

Плетнёва Алёна Владимировнастудент магистратуры, ФГБОУ
ВО «Государственный университет
управления», г. Москва,
Российская Федерация**e-mail:** pletneva-ale@mail.ru
ORCID: 0000-0001-5662-4347**Халимон Екатерина Андреевна**канд. экон. наук, «Государственный
университет управления», г. Москва,
Российская Федерация**e-mail:** guu.konf@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-9480-3466**ГАРМОНИЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
И ПРОГРАММАМИ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ
ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ**

Аннотация. Постоянно изменяющиеся условия окружающей среды, помимо нехватки ресурсов, являются одной из самых больших преград при реализации различных проектов и программ. В настоящее время компании, связанные с проектным управлением, стараются определить для себя подходы, которые позволят им эффективно управлять проектами и программами в нестабильной окружающей среде. В статье исследованы такие перспективные подходы к управлению проектами, как устойчивое, «зеленое», ценностно-ориентированное управление проектами. Проанализирован опыт зарубежных и отечественных компаний в применении данных подходов в своей деятельности. Определены основные методические рекомендации и стандарты, на основе которых осуществляется проектное управление в рамках указанных подходов.

Ключевые слова: гармоничное управление программами, устойчивое развитие, «зеленое» проектное управление, ценностно-ориентированное управление проектами, корпоративная социальная ответственность, экология

Для цитирования: Плетнёва А.В., Халимон Е.А. Гармоничное управление проектами и программами в условиях изменяющейся окружающей среды // Вестник университета. 2021. № 4. С. 18–24.

Alyona V. PletnyovaGraduate Student, State University
of Management, Moscow, Russia**e-mail:** pletneva-ale@mail.ru
ORCID: 0000-0001-5662-4347**Ekaterina A. Khalimon**Cand. Sci. (Econ.), State University
of Management, Moscow, Russia**e-mail:** guu.konf@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-9480-3466**HARMONIOUS PROJECT AND PROGRAM
MANAGEMENT IN A CHANGING ENVIRONMENT**

Abstract. Constantly changing environmental conditions, in addition to the lack of resources, are one of the biggest obstacles in the implementation of various projects and programs. Currently, companies associated with project management are trying to identify approaches that will allow them to effectively manage projects and programs in an unstable environment. The article examines such promising approaches to project management as sustainable, “green”, value-based project management. The paper analyses the experience of foreign and domestic companies in applying these approaches in their activities. The authors define the main methodological recommendations and standards on the basis of which project management is carried out within the framework of these approaches.

Keywords: harmonious program management, sustainable development, “green” project management, value-based project management, corporate social responsibility, ecology

For citation: Pletnyova A.V., Khalimon E.A. (2021) Harmonious project and program management in a changing environment. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 18–24. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-4-18-24

Введение

В настоящее время проектно-ориентированным организациям и компаниям, использующим в своей деятельности проектный подход, становится все труднее реализовывать свои проекты и программы. Связано это с тем, что постоянно изменяющиеся условия как в ближнем окружении, так и в дальнем не позволяют не только довести проекты до завершения, но и иногда являются существенными преградами к их запуску. Для успешной реализации проектов и программ необходимо учитывать огромное количество деталей и рисков еще на стадии планирования. Помимо ограничений по времени и ресурсам, следует уделять особое внимание тому, каким образом будет реализован тот или иной проект. Это позволит создать стабильные условия для реализации проекта/программы, чего необходимо достичь в результате его/ее осуществления, как реализация проекта повлияет на дальнейшее развитие организации и какое воздействие окажет проект/программа на процессы, происходящие в отрасли.

© Плетнёва А.В., Халимон Е.А., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Pletnyova A.V., Khalimon E.A., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Современные компании и государственные органы власти все чаще обращаются к различным подходам в управлении проектами и программами, которые могут помочь довести их до завершения и, например, вывести проекты на стадию эксплуатации с наиболее эффективным распределением временных, финансовых и трудовых ресурсов, при этом обеспечивая осуществление процессов управления проектами в соответствии с нормами техники безопасности, мерами защиты окружающей среды, направленными на минимизацию вреда и негативного воздействия на нее, а также с нормами корпоративной социальной ответственности.

Наиболее известными подходами для гармоничного управления проектами и программами на данный момент являются устойчивое развитие в проектном управлении, «зеленый» проектный менеджмент и ценностно-ориентированное управление проектами.

Концепция устойчивого развития

Внедрение принципов социального, экологического и экономического устойчивого развития в различные сферы бизнеса является показателем того, что компании борются не только за свое существование, но и за обеспечение оптимальных условий для нынешнего существования и будущего развития человеческого общества. Организации все больше включают элементы концепции устойчивого развития на уровне как стратегического, так и оперативного управления.

Концепция устойчивого развития фокусируется на следующих основных элементах:

- права человека: выявление наиболее уязвимых социальных групп, гражданские права, основные права человека и принципы в сфере труда;
- трудовая практика: условия труда, охрана труда, развитие и обучение персонала;
- окружающая среда: устойчивое использование ресурсов, предотвращение загрязнения окружающей среды и смягчение последствий изменения климата;
- справедливая практика в контексте операционной деятельности: борьба с коррупцией, обеспечение условий для честной конкуренции и уважение прав собственности;
- проблемы потребителей: справедливая договорная практика, разрешение споров, справедливый маркетинг;
- вовлечение сообщества: обучение и развитие навыков сотрудников, создание богатства и дохода, обеспечение вовлеченности социальных групп [13].

Устойчивое развитие представляет собой не неизменное состояние гармонии, а процесс изменений, в котором масштабы эксплуатации ресурсов, ориентация капиталовложений, направление технического совершенствования и институциональные изменения находятся в соответствии с имеющимися в настоящий момент и будущими потребностями [2]. Стратегии устойчивого развития бизнеса используются во многих современных проектах и программах. Методические рекомендации Project Sustainability Management Guidelines и разработанное дополнительно к ним руководство были выпущены Международной федерацией инженеров-консультантов и определяют показатели, на основе которых возможно осуществление интеграции принципов устойчивого развития в проектное управление. Суть концепции устойчивого проектного менеджмента в рамках указанных методических рекомендаций заключается в обеспечении равного значения издержек и альтернатив, а также такой их корреляции, чтобы обеспечивалось соответствие целей проекта индикаторам устойчивого развития [7].

Применимость концепции устойчивого развития в проектном менеджменте можно наблюдать в деятельности крупных зарубежных компаний, занимающихся добычей и переработкой нефти.

Например, все компании, которые входят в состав британско-нидерландского концерна Royal Dutch Shell должны следовать требованиям, изложенным в Системе контроля охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды и социальной ответственности (HSSE & SP). В процессе реализации проекта, а затем в течение срока эксплуатации проекта концерн производит анализ полученного опыта сотрудниками, которые имеют отношение к элементам Системы контроля, и руководителями задействованных направлений бизнеса. Полученные в ходе анализа данные затем включаются в другие проекты и программы обучения, связанные с вопросами обеспечения устойчивого развития в рамках других проектов концерна, то есть создается определенная информационная база накопленного опыта [4].

Одна из крупнейших частных нефтяных корпораций в мире Exxon Mobile Corporation производит оценку того, как влияют реализуемые американской компанией проекты на экологию и социальную сферу.

При оценке учитывается весь жизненный цикл проекта: 1) оценка внешней среды; 2) проектирование; 3) реализация; 4) восстановление окружающей среды.

Такая оценка позволяет обеспечить комплексный подход к управлению проектами. При реализации своих проектов в других странах, корпорация придерживается всех существующих в государстве экологических требований, а если подобные требования отсутствуют, то ExxonMobil Corporation обращается к стандартам охраны окружающей среды. Так, в 2010 г. для того чтобы разработать единый корпоративный подход для сохранения окружающей среды, корпорация создала Экологический стандарт управления проектами [4].

Saudi Aramco является крупнейшей в мире компанией по количеству добываемой нефти и существующим нефтяным запасам (компания зарегистрирована в Саудовской Аравии). В данной компании присутствует система менеджмента окружающей среды (EMS). Целью данной системы является обеспечение условий для постоянного улучшения экологической ситуации, а также переход от обычного соблюдения существующих требований к эффективным и наименее опасным по отношению к экологии производственным процессам.

Относительно ситуации в России, можно отметить, что при интеграции принципов устойчивого развития в проектное управление нефтяные компании в большей степени руководствуются требованиями российского законодательства. Компании «Татнефть», «Роснефть», «Башнефть» и «Газпром нефть» разрабатывают собственные корпоративные политики и стандарты в сфере охраны окружающей среды, корпоративной социальной ответственности и промышленной безопасности, проводят оценку воздействия на окружающую среду, соблюдают условия для прохождения государственной экологической экспертизы, осуществляют мониторинг и контроль экологической ситуации. Однако проведение этих мероприятий не позволяет полностью охватить все элементы концепции устойчивого развития. На данный момент не существует инструментария, который позволил бы проанализировать степень включения аспектов устойчивого развития в бизнес-процессы организации, что приводит к появлению затруднений при стратегическом планировании и определении способов совершенствования корпоративного управления [4].

Концепция «зеленого» проектного управления

Следующей концепцией, которая может помочь обеспечить гармоничное управление проектами при постоянно изменяющихся условиях окружающей среды, является «зеленое» проектное управление.

Green Project Management Global (GPM Global) представляет собой международную организацию, занимающуюся созданием стандартов в обозначенной сфере, например стандарт по устойчивому управлению проектами GPM Global P5. Согласно концепции этой организации, «зеленое» проектное управление – подход, включающий определенный инструментарий и методологию, которые могут позволить обеспечить необходимый баланс между имеющимися ограниченными ресурсами и корпоративной социальной и экологической ответственностью. «Зеленое» проектное управление позволяет достигать желаемых целей в бизнесе и в то же самое время уменьшать вредное воздействие на окружающую среду. В соответствии с GPM Global внедрение элементов «зеленого» управления проектами применимо как в частных компаниях, так и на глобальном уровне и базируется на принципах прозрачности и ответственности [1].

«Зеленый» проект – проект, реализация которого происходит на основе применения принципов устойчивого развития в экономической, экологической и социальной сферах, а также активного использования этих принципов в управленческих процессах. Существуют «зеленые» проекты и программы, которые по своей сути являются инфраструктурными. Реализация подобных проектов включает строительство, перемещение земли, интенсивное использование техники. Такие проекты могут оказать большое влияние (в основном, негативное) на сообщество или окружающую среду по мере их реализации. Таким образом, цель подобных проектов состоит в том, чтобы свести к минимуму негативные последствия [10].

Рассмотрим более подробно проекты, в которых можно наблюдать применение элементов концепции «зеленого» управления.

1. Большой бостонский тоннель.

Американский мегапроект, реализованный в штате Массачусетс, стоимостью 14,8 млрд долл. США заменил шестиполосную надземную автомагистраль Бостона (I-93), которая проходила через центр города, подземным шоссе от восьми до десяти полос и добавил два новых моста через реку Чарльз. В результате

реализации проекта магистраль I-90 также была расширена до международного аэропорта Логан и был создан маршрут 1А, соединяющий центр Бостона с набережной.

Реализация этого проекта и помогла, и навредила окружающей среде, как это зачастую происходит в сложных инфраструктурных проектах. Эксплуатация этой магистрали помогла предотвратить дорожные скопления, сократив количество автомобилей, которые простаивали бы в пробках часами. По данным Массачусетского департамента транспорта (MassDOT), уровень оксида углерода в воздухе в Бостоне снизился на 12 % по всему городу в результате строительства шоссе [14]. Однако в период своей реализации проект привел к временному увеличению количества пробок на дорогах и загрязнению окружающей среды, в связи с чем Фонд закона об охране природы штата Массачусетс обязал Содружество Массачусетса расширить и модернизировать систему общественного транспорта, включая расширение Зеленой линии (MBTA) до Сомервилля и Медфорда, при этом вводя в эксплуатацию более чистые автобусы и новые пригородные железнодорожные пути [6].

2. *High Speed 2 (HS2).*

Один из самых сложных и масштабных транспортных проектов, который будет представлять собой высокоскоростную железную дорогу, соединяющую Лондон, Мидлендс, Северную Англию и Шотландию. После ввода в эксплуатацию HS2 будет обслуживать более 25 станций, соединяющих около 30 миллионов человек. Дорога HS2 значительно улучшит транспортную связь на Севере страны и в Мидлендсе, а также привлечет к активной работе в Шотландии уже существующую сеть обслуживающих станций, создав 500 000 дополнительных рабочих мест и построив 90 000 домов возле станций, располагающихся на маршруте HS2.

Маршрут HS2 предоставит способ передвижения, при использовании которого в атмосферу будет выделяться в 17 раз меньше углерода по сравнению, например, с эквивалентным внутренним рейсом и в 7 раз меньше углерода, чем при эквивалентной поездке на автомобиле.

Помимо строительства железной дороги, особое внимание в проекте HS2 уделяется охране окружающей среды и созданию условий для стабильной и благоприятной экологической и ландшафтной обстановки. На сегодняшний день вдоль маршрута железной дороги созданы 60 новых пастбищ, прудов и насаждений, которые служат комфортной средой обитания диких животных. На данном этапе реализации проекта на маршруте высажено 350 000 деревьев, финансируется посадка широколиственных лесов, а также восстановление существующих древних лесов [17].

3. *Индустриальный парк «Южные Врата» (Россия, Московская область).*

Крупный строительный проект в Подмосковье, который представляет собой логистический комплекс с производственными и складскими помещениями, а также участками земли, которые предоставляются в аренду или продаются клиентам для самостоятельной застройки. Основным преимуществом данного проекта является тот факт, что индустриальный комплекс прошел сертификацию по международному стандарту оценки энергетической эффективности и экологической безопасности BREEAM (BRE Environmental Assessment Method, разработанный британской компанией BRE Global) и рейтинговой системе LEED (Руководство в энергетическом и экологическом проектировании). Все корпуса комплекса оснащены водо- и энергосберегающей техникой. Дождевая вода собирается на стоянках и дорогах комплекса и проходит через процедуры многоступенчатой очистки в местных очистных сооружениях, а затем очищенную воду используют для искусственного орошения насаждений на территории комплекса. Для освещения зданий и территории комплекса используются энергоэффективные светодиодные лампы. Также территория комплекса постоянно благоустраивается, высаживаются различные виды растений, которые подходят для данного типа природной зоны [11].

4. *Жилой экокмплекс «Триумф-Парк» (Россия, г. Санкт-Петербург).*

Комплекс представляет собой крупную жилую застройку, здания которой спроектированы на основе лучших практик концепции устойчивого развития, имеют низкую степень негативного влияния на окружающую среду, а их строительство осуществлялось в соответствии с международными стандартами BREEAM [16]. Этот проект обеспечивает:

- достижение неограниченной мобильности, экологической устойчивости;
- безопасность для здоровья людей, проживающих в жилых зданиях;
- наличие социальных и коммерческих инфраструктурных объектов, разнообразие мест отдыха и оздоровления [15].

Ценностно-ориентированное проектное управление

Для того чтобы с наименьшими потерями пережить периоды спада в экономике, японские компании в свое время начали попытки создания альтернативной методологии управления проектами. Японский свод знаний *P2M*, представленный в виде руководства и разработанный в 2001 г., является стандартом для обучения и сертификации при управлении проектами и программами. Управление проектами и программами в *P2M* осуществляется на основе подхода, ориентированного на миссию проекта или программы, а не на цели (как это обычно указывается в других стандартах по управлению проектами). Кроме того, этот стандарт предлагает реализовывать проекты, опираясь на их миссию и при этом обязательно создавая ценность в сложных условиях постоянно изменяющейся окружающей среды. Подход, который используется в данном стандарте, является всеобъемлющим и адаптируемым к окружающей среде [9].

Ценностно-ориентированные стратегии и методологии *P2M* доказали свою эффективность и успешность в предоставлении возможностей для обучения в компаниях, увеличении степени заинтересованности в проектах, а также в достижении согласия между основными лидерами по спорным вопросам. На основе опыта использования данного стандарта многими компаниями доказано, что гибкость, адаптивность и трансформация деятельности являются необходимыми элементами для выживания в период экономического кризиса.

Например, в японской корпорации Mitsubishi Corporation (далее – МС) стандарт *P2M* применяют в качестве корпоративного стандарта управления проектами. Используя имеющиеся возможности, корпорация стремится удовлетворить потребности общества и ожидания стейкхолдеров и одновременно создать экономическую, социальную и экологическую ценность. Компания при реализации проектов успешно адаптируется к постоянно развивающемуся миру, предвидя и реагируя на изменения, включая политические сдвиги, экономические реформы, а также технологические промышленные разработки и изменения в общественной сфере. Корпорация включает в себя более 1 500 компаний и, так как компания работает над увеличением консолидированной прибыли для всех компаний в целом, руководство МС по-прежнему привержено позиции достижения индивидуального роста каждой входящей в корпорацию компании и одновременного генерирования ценности в экономической, социальной и экологической сферах [8].

Используя коллективные возможности всех входящих в нее бизнес-единиц, корпорация МС будет продолжать внедрять инновации и вдохновлять крупные отрасли на формирование ценности в процессе осуществления своей деятельности. Корпорация МС оптимизирует свою работу за счет грамотного распределения управленческих ресурсов. Значительные инвестиции в рост – это общекорпоративные обязательства по разработке драйверов прибыли следующего поколения. Корпорация также занимается подготовкой высококонтактных управленческих кадров, которые способны увидеть новые возможности для роста и обладают навыками для достижения данного роста. Действительно, люди являются носителями инноваций (новых идей, приводящих их к результатам в сферах социальной, экономической и экологической безопасности) [5].

Международная фармацевтическая компания Takeda Pharmaceutical Company Limited (Takeda) в своей деятельности и проектах также привержена обязательному созданию ценности. Руководство компании считает, что перемены – это единственная постоянная величина как в их отрасли, так и в обществе в целом, а предвидение перемен, превращение их в возможности для роста и опережающее развитие являются необходимыми компонентами для обеспечения устойчивости бизнеса.

Компания ведет свою деятельность в соответствии с принципами добросовестности, справедливости, честности и настойчивости. Являясь одной из 10 крупнейших биофармацевтических компаний, Takeda осознает свою ответственность перед пациентами, сотрудниками, партнерами регулирующими органами за произведенные лекарства и вакцины и понимает, что для создания долгосрочной ценности для общества компания должна быть достаточно гибкой в постоянно меняющихся условиях и уметь правильно реагировать на тенденции, которые формируют фармацевтическую отрасль [12].

Заключение

На основе анализа опыта зарубежных и отечественных компаний в использовании перспективных концепций управления проектами можно сделать вывод, что подходы устойчивого развития, «зеленого» и ценностно-ориентированного проектного управления могут позволить компаниям успешно реализовывать

запланированные проекты и программы и эффективно адаптировать их к нестабильным условиям окружающей среды. Можно утверждать, что указанные концепции могут позволить компаниям эффективно и с наименьшими потерями в ресурсах осуществлять свою деятельность в периоды экономического спада.

Использование принципов устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности в деятельности компаний может помочь в укреплении или улучшении позиций на рынке, а также в увеличении конкурентоспособности организаций.

Из проведенного анализа следует, что в российских компаниях внедрение элементов концепций устойчивого развития и ценностно-ориентированного управления в свою деятельность только начинает набирать обороты. Со стороны государства особое внимание должно быть уделено политико-экономическим порядкам, которые в первую очередь создают риски и уязвимость всей экономической системы [3]. Отечественным компаниям рекомендуется как можно больше обращаться к подобным концепциям, чтобы они могли стабильно функционировать даже в самых критических экономических условиях и активно продолжать свое дальнейшее развитие.

Библиографический список

1. Апенько, С. Н., Фомина, Ю. А. Оценка и формирование зеленого (устойчивого) управления проектами на предприятиях России: методология и методика. – Ок: Интеграл Трейдинг, 2019. – 179 с.
2. Бобылев, С. Н., Зубаревич, Н. В., Власов, Ю. С. Устойчивое развитие: методология и методика измерения: учебное пособие / под ред. С. Н. Бобылева. – М: Экономика, 2011. – 358 с.
3. Курапов, Д. А., Конусова, А. А., Халимон, Е. А. Анализ и оценка мер, предпринимаемых на федеральном и региональном уровнях власти для выхода экономики России из пандемии // Вестник университета. – 2021. – № 2. – С. 109–116.
4. Манайкина, Е. С. Управление проектами в компании с учетом концепции устойчивого развития: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2015. – 196 с.
5. Халимон, Е. А., Никитин, С. А. Приоритетные национальные проекты как инструмент решения сложных экономических задач // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2020. – № 2. – С. 18–37.
6. Hoffler, J. Can we talk rationally about the Big Dig yet? // Local Boston Breaking news, sports, weather and events. – 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.boston.com/cars/news-and-reviews/2015/01/05/can-we-talk-rationally-about-the-big-dig-yet> (дата обращения: 10.02.2021).
7. FIDIC Project Sustainability Management Guidelines // International Federation of Consulting Engineers (FIDIC) Bookshop. – 2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fidic.org/books/project-sustainability-management-guidelines2004> (дата обращения: 10.02.2021).
8. Integrated Report 2020 // Mitsubishi Corporation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/library/ar/pdf/areport/2020/all.pdf> (дата обращения: 10.02.2021).
9. Low, F., Chong, H.Y. A review towards the new Japanese project management: P2M and KPM // Trends and Development in Management Studies. – 2012. – V. 1, No. 1. – Pp. 25–41.
10. Maltzman, R. Green project management: are you ready to think sustainably? // Online PM Courses [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://onlinepmcourses.com/green-project-management-ready-to-think-sustainably/> (дата обращения: 10.02.2021).
11. South Gate Industrial Park // Consulting company “Ecosovetnik” [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecosovetnik.com/sgip> (дата обращения: 10.02.2021).
12. Sustainability Report 2020 // Takeda [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.takeda.com/48f1a6/siteassets/system/corporate-responsibility/sustainable-value-report/takeda2020sustainabilityreport_en.pdf (дата обращения: 10.02.2021).
13. Tharp, J. Project management and global sustainability. Paper presented at PMI Global Congress, 2012 – EMEA, Marsailles, France. – Newtown Square, PA: Project Management Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-global-sustainability-6393> (дата обращения: 10.02.2021).
14. The Big Dig: facts and figures // Massachusetts Department of Transportation (MassDOT) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mass.gov/info-details/the-big-dig-facts-and-figures> (дата обращения: 10.02.2021).
15. Triumph Park residential estate, stage V (St. Petersburg) // Golden Trezzini Awards [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.goldtrezzini.ru/en/nominees/triumph-park-en> (дата обращения: 10.02.2021).
16. Triumph Park: where dreams become opportunities // Mirland Development Corporation PLC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mirland-development.com/triumph-park> (дата обращения: 10.02.2021).
17. What is HS2 // HS2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hs2.org.uk/what-is-hs2> (дата обращения: 10.02.2021).

References

1. Apenko S. N., Fomina, Yu. A. *Assessment and formation of green (sustainable) project management at Russian enterprises: methodology and methodology*, Omsk, Integral Trading, 2019, 179 p. (In Russian).
2. Bobylev S. N., Zubarevich N. V., Vlasov Yu. S. *Sustainable development: methodology and measurement methodology: textbook*, edited by S. N. Bobylev, Moscow, Ekonomika, 2011, 358 p. (In Russian).
3. Kurapov D. A., Konusova A. A., Khalimon E. A. Analysis and evaluation of measures taken at the federal and regional levels of Government for the exit of the Russian economy from the pandemic, *Vestnik universiteta*, 2021, no. 2, pp. 109–116. (In Russian).
4. Manaikina E. S. Project management in the company taking into account the concept of sustainable development: Dis. Candidate of Economic Sciences: 08.00.05, Moscow, 2015, 196 p. (In Russian).
5. Khalimon E. A., Nikitin S. A. Priority national projects as a tool for solving complex economic problems, *RSUH/RGGU Bulletin. Series Economics. Management. Law*, 2020, no. 2, pp. 18–37. (In Russian).
6. Hoffher, J. Can we talk rationally about the Big Dig yet?, *Local Boston Breaking news, sports, weather and events*, 2015. Available at: <https://www.boston.com/cars/news-and-reviews/2015/01/05/can-we-talk-rationally-about-the-big-dig-yet> (accessed 10.02.2021).
7. FIDIC Project Sustainability Management Guidelines, *International Federation of Consulting Engineers (FIDIC)*, 2004. Available at: <http://fidic.org/books/project-sustainability-management-guidelines2004> (accessed 10.02.2021).
8. Integrated Report 2020, *Mitsubishi Corporation*. Available at: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/library/ar/pdf/areport/2020/all.pdf> (accessed 10.02.2021).
9. Low F., Chong H. Y. A review towards the new Japanese project management: P2M and KPM, *Trends and Development in Management Studies*, 2012, vol. 1, no. 1, pp. 25–41.
10. Maltzman R. Green project management: are you ready to think sustainably? *Online PM Courses*. Available at: <https://onlinepm-courses.com/green-project-management-ready-to-think-sustainably/> (accessed 10.02.2021).
11. South Gate Industrial Park, *Consulting company "Ecosovetnik"*. Available at: <http://ecosovetnik.com/sgip> (accessed 10.02.2021).
12. Sustainability Report 2020, *Takeda*. Available at: https://www.takeda.com/48f1a6/siteassets/system/corporate-responsibility/sustainable-value-report/takeda2020sustainabilityreport_en.pdf (accessed 10.02.2021).
13. Tharp J. Project management and global sustainability. Paper presented at PMI Global Congress 2012 – EMEA, Marsailles, France. *Newtown Square, PA: Project Management Institute*. Available at: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-global-sustainability-6393> (accessed 10.02.2021).
14. The Big Dig: facts and figures, *Massachusetts Department of Transportation (MassDOT)*. Available at: <https://www.mass.gov/info-details/the-big-dig-facts-and-figures> (accessed 10.02.2021).
15. Triumph Park residential estate, stage V (St. Petersburg), *Golden Trezzini Awards*. Available at: <https://www.goldtrezzini.ru/en/nominees/triumph-park-en> (accessed 10.02.2021).
16. Triumph Park: Where dreams become opportunities, *Mirland Development Corporation PLC*. Available at: <https://www.mirland-development.com/triumph-park> (accessed 10.02.2021).
17. What is HS2, *HS2*. Available at: <https://www.hs2.org.uk/what-is-hs2> (accessed 10.02.2021).