листа по обеспечению устойчивого развития, разработанного на экспертном семинаре IPMA® «Выживание и устойчивое развитие как вызовы для проектов» в 2010 году.

Данный стандарт представляет собой руководство для специалистов по тому, что измерять и как интегрировать П5 в деятельность по реализации проектов. Он также может использоваться профессионалами по социальной ответственности бизнеса для включения информации о проектах в отчетность в области устойчивого развития.

2. П5 И СОЦИАЛЬНЫЙ КРИТЕРИЙ («СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»)

Социальный критерий в концепции устойчивости показывает, каким образом портфели, программы и проекты влияют на людей (персонал), общество и сообщества. Основное внимание социального критерия сосредоточено на том, чтобы действовать с соблюдением норм этики и поддерживать взаимовыгодные отношения с работниками, потребителями и с общественностью.

Стандарт П5 разработан на основе всемирно признанных стандартов, таких как:

- Всеобщая декларация прав человека ООН
- Конвенция ООН: Международный пакт о гражданских и политических правах
- Конвенция ООН: Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах
- Конвенция о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин
- Декларация о фундаментальных принципах и правах на рабочем месте Международной организации труда
- Венская декларация и программа действия
- Повестка Устойчивого Развития человечества до 2030.

2.1. Практики работы с персоналом и достойный труд

В этой подкатегории описываются политики руководства проектом в том, что касается практик работы с персоналом, отношение к политикам, сформулированным в организационных стандартах и проявляющимся в действиях организации, процедурах найма и укомплектования персоналом, отношение к сотрудникам, ресурсам проекта, и их благосостояние.

2.1.1. Найм

Методы найма и привлечения сторонних ресурсов, которые должны составить организацию проекта, от управляющего комитета проекта или правления до членов команды проекта.

Рекомендуется учитывать следующие аспекты при управлении проектом:

- Привлечение персонала с применением соответствующего типа занятости (полный рабочий день или трудовой договор, а также на волонтерских началах)
- Выплата вознаграждения, на которое можно прожить
- Использование соответствующих условий, включая:
 - Здоровоохранение
 - Очередной отпуск и отпуск по уходу за ребенком
 - Справедливый уход на пенсию или отставка

- Возможность членам команды проекта соблюдать баланс между работой и личной жизнью

Найм и привлечение сторонних ресурсов дает ряд устойчивых результатов проекта, включая обеспечение организаций и целых отраслей стандартами и моделями.



Поддержка ЦУР 8. 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.

2.1.2. Отношения между сотрудниками и руководством

Подход организации в том, что касается отношений между владельцем проекта, спонсором проекта и заинтересованными сторонами — не нарушают ли они законодательно установленные права или права человека в отношении друг друга; политики, регулирующие решение проблем, разрешение рисков и обеспечение эффективности; а также процедуры обеспечения честного посредничества.

Рекомендуется руководителю проекта или спонсору проекта создавать атмосферу партнерства для более быстрой адаптации и интеграции результатов проекта в операционную деятельность в обычную и привычную практику.

Улучшенные отношения между сотрудниками и руководством помогают достигать следующих преимуществ: узнаваемость (известность) как работодатель по выбору, улучшенная способность привлекать самые хорошие кадры в проекты и в операционную деятельность, вовлеченная и замотивированная рабочая сила, лояльная к организации и нацеленная на успех.

2.1.3. Здоровье и безопасность

Подход и процедуры, используемые в организации для охраны здоровья, управления в чрезвычайных ситуациях и безопасности команды проекта, представителей окружающей среды проекта во время жизненного цикла проекта.

Рекомендуется руководителю проекта:

- Идентифицировать и внедрить требования к охране здоровья и безопасности в соответствии с законодательством и существующими регламентами
- Уменьшить или сократить до нуля возможное нанесение вреда здоровью и безопасности посредством проектирования безопасных рабочих практик, проведения обучения, использования защитного оборудования и инжиниринговых технологий
- Минимизировать влияние на здоровье, безопасность и окружающую среду продукта, который будет создан в результате проекта и передан в регулярное управление

Следование стандартам по охране здоровья и безопасности помогает достичь следующих преимуществ на выходе:

- Предоставляет безопасное для здоровья рабочее место для команды проекта, которая, в свою очередь, превращается в надежных и лояльных компании сотрудников
- Сокращение потерь времени и издержек, связанных с заболеваниями и травмами, полученными на рабочем месте
- Избежание штрафов и пеней от органов, регулирующих трудовые отношения и охрану труда



Поддержка ЦУР 3, задача 9d. Нарращивать потенциал всех стран, особенно развивающихся стран, в области раннего предупреждения, снижения рисков и регулирования национальных и глобальных рисков для здоровья.

2.1.4. Обучение и образование

Подход организации к постоянному развитию навыков и обучению сотрудников, позволяющий поддерживать способность персонала проекта выполнять работы проекта, максимизировать ценность проекта и продвигаться по карьерной лестнице.

Рекомендуется руководителю проекта:

- Идентифицировать требуемые навыки и пробелы в навыках, а также потребности в развитии членов команды проекта
- Поддерживать и вдохновлять членов команды проекта в прохождении тренингов, обучения и развития
- Осуществлять коучинг и наставничество в проектной команде для развития навыков и способностей

Обучение и образование способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

Более эффективную и производительную рабочую силу

- Узнаваемость (известность) как работодатель по выбору
- Вовлеченная и замотивированная рабочая сила, лояльная к организации и нацеленная на успех



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

2.1.5. Обучение организации

Подход организации к управлению знаниями, увеличивающий ее коллективную способность получать и применять новые знания с целью увеличения эффективности организации и уменьшения рисков.

Рекомендуется руководителю проекта:

- Собирать, фиксировать и анализировать извлеченные (выученные) уроки и распространять их на всю организацию
- Включать рекомендации из прошлого опыта выполненных проектов в новые проекты и программы
- Применять прогрессивные разработки для вовлечения стейкхолдеров и продвижения концепции обучающейся организации
- Создавать сообщества для распространения знаний в организации и шире, например, сообщество в отрасли

Приверженность концепции обучающейся организации способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Увеличение возможностей через выполнение определенных функций организации
- Увеличение зрелости управления от проекта к проекту
- Создание возможностей для разработки и совершенствования отраслевых стандартов и нормативов и вовлечение организации в бенчмаркинговые мероприятия

2.1.6. Разнообразие и равные возможности

Политика организации в том, что касается недопущения дискриминации персонала проекта и других сотрудников.

Рекомендуется руководителю проекта принимать во внимание:

- Равные возможности персонала для выполнения работы в соответствии с навыками
- Толерантность в отношении различий, таких как возраст, половая принадлежность, принадлежность к меньшинствам, и другим признакам разнообразия человеческих ресурсов
- Поиск вариантов для выравнивания уровня навыков и опыта в разрешении проблем, связанных с персоналом

Продвижение и распространение разнообразия и равных возможностей способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Узнаваемость (известность) как работодателя, которого выбирают по тому, как он приветствует разнообразие трудовых ресурсов при формировании команды проекта
- Выработка огромного числа идей и концепций, инновационных решений проблем благодаря тому, что в команде есть разные члены с разным опытом и бэкграундом

2.1.7. Локальное развитие компетенций

Локальное развитие компетенций часто заключается в том, что для реализации проекта в том месте, где он выполняется, не существует персонала с необходимыми компетенциями. Влияние крупных проектов на местные (локальные) сообщества огромно, так как создается система подготовки и развития кадров в данной местности. Влияние портфеля, программы или проекта на местное общество, в результате которого изменяются демографические показатели работающего населения, велико.

Рекомендуется руководителю проекта:

- Принимать во внимание наличие местного населения с его способностями и опытом для реализации проекта
- Использовать труд местного населения в командах проекта с целью минимизации «утечки мозгов»
- Учитывать и включать в контракты цели и задачи, стоящие перед местным

2.2. Общество и клиенты

В этой подкатегории описывается влияние портфеля, программы или проекта на общество, то есть влияние продукта проекта на конечных пользователей или клиентов, которые будут его использовать.

2.2.1. Поддержка общественности

Уровень поддержки со стороны местного, регионального, национального или глобального сообщества, на которое проект окажет прямое или косвенное влияние.

Рекомендуется руководителю и спонсору проекта, как команде:

- Поддерживать и развивать поддержку общественности, поскольку интересы будут представлены разными группами стейкхолдеров, в которых потребуются сфокусированность на личных интересах отдельных людей
- Поскольку общественность является большой группой — внешним стейкхолдером проекта, необходимо заручиться его поддержкой для успешной реализации проекта

Обеспечение поддержки общественности способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Демонстрацию заинтересованности и заботы об общественности со стороны проекта и организации
- Принятие результатов проекта, которые приведут к увеличению выгод для общественности
- Развитие и постоянное совершенствование взаимоотношений между организацией и общественностью

2.2.2. Соблюдение законодательства и принятых в обществе порядков

Юридические нормы, государственная политика и требования законодательства должны соблюдаться на проекте.

Рекомендуется руководителю проекта:

- Соблюдать и строго следовать законам и регламентам той местности, где реализуется проект
- Разработать механизм для обеспечения соответствия нормам и правилам законодательства
- Развивать коммуникации и предоставлять отчетность соответствующим стейкхолдерам

Обеспечение учета в проектах принятого в обществе порядка и соблюдения законов способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Повышает прозрачность и отчетность
- Укрепляет и защищает бренд
- Способствует минимизации рисков



Поддержка ЦУР 16, задача 5. Значительно сократить масштабы коррупции и взяточничества во всех их формах.

2.2.3. Здоровье и безопасность потребителя

Отслеживание показателей, которые должны гарантировать, что проект не подвергнет опасности и не нанесет ущерб конечному потребителю. Управление проектами должно нести ответственность за социальный аспект и окружающую среду.

Рекомендуется руководителю проекта:

- Учитывать потенциальное влияние продукта проекта на здоровье и безопасность потребителей
- Публиковать стандарты и нормативные акты по защите здоровья и безопасности потребителя
- Снабжать потребителя необходимой информацией на маркировке продукции по ее использованию и безопасности

Обеспечение здоровья и безопасности потребителя способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Выстраивание доверия с потребителем и инвесторами
- Обеспечение прозрачности проекта

2.2.4. Маркировка продуктов и услуг

Маркировка продуктов проекта и информация об услугах должна содержать корректные данные о безопасном использовании, утилизации и любых факторах, способных оказать влияние на окружающую среду или общество.

Рекомендуется руководителю проекта:

- Обеспечить наличие политики и других регламентирующих документов с целью удержания поставщиков в рамках этих стандартов
- Обеспечить информированность участников проекта о стандартах устойчивых поставок, например, ISO 20400 «Руководство по устойчивым поставкам»

Обеспечение маркировки продуктов и услуг способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Улучшение репутации посредством полного раскрытия информации о продуктах, их содержании, ингредиентах и компонентах
- Обеспечивает прозрачность для конечного пользователя / потребителя в части более широкого влияния на жизненный цикл продукта
- Обеспечивает критически важную информацию (социальную и об окружающей среде) для потребителя при его выборе о покупке на основе ценностей

2.2.5. Маркетинговые коммуникации и реклама

Включение в отчеты информации об инцидентах, связанных с нарушением требований законодательства, прав человека, законов или принятого в обществе порядка. Спонсор проекта, руководитель проекта и вся команда проекта должны все время действовать в соответствии с этикой и отчитываться о проблемах, связанных с попыткой нарушить права человека, несоответствия законодательству и нормам общественного порядка, нелегальной деятельности (с точки зрения глобальных норм, восприятия и ожиданий).

Обеспечение маркетинговых коммуникаций и рекламы способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Повышение лояльности потребителя
- Уменьшение рисков, угрожающих бренду
- Создание маркетинговой дифференциации
- Способствует проникновению на новые рынки

2.2.6. Невмешательство в частную жизнь потребителя

Политика и процедуры организации, описывающие порядок работы с информацией о клиентах, с жалобами, требованиями законодательства, или действия в случае потери информации о клиентах. Руководство проекта должно обеспечить хранение персональных данных потребителей, соответствующие системы безопасности с целью соблюдения невмешательства в частную жизнь клиентов.

Обеспечение невмешательства в частную жизнь потребителя способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Защита деловой репутации
- Предотвращение закрытие бизнеса или временной его приостановки
- Уменьшение попыток подделки и различных нечестных схем

2.3. Права человека

В этой подкатегории описывается влияние процессов проекта и продукта в том, что касается прав человека. К вопросам, связанным с правами человека, относятся следующие: недопущение дискриминации, равенство полов, свобода объединений, коллективные переговоры, детский труд и принудительный и обязательный труд.

2.3.1. Недопущение дискриминации

Политика организации в том, что касается недопущения дискриминации по расовой принадлежности, цвету кожи, национальному или этническому происхождению, возрасту, религиозной принадлежности, инвалидности, половой принадлежности, сексуальной ориентации, идентификации и демонстрации половой принадлежности, статусу ветерана или любой другой характеристике, носители которой защищены действующим законом.

Руководитель проекта должен обеспечить наличие политик и стандартов для удержания поставщиков в рамках таких же норм и правил касательно недопущения дискриминации.

Рекомендуется руководителю проекта:

- Принимать решения, влияющие на команду проекта, беспристрастно
- Назначение людей на работы по проекту должно основываться на основе их уровня навыков и способностей
- Премии и компенсации должны распределяться и выплачиваться на основе навыков и способностей

Обеспечение недопущения дискриминации способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Уменьшение необоснованных (ненужных) издержек путем сокращения абсентеизма, повышения производительности
- Повышение мотивированности и преданности среди членов команды проекта

5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО



Поддержка ЦУР 5, задача 1. Повсеместно ликвидировать все формы дискриминации в отношении всех женщин и девочек.

2.3.2. Эксплуатация детского труда

Работа, для которой ребенок слишком мал — работа, выполняемая детьми ниже необходимого минимального возраста, или работа, в силу ее вредного характера или условий, в целом считается недопустимым и запрещена. Или, работа, которая лишает детей их детства, их потенциала и их достоинства, и является вредной для физического и умственного развития.

Руководитель проекта обязан обеспечить тот факт, что ни в проекте, ни в цепочке поставок для проекта не нарушаются права детей и не допускается эксплуатация детского труда, а именно:

- Дети не должны быть поставлены в ситуацию, которая может угрожать их здоровью и безопасности
- Дети не должны быть привлечены на работы, которые им физически противопоказаны
- Дети не должны быть ущемлены в их правах

Политики и меры должны быть внедрены для охраны здоровья и безопасности детей, недопущения принудительного детского труда, не применения опасных материалов там, где трудятся дети в проектах или в цепочках поставок.

Руководитель проекта должен быть осведомлен о законах по защите детей и обеспечить соблюдение норма и правил в отношении детского труда как непосредственно в проекте, так и в цепочке поставок.



Поддержка ЦУР 16, задача 2. Положить конец надругательствам, эксплуатации, торговле и всем формам насилия и пыток в отношении детей.

2.3.3. Принудительный и обязательный труд

Политика организации и меры, направленные на недопущение использования принудительного или обязательного труда, как непосредственно в этой организации, так и в организациях поставщиков. Это фундаментальное право человека, защищенное в Декларации ООН «О правах человека» и Конвенцией о принудительном труде Международной Организации Труда — МОТ и Соглашением об отмене принудительного труда.

Руководитель проекта обязан:

- Докладывать о фактах принудительного или обязательного труда при их обнаружении при выполнении отдельных видов работ, специалистов, организации или местности
- Обеспечивать выполнение права человека не подвергаться принудительному или обязательному труду



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

2.4. Этическое поведение

В этой подкатегории описывается влияние процесса реализации проекта и продукта в том, что касается этического поведения. Внимание здесь фокусируется на трех областях: инвестиции и закупки, взяточничество и коррупция, и препятствование конкуренции.

Каждый элемент в этой подкатегории включает не только поведенческую компетентность, но и организационную культуру, поскольку ответственное лидерство и стремление к достижению более высоких целей позволяют обеспечивать успешность проектов, и, в конечном счете, делают бизнес сильнее.

2.4.1. Практики инвестирования и закупок

Используемый в организации процесс определения того, в какие проекты инвестировать, и практики закупок, посредством которых проект будет обеспечиваться ресурсами.

Руководителю проекта рекомендуется учитывать устойчивость. Принципы отбора должны быть согласованы со спонсором проекта по тем правилам и методам, по которым будет производиться отбор проектов, инвестиции и закупки.

Обеспечение практик инвестирования и закупок в проектах способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Защита бренда и минимизация рисков благодаря тому, что проект учитывает социальный, экологический и экономический аспекты
- Подходы к полному жизненному циклу активов с внедренными практиками постоянного совершенствования
- Прозрачность посредством интегрированных механизмов управления проектом в отчетность организации по устойчивому развитию

2.4.2. Взятничество и коррупция

Политика и практики организации, а также прозрачные коммуникации, направленные на недопущение любых форм коррупции, в том числе вымогательства и взяточничества. Руководителю и спонсору проекта рекомендуется обеспечивать выполнение по защите проекта от взяточничества и коррупции.

Руководитель проекта должен:

- Запрещать все формы взяточничества, как напрямую, так и через партнеров / контрагентов
- Запрещать членам команды брать или давать взятки и организовывать порочные схемы

Сокращение и искоренение практик взяточничества и коррупции способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Укрепление бренда, репутации и присутствия на рынке
- Уменьшение рисков, связанных с потенциальными судами и потерями лицензий для деятельности

- Привлечение и удержание сотрудников, так как постоянно проводимые исследования показывают, что сотрудники, особенно поколение двухтысячных, делает акцент на репутации организации при выборе работы

2.4.3. Поведение, препятствующее конкуренции

Политика организации и действия, а также отчетность в области препятствования конкуренции, в том числе отчеты обо всех судебных исках или жалобах со стороны регулирующих организаций.

Руководитель проекта должен:

- Запрещать обусловленное сговором предложение и мошенничество при предложении цены
- Запрещать соглашения о фиксировании цен путем сговора

Обеспечение мер по предотвращению препятствия конкуренции способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Развитие бизнеса без угрозы спада или упадка
- Минимизация рисков возникновения проблем с законом, судебных исков
- Соответствие нормам законодательства

3. П5 И ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ КРИТЕРИЙ («ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ»)

Экологический аспект устойчивого развития связан с влиянием портфеля, программы и проекта на живые и неживые естественные системы, в том числе на землю, воздух, воду и экосистемы, а также на флору и фауну, населяющих экосистемы. Окружающая среда — это также место, где живут люди, она может состоять из улиц, городов, малых населенных пунктов или регионов.

Законодательная база для охраны окружающей среды включает международные законы и правовые акты, договоры и соглашения, конвенции и декларации, а также другие инструменты, такие как, например:

- Конвенция ЮНЕСКО по защите мирового культурного и природного наследия
- Конвенция ООН по изменению климата
- Страновые акты и законодательные нормы в отношении сохранения окружающей среды против загрязнения воздуха, водоемов и др., в поддержку биоразлагаемых материалов

Экологический критерий содержит в себе элементы устойчивости, которые можно отнести к следующим подкатегориям: Транспорт, Энергия, Вода, Потребление

3.1. Транспорт

В этой подкатегории описывается влияние процесса реализации проекта и продукта в том, что касается транспорта. Здесь внимание фокусируется на четырех областях: закупки у местных поставщиков, цифровые коммуникация, командировки и транспорт.

Поскольку каждый элемент в этой категории относится к показателю «охрана окружающей среды», все они могут оказывать значительное влияние на общество и экологию — каждый из типов влияния необходимо отслеживать в рамках оценки общего влияния.

3.1.1. Закупки у местных поставщиков

Политика организации и процедура, обеспечивающие, что товары и услуги будут приобретаться у местных источников, с целью уменьшения влияния на окружающую среду (что также позволяет уменьшать негативное влияние на общество и экономику).

Обеспечение закупок у местных поставщиков способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Поддержка роста локальной экономики
- Сокращение выбросов углерода от транспорта
- Поддержка местного бизнеса и поставщиков, включая улучшение опыта и наращивание мощностей



Поддержка ЦУР 12, задача 7. Содействовать обеспечению устойчивой практики государственных закупок в соответствии с национальными стратегиями и приоритетами.

3.1.2. Цифровые коммуникации

Политика организации и процедуры, позволяющие использовать технологии для коммуникации, с целью уменьшения потребления не возобновляемых ресурсов.

Руководителю проекта рекомендуется делать все возможное для того, чтобы использовать цифровые коммуникации и технологии, такие как видео – конференции, средства облачного взаимодействия и совместной работы.

Обеспечение цифровых коммуникаций способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Сбережение времени и сокращение издержек
- Возможность работать в виртуальных командах
- Нанимать лучших профессионалов на работу, независимо от их места положения
- Сокращение стресса, связанного с долгими поездками и пребыванием вне дома долгие периоды
- Сокращение выбросов углерода от транспорта

9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ,
ИННОВАЦИИ И
ИНФРАСТРУКТУРА



Поддержка ЦУР 9, задача 5с. Существенно расширить доступ к информационно-коммуникационным технологиям и стремиться к обеспечению всеобщего и недорогого доступа к Интернету в наименее развитых странах к 2020 году.

3.1.3. Командировки и перемещения

Политика и процедуры организации, ограничивающие ненужные командировки и обеспечивающая, чтобы использование ресурсов, необходимых для совершения командировок, оказывало минимально возможное влияние на окружающую среду. Позволяя членам команды работать в удаленном режиме или в гибком графике, мы не только сокращаем загрязнение окружающей среды, вызываемое автомобилями, но и сокращаем затраты, необходимые на ремонт дорог и улиц, организацию парковочных мест.

Сокращение ненужных командировок и перемещений сотрудников, способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Уменьшение или искоренение стресса в команде проекта
- Повышение вовлеченности членов команды проекта
- Сокращение издержек, связанных с топливом и транспортировкой
- Увеличение производительности команды проекта

3.1.4. Логистика

Политика и процедуры организации в том, что касается транспортировки товаров или материалов, обеспечивающая, чтобы процессы логистики и упаковки были максимально безвредными для окружающей среды.

Руководителю проекта рекомендуется, чтобы он отдавал предпочтение следующим методам и процедурам:

- Осуществление закупок оптом с целью сокращения частой транспортировки
- Отдавать предпочтение закупкам у местных поставщиков с целью минимизации выбросов углерода, загрязнения воздуха, пробок и заторов на дорогах
- Упаковку производить таким образом, чтобы, используя специальные материалы, сокращать отходы и давать возможность повторной переработки и использования упаковочных материалов



Поддержка ЦУР 13. Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями. Поддерживать меры реагирования на изменение климата для удержания среднего повышения температуры менее 2 градусов Цельсия, или 1,5 градуса Цельсия выше уровня пре-индустриальной эпохи.

3.2 Энергия

В этой подкатегории описываются процессы проекта и влияние продукта в том, что касается энергетических ресурсов. Здесь внимание фокусируется на трех основных областях: используемая энергия, выбросы углерода — CO_2 , возврат экологически чистой энергии и смешанная энергия.

3.2.1. Потребление энергии

Тип и объем энергии, расходуемой командой проекта в течение жизненного цикла проекта, и объем энергии, который продукт проекта расходует в течение своего срока эксплуатации. Дополнительно, внимание должно уделяться также всему жизненному циклу продукта (после завершения проекта) во время его операционной фазы и фазы упадка.

Руководителю проекта рекомендуется:

- Минимизировать уровень потребления энергии, используемой в проекте
- Приоритизировать использование источников возобновляемой энергии
- Разработать и внедрить принципы обеспечения энергоэффективности в качестве приоритета

Сокращение потребления энергии способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Сокращение издержек на энерго-потребление
- Сокращение выброса углерода и других выбросов как в течение реализации проекта, так и в течение жизненного цикла создаваемого актива
- Повышение дифференциации на рынке и защита бренда

3.2.2. Выбросы углерода

Объем углерода, который будет выбрасываться в течение жизненного цикла проекта, и влияние продукта проекта на качество воздуха во время его жизненного цикла.

Руководителю проекта рекомендуется:

- Измерять углеродный след от проекта и создаваемого актива (продукта проекта)
- Осуществлять поиск альтернативных источников энергии
- Разрабатывать решения по снижению выбросов углерода

Сокращение выбросов углерода способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Внесение вклада в устойчивое развитие и поддержку концепции «умных городов»

3.2.3. Возврат экологически чистой энергии

Тип и объем возобновляемой энергии, которая может быть произведена проектом или продуктом проекта, и которую можно будет вернуть и перераспределить.

Руководителю проекта рекомендуется изучать возможности выработки чистой энергии при реализации проекта.

Обеспечение возврата экологически чистой энергии способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Диверсификация типов энергии в энергосистеме
- Обеспечение повторного использования энергии
- Уменьшение давления на энергосистему

7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ
И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ



Поддержка ЦУР 7, задача 2. К 2030 году значительно увеличить долю энергии из возобновляемых источников в мировом энергетическом балансе.

3.2.4. Возобновляемая энергия

Типы и виды энергии, вырабатываемые возобновляемыми источниками, который используются в проекте для производства продукта и потребление возобновляемой энергии в течение жизненного цикла проекта.

Руководителю проекта рекомендуется, по крайней мере, иметь знания о возобновляемой энергии, используемой в проекте, и, если возможно, стать сторонником поиска других источников для возобновляемой энергии.

Использование смешанной энергии способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Уменьшение рисков, связанных с изменениями цен на энергию
- Уменьшение влияния на окружающую среду и изменения климата

7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ
И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ



Поддержка ЦУР 7, задача 2. К 2030 году значительно увеличить долю энергии из возобновляемых источников в мировом энергетическом балансе.

3.3. Вода

В этой подкатегории описывается процесс проекта и влияние продукта в том, что касается водных ресурсов. Здесь внимание фокусируется на трех основных областях: качество воды, потребление воды и перемещение воды.

3.3.1. Качество воды

Влияние, которое окажет проект и/или продукт проекта на качество воды, на экосистемы и на живущие в них виды животных и растений. Руководитель проекта должен принимать во внимание влияние проекта на грунтовые воды и распределительную систему воды в регионе.

Обеспечение качества воды при реализации проекта способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Сохранение водоемов, таких как реки, озера и прочие, в данном регионе
- Сохранение экосистем
- Предотвращение заболеваний, связанных с низким качеством воды

3.3.2. Потребление воды

Объем воды, который понадобится для реализации проекта и/или для эксплуатации продукта проекта во время его жизненного цикла.

Руководителю проекта рекомендуется принимать во внимание количество воды, необходимой для реализации проекта и влияние проекта на грунтовые воды.

Сокращение потребления воды способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Сокращение издержек на потребление воды и ее очистку
- Уменьшает воздействие проекта на окружающую среду



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

3.3.3. Санитарное перемещение воды

Политики и процедуры, которые позволяют привнести воду в другую местность по причине реализации проекта или эксплуатации продукта проекта.

Руководителю проекта рекомендуется принимать во внимание влияние проекта на перемещение воды и обеспечивать водоснабжение с соблюдением соответствующих норм, в том числе санитарных.

Санитарное перемещение воды способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая минимизацию заболеваний, связанных с качеством воды и распространением насекомых.



Поддержка ЦУР 6, задача 6b. Поддерживать и укреплять участие местных общин в улучшении водного хозяйства и санитарии.

3.4 Потребление

В этой подкатегории описывается влияние процессов проекта и продукта в том, что касается отходов, которые будут получены во время добычи сырья, превращения сырья в промежуточные и конечные продукты, и в процессе потребления конечных продуктов. В центре внимания здесь пять основных областей: переработка, утилизация, возможность повторного использования, используемая возобновляемая энергия и отходы.

3.4.1. Переработка

Политика организации и практика закупки и использования переработанных продуктов и материалов, а также стремление повторно использовать продукты и материалы на проекте.

Руководителю проекта рекомендуется применять технологии переработки или ответственно подходить к использованию сырья и материалов везде, где только возможно.

Ответственное отношение к переработке способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Сохраняет природные ресурсы путем сокращения потребности в сырье и материалах
- Обеспечивает рыночные возможности, где проект и организация смогут показать свое ответственное отношение к переработке
- Сокращает издержки, уменьшая количество отходов путем переработки или повторного использования



Поддержка ЦУР 12, задача 5. К 2030 году существенно уменьшить объем отходов путем принятия мер по предотвращению их образования, их сокращению, переработке и повторному использованию.

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

3.4.2. Утилизация

Политика организации по утилизации ресурсов и активов, и влияние утилизации продукта проекта по завершении его срока эксплуатации на общество и окружающую среду.

Руководителю проекта рекомендуется:

- Учитывать в бизнес — плане проекта стоимость утилизации
- Исследовать возможности повторного использования, переработки всего продукта или его отдельных компонентов
- Проектирование и строительство (создание) продукта проекта с учетом утилизации продукта и/или материалов

Ответственное отношение к утилизации способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Обеспечение возможности для новых или дополнительных потоков путем определения ненужных (нетребуемых) ресурсов, которые могут оказаться «входом» или сырьем для другой организации, создавая, таким образом, «циклическую экономику»
- Сокращение издержек на отходы или нетребуемые материалы, токсичные или ядовитые вещества
- Минимизация загрязнения и другого негативного влияния на экосистемы

3.4.3. Загрязнение и заражение

Загрязнение или заражение воздуха, воды, почвы посредством внесения чужеродных материалов, химикатов или газов, которое приводит к временной или постоянной деградации окружающей среды или экосистемы.

Руководителю проекта рекомендуется:

- Идентифицировать специальные законодательные и регулирующие требования и стандарты и внедрять их в практики при реализации проектов, обеспечивая при этом их соблюдение
- Принимать соответствующие меры для того, чтобы проект не загрязнял окружающую среду
- Учитывать сырье и материалы, из чего они состоят / произведены, обеспечивать безопасность окружающей среды, не производя вредные продукты или отходы

Ответственное отношение к предотвращению загрязнения и заражения способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Защищает экосистемы от загрязнения
- Предотвращает распространение заболеваний и болезней
- Минимизирует риски, связанные с выбросами или распространением вредных веществ

12 ОТВЕТСТВЕННОЕ
ПОТРЕБЛЕНИЕ
И ПРОИЗВОДСТВО



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

3.4.4. Отходы

Политика организации и практики вывоза отходов, обработки отходов во время жизненного цикла проекта, а также тип и объем отходов, которые будут созданы продуктом проекта.

Руководителю проекта рекомендуется:

- Минимизировать количество отходов, переделок и оптимизировать использование имеющихся ресурсов
- Обеспечивать ответственное отношение к отходам

Надлежащее отношение к отходам способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Охрану окружающей среды
- Предотвращение развития болезней из-за загрязнения

4.1. Окупаемость инвестиций (ROI)

Экономика — это наука, которая имеет дело с производством, распределением и потреблением товаров и услуг, или поддержанием материального благосостояния человечества.

В стандарте П5 окупаемость инвестиций рассматривается с финансовой точки зрения как прямая финансовая выгода, которая будет реализована в результате инвестирования в портфель, программу или проект. В этой подкатегории описываются финансовая выгода и чистая приведенная стоимость отдельного проекта.

Окупаемость инвестиций (ROI, возврат на инвестиции) — это, скорее, концепция, чем действительно реальные количественные вычисления. Расчет инвестиций может быть сделан с помощью разных моделей и подходов. В то же время, основной целью является показать положительную выгоду от осуществленных инвестиций в финансовом выражении.

Спонсор проекта отвечает за обеспечение проекта финансами, ресурсами и поддержку инициированных изменений с целью максимизации прибыли и выгоды. Для того, чтобы на выходе получить выгоду, руководитель проекта несет ответственность за достижение следующих целей:

- Максимизация ценности
- Минимизация затрат
- Минимизация рисков
- Максимизация положительных выгод
- Минимизация потерь

4.1.1. Коэффициент «Выгоды / Затраты»

Отношение выгод к затратам (Benefit Cost Ratio) — показатель, с помощью которого делается попытка суммировать общую стоимость денег проекта или коммерческого предложения. Коэффициент выгоды / затраты — это показатель выгоды проекта или предложения, выраженного в денежном выражении, к его затратам, также выраженных в денежном выражении. Все выгоды и затраты должны быть выражены в чистых приведенных стоимостях (Net present value). Коэффициент выгоды / затраты принимает во внимание сумму денежной реализованной выгоды при выполнении проекта к сумме затрат, необходимых для выполнения проекта. Чем выше этот показатель, тем выгоднее инвестиции.

Основной сложностью при вычислении коэффициента выгоды / затраты является точность определения выгод и затрат. Они могут значительно различаться. Однако, для этих вычислений, требуется измеримая денежная стоимость.

Коэффициент «выгоды / затраты» = дисконтированный денежный поток реализуемых выгод / дисконтированный денежный поток реализуемых затрат

Руководитель проекта должен проводить оценку на постоянной основе, чтобы обеспечить проекту финансовую эффективность.

Расчет коэффициента «выгоды / затраты» в проекте способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Обоснование для начала проведения изменений
- Знание о затратах и выгодах, их структуре
- Формальная приемка затрат проекта по модели «от идеи до идеи»
- Основа для разработки критериев успеха проекта и вовлечения стейкхолдеров

4.1.2. Прямые финансовые выгоды

Финансовая выгода, которая будет реализована организацией в результате проекта.

Руководитель проекта должен держать в фокусе своего внимания финансовую выгоду, которую получит его организация в результате реализации проекта.

Достижение прямой финансовой выгоды способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Поддержание долгосрочной устойчивости организации
- Создает ресурсы для будущих проектов и изменений

4.1.3. Внутренняя норма доходности

Процентная ставка, при которой существующая денежная стоимость всех доходов и расходов, связанных с проектом, равна нулю. Проще говоря, внутренняя норма доходности — это процентная ставка, по которой проект становится безубыточным.

Расчет внутренней нормы доходности позволяет измерить и проранжировать проекты с одинаковыми затратами.

4.1.4. Внешняя норма доходности

Внешняя норма доходности (прибыльности) норма прибыли, при которой текущая ценность серии денежных потоков равна нулю, когда все деньги, поступающие во время проекта, повторно инвестируются по дополнительной норме прибыли, и это максимально выгодная ставка, возможная на практике.

4.1.5. Чистая приведенная стоимость

Общая сумма в денежном выражении (Net Present Value – NPV), полученная в результате вычитания дисконтированных значений ожидаемой стоимости портфеля, программы или проекта, из дисконтированных значений ожидаемой прибыли.

Руководитель проекта должен сосредоточить свое внимание на модели реализации проекта «от идеи до идеи», учитывая затраты и выгоды, принимая во внимание ставку дисконтирования и возврат инвестиций. Общий финансовый результат проекта должен быть рассчитан с учетом ставки дисконтирования.

Применение данного метода способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Чистую прибыль в результате реализации проекта, полученную от инвестиций
- Учет реалистичной стоимости денег будущих периодов

4.2. Гибкость бизнеса

В стандарте П5 под гибкостью бизнеса понимается способность организации легко адаптироваться (с финансовой точки зрения) в случаях, когда изменяются возможности портфеля, программы или проекта относительно получения нужных результатов с точки зрения устойчивого развития. В центре внимания здесь два элемента - гибкость/опциональность в проекте и увеличение гибкости бизнеса.

4.2.1. Гибкость / опциональность на проекте

Гибкость, позволяющая изменять требования таким образом, чтобы обеспечивалось устойчивое развитие ради увеличения выгод по показателю «социальная ответственность» и улучшения влияния на окружающую среду.

Руководитель и спонсор проекта должны работать совместно по обеспечению гибкости для того, чтобы вовремя подстраиваться под новые условия и изменения в окружающей среде проекта.

Развитие гибкости в проекте способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Повышается степень успешности проекта
- Фокус на выгодах для организации, окружающей среде, обществе, а не только на процессах и продуктах
- Осознание того, что, возможно, внутренняя и внешняя среда изменятся
- Акцент на социальном возврате инвестиций

4.2.2. Увеличение гибкости бизнеса

Степень гибкости, которую организация приобретает в результате проекта.

Руководитель проекта должен сосредотачивать свое внимание на выгодах организации и вести к этому команду в течение всего жизненного цикла проекта.

Увеличение гибкости бизнеса способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Создает возможность для успеха проекта и последующего финансирования
- Большой фокус на организации и ее выгодах
- Заставляет организацию и повышает ее способность достигать постоянно совершенствующуюся культуру
- Большой фокус на функции (бизнесе), а не на процессе или продукте
- Выстраивает устойчивое конкурентное преимущество для организации

4.3. Процветание и стимулирование экономики

В стандарте П5 под стимулированием экономики понимается финансовое стимулирование, возникшее в результате проекта. Она включает два измерения - влияние на местную экономику и косвенные выгоды. Важность этого для общества, специализированных сообществ, отдельных людей и их образа жизни.

Стимулирование экономики способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Улучшает жизнь общества в той местности, где реализуется проект
- Улучшает финансовый возврат инвестиций для жителей / населения этой местности
- Способствует процветанию

4.3.1. Влияние на местную экономику

Влияние портфеля, программы или проекта на местную экономику.

Руководитель проекта должен принимать во внимание влияние на местную экономику и общественность как ключевого стейкхолдера проекте с точки зрения занятости населения, возможностей, финансовых и образовательных перспектив.

Влияние на местную экономику способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Создание возможностей для местного населения в части занятости
- Местный мультиплицирующий эффект (дополнительные экономические выгоды в данной местности от денег, потраченных здесь). Потенциал для повышения качества жизни населения данной местности.
- Доходы от поступления налогов для поддержки местного бюджета, развития услуг и инфраструктуры

4.3.2. Косвенные выгоды

Финансовые выгоды для экономики, которые реализуются в результате портфеля, программы или проекта, которые не были определены в бизнес-плане, но были материализованы в результате инвестиций. Проекты всегда включают в себя эффект и последствия реализации, среднесрочные выгоды, другие конечные выгоды и долгосрочные выгоды.

Руководитель проекта должен постоянно пересматривать бизнес – план, обновлять его, включая дополнительные данные, затраты, выгоды, риски с целью текущей и итоговой оценки реализации выгод от проекта.

Обеспечивая достижение косвенных выгод способствует достижению устойчивых результатов проекта, включая:

- Сфокусированность на выгодах для организации
- Дальнейшее обоснование ценности и выгоды для вовлечения стейкхолдеров
- Обоснование для дальнейших похожих проектов в будущем

5. АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ПО СТАНДАРТУ П5

Согласно методологии PRiSM, анализ влияния по П5 выполняется во время фазы «инициация проекта». Цель анализа состоит в том, чтобы определить и приоритизировать связанные с устойчивым развитием риски и возможности по методике «360 градусов», чтобы увеличить ценность проекта; улучшить воздействие влияние на окружающую среду, общество и экономику в соответствии со стратегией организации.

Результат анализа дает ключевым принимающим решения лицам из разных отделов информацию, необходимую для обоснования изменения содержания проекта вследствие необходимости проведения действий, связанных с выполнением социальных обязательств и защитой окружающей среды.

5.1. Ключи к выполнению анализа влияния П5

Чтобы выполнить полный анализ влияния по стандарту П5, руководитель проекта должен проанализировать экономическое обоснование ситуации, устав проекта, требования проекта и цели организации в области устойчивого развития, а также уроки, извлеченные из предыдущих проектов. В то время как экономическое обоснование ситуации и устав проекта разрабатывает владелец проекта, за сбор, документирование и согласование требований, основанных на понимании документов и организационной стратегии, отвечает руководитель проектов (ICB 3.0).

5.1.1. Методы выполнения анализа влияния П5

Существует несколько способов выполнения анализа влияния по стандарту П5. Самый простой способ — создать реестр рисков, используя элементы как категории. Самый эффективный способ — использовать систему балльной оценки.

При использовании системы балльной оценки влияние каждого из продуктов и процессов проекта оценивается по каждому из элементов П5, по шкале положительно-нейтральное-отрицательное: от нейтрального (0) до высокого (+ или -3), умеренного (+ или -2), и слабого (+ или -1). Самая низкая оценка соответствует самому слабому влиянию (-3, например, — это лучшая из возможных оценок), пример представлен в Таблице 1 (ниже). Результатом 1 с оценкой +3 следует управлять как высоким риском, тогда как результат 3 не содержит в себе рисков.

Этот метод представляет собой упрощенный метод анализа иерархий - это один из самых популярных аналитических методов для принятия комплексных решения. Стоит заметить, что для составления полной характеристики в конкретной ситуации для принятия того или иного решения с помощью метода анализа иерархий, бывает необходимо проанализировать множество уровней, в зависимости от ситуации (Decision Making in, 2013).

Система балльной оценки П5

	Результат 1	Результат 1	Результат 1	Счет
Выбросы углерода	+3 (значительное влияние)	+1 (слабое влияние)	-2 (умеренное влияние)	+2

Пример продукта:

Среднее арифметическое от суммы баллов по каждому показателю П5 - персонал, планета, прибыль, процесс и продукт - принимается за базовый вариант во время инициации. Пункты, которые получают плюсы (отрицательная оценка), представляют собой риски для устойчивого развития проекта, и ими необходимо управлять. Процессы измеряются таким же образом.

Определение целей в области устойчивого развития в результате анализа:

Анализ влияния по стандарту П5 дает представление о проблемных областях с точки зрения устойчивого развития. После завершения анализа пункты, которые содержат риски (получившие оценку +) необходимо выделить, рассмотреть и включить в план управления устойчивым развитием.

5.1.2. П5 и План управления устойчивым развитием

План управления устойчивым развитием – это важный документ, в котором цели в области устойчивого развития переводятся в цели проекта: дается список всех пунктов, их первоначальные оценки, определяются ответственные и даются рекомендации относительно дальнейших действий. Стандарт П5 играет важную роль в формировании данного документа, поскольку он формулирует критерии устойчивого развития.

В плане управления устойчивым развитием в результате процесса управления изменениями составляется схема целей в области устойчивого развития, сформулированных после выполнения анализа влияния П5. Составляется таблица, где приводятся практики П5 (люди, планета или прибыль), подкатегории и элементы, а также причина включения, первоначальная оценка, все юридические конфликты или конфликты с регуляторами, и предлагаемые действия.

Матрица плана управления устойчивым развитием

Категория П5	Подкатегория П5	Элемент П5	Обоснование	Оценка	Юридические нормы	Предлагаемые действия
Социальная ответственность	Практики работы с персоналом и достойный труд	Найм	Практики найма не соответствуют потребностям проекта	+2	Нет	Предложить оценивать компетентность / навыки во время интервью
Охрана окружающей среды	Транспорт	Закупки у местных поставщиков	Компоненты перевозятся на расстояние в 8000 миль	+2	Не соответствуют	Рекомендовать привлекать местных поставщиков и выполнять анализ «затраты /выгоды»

Вероятность добиться успеха на проекте, для которого характерна высокая эффективность процесса управления изменениями, в шесть раз больше по сравнению с обычным (Prosci, 2013). Использование плана управления устойчивым развитием увеличивает вероятность достижения целей в области устойчивого развития на проекте за счет управления изменениями.

План управления устойчивым развитием дает информацию, позволяющую принимать важные решения в области устойчивого развития во время инициации проекта таким образом, чтобы к моменту начала планирования цели проекта были ясно определены.

5.1.3. П5 и отчеты о статусе проектов

Отчеты о статусе проекта являются ключевыми для мониторинга и контроля проектов и должны как минимум отражать прогресс по отношению к ключевым вехам проекта, текущие проблемы и статус, существующие риски и способы их разрешения, изменения в бюджете и изменения в оценке устойчивого развития по стандарту П5. Отчет, наряду с анализом логической матрицы, позволяет получить представление о статусе основных элементов проекта.

Оценка устойчивого развития по стандарту П5 выполняется во время первоначального анализа и формирует основной вариант проекта. По ходу жизненного цикла проекта возникают риски и изменяется содержание, или появляются проблемы, и в этом случае важно повторно выполнить анализ и оценку устойчивого развития.

Включение оценки в отчет о статусе проекта позволяет держать в курсе дел заинтересованные стороны и дает организации ключевую информацию, необходимую для ведения отчетности в области устойчивого развития.

Отчет о статусе должен включать раздел, содержащий следующую информацию:

Изменения в оценке устойчивого развития П5

Первоначальная оценка П5	Текущая оценка П5	Отклонение
+ 2.03	+1.94	-0.9

П5 и отчет о статусе

Изменения					
Категория П5	Подкатегория П5	Элемент П5	Причина изменения	Предыдущая оценка	Текущая оценка
Социальная ответственность	Практики работы с персоналом и достойный труд	Найм	Получение одобрения на то, чтобы изменить практики найма для двух должностей	+2	+1

5.1.4. П5 и управление качеством

В управлении качеством менеджеры проектов используют ограничения, чтобы добиваться желаемого результата. Управление качеством «включает определение политики, целей и ответственности в управлении качеством таким образом, чтобы проект удовлетворил потребность, ради которой он был запущен». Проще говоря, в рамках управления качеством обеспечивается, чтобы все работы выполнялись правильно с первого раза ради избежания переделок и пустой траты энергии или ресурсов. В каждом процессе предметной области / области знаний управления качеством уделяется определенное внимание обеспечению устойчивого развития.

В рамках работ по планированию качества определяется, какая информация необходима для обеспечения качества, и какие средства контроля будут использоваться. В документах ИСО 14001, 26000, 9001 и 50001 устанавливается уровень влияния, которое стандарты должны оказывать на определение «качества» (Carboni, Gonzalez & Hodgkinson, 2013).

5.1.5. П5 и закрытие проекта

Проект закрывается после того, как все продукты созданы, и фаза внедрения завершена. При определенных обстоятельствах, например, в случае изменения жизнеспособности проекта или изменения требований, проекты могут закрываться до даты запланированного завершения.

Закрытие проекта включает завершение разработки всех продуктов и контролируемую передачу проекта (Carboni, Gonzalez & Hodgkinson, 2013).

Руководитель проекта создает отчет о закрытии проекта, где описывает конечный результат проекта в сравнении с критериями успеха, а также все возникшие проблемы и действия, вытекающие из закрытия проекта.

Стандарт П5 дает важную информацию, способную помочь в закрытии проекта, поскольку позволяет зафиксировать извлеченные уроки для будущих проектов: это информация об управлении продуктом вне жизненного цикла проекта; ключевые выводы для лица, отвечающего за устойчивое развитие. Эта информация включается в отчетность, которая должна создаваться в соответствии с Руководством глобальной инициативы по отчетности, глобальным договором ООН, или в подобные отчеты в области устойчивого развития, а также в финальную оценку проекта.

Не существует какого-либо универсального подхода к созданию отчета о закрытии проекта. В соответствии с стандартом П5, в документ о закрытии проекта могут быть включены следующие пункты:

- Выполненные во время проекта меры по снижению рисков для устойчивого развития, по категориям стандарта П5;
- Связанные с устойчивым развитием проблемы, возникшие во время проекта, которые не удалось разрешить, и причины этого;
- Новые области, на которых необходимо сфокусироваться на будущих проектах или на подобных проектах, которые реализуются в настоящее время;
- Итоги по отдельным показателям и общий итог проекта, взятый из анализа влияния по стандарту П5, для дополнения отчета в области устойчивого развития и обучения организации.

Согласно ISO 21500, возможности, описанные в организационной стратегии, одобряются как экономические обоснования в процессе руководства проектами, управляются проектной организацией как проекты, включающие процессы управления проектом, процессы создания продукта и процессы поддержки, и в итоге преобразуются в результат, который передается в эксплуатацию.

Выгоды реализуются во время фазы эксплуатации в рамках реализации стратегии организации.

Если руководство проектом осуществляется с использованием стандарта П5, это означает, что на проекте будет уделяться внимание влиянию продукта на окружающую среду и общество на всем протяжении его экономической жизни, так же как в период его списания и утилизации.

5.1.6. П5 и отчеты в области устойчивого развития

Отчет в области устойчивого развития — это отчет организации, который содержит информацию об эффективности работы организации с точки зрения экономических показателей, охраны окружающей среды, социальной ответственности и руководства.

Процесс формирования отчетов в области устойчивого развития позволяет организациям устанавливать цели, измерять эффективность и управлять изменениями.

Отчет в области устойчивого развития — это ключевая платформа, позволяющая раскрывать информацию об эффективности работы организации (и положительную, и отрицательную), что необходимо как самим организациям, так и всем тем, на кого они оказывают влияние.

Соответственно, создание отчетов в области устойчивого развития жизненно важно для управления изменениями ради построения устойчивой мировой экономики-то есть экономики, создающей долгосрочную ценность, обеспечивающей социальную справедливость и защищающей окружающую среду.

Результаты, получаемые с помощью стандарта П5 на этапе закрытия проекта, дают полезную информацию, дополняющую отчеты в области устойчивого развития. Включение офиса или человека, отвечающего за социальную ответственность бизнеса, в работы по закрытию проекта и созданию отчетов, гарантирует, что ценная информация, способная увеличить прозрачность или поддержать инициативы по обеспечению устойчивого развития организации, не будет потеряна и не останется незамеченной.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

Carboni, J., Gonzalez, M., & Hodgkinson, J. (2013) The GPM reference guide to sustainability in project management. Fort Wayne: GPM Global

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks. Oxford: Capstone Publishing.

Epa FAQs on ewaste. (2012, 11 14). Retrieved from <http://www.epa.gov/osw/conservation/materials/ecycling/faq.htm>

External Rate of Return Retrieved from <http://www.encyclo.co.uk/define/external%20rate%20of%20return>

Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, (2007). IPCC. University of Cambridge.

G4 sustainability reporting guidelines. (2013). Amsterdam, Global Reporting Initiative. International competence baseline. 3.0 ed. (2006). Nijkerk, The Netherlands: International Project Management Association.

Investopedia. (n.d.). Economic life. Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/e/economic-life.asp>

ISO 21500. (2012). Guidance on project management (ISO 21500:2012 E). Geneva, Switzerland: International Standards Organization.

ISO 26000. (2012). Guidance on corporate social responsibility (ISO 26000:2012 E). Geneva, Switzerland: International Standards Organization.

Lagusa. (n.d.). The logical framework document - details. Retrieved from <http://lgausa.com/logframdoc.htm> on 1/3/2014

Odame, H. H. (2001). Engendering the logical framework.

Rao, R. V. (2013). Decision making in manufacturing environment using graph theory and fuzzy multiple attribute decision making, Vol. 2. New York: Springer.

ROSCI. (2014). The importance of change management. Retrieved from <https://www.prosci.com/change-management/why-change-management>

Silvius, A.J.G. (2010), "Workshop report Group 2", in Knoepfel, H. (Ed.), Survival and Sustainability as Challenges for Projects, International Project Management Association, Zurich, pp. 155-160.

The logical framework document - details. (n.d.). Retrieved from <http://lgausa.com/logframdoc.htm> on 1/3/2014

The sustainability reporting definitions for P5 were developed internally to match what is required from the GRI G4 Framework sourced from <https://www.globalreporting.org/resource/library/Sust-Dev-Review.pdf>. Read more at www.globalreporting.org

The United Nations Framework Convention on Climate Change (1992) UNFCCC. New York, Retrieved from http://unfccc.int/essential_background/convention/background/items/2536.php

United Nations. (2013) Post-2015 business engagement architecture. New York: UN Global Compact Office.

UNWCED: United Nations World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future (Brundtland Report). Oxford: Oxford University Press.

РЕКОМЕНДУЕМ ПРОЧИТАТЬ

Aligning Projects to the United Nations Global Compact and the Global Reporting Initiative; the Impacts of Project Processes and Products on People, the Planet, and Profitability (2013 White Paper -Joel Carboni, Monica Gonzolez).

Climate Disclosure Standards Board (CDBS), Climate Change Reporting Framework – Edition 1.0, 2010 and Climate Change Reporting Framework Boundary Update, June 2012.

Community Engagement and Investment to Advance Human Rights in Supply Chains - A Good Practice Note (prepared for the United Nations Global Compact Human Rights Working Group 2012).

Corporate Social Responsibility and Project Portfolio Management (2013 White Paper -Joel Carboni, Jeff Hodgkinson).

Global Value Chains in a Changing World (2013 Deborah K. Elms and Patrick Low)- World Trade Organization.

ISO 9001. In (2008). Quality Management System (ISO 9001:2008).

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

Supply Chain Sustainability at UN Global Compact Local Network 2012 Report.

Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement (© 2010, UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility).

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

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

United Nations (UN), 'Guiding Principles on Business and Human Rights, Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework', 2011.

United Nations (UN), Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights, 2008.

United Nations (UN), Report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises, John Ruggie, 2011