ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

На правах рукописи

ЧЕТИН АНДРЕЙ МИХАЙЛОВИЧ

РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ПРИМЕНЕНИЯ ESG-ИНСТРУМЕНТОВ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Специальность: 5.2.6. – Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Сяглова Ю.В.

Москва - 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **3**

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ **20**

1.1 Сущность и характеристика концепции ESG в современной экономике 20

1.2 Взаимосвязь целей устойчивого развития (ЦУР), корпоративной социальной ответственности (КСО) и ESG-трансформации 31

1.3 Исследование перспектив ESG-трансформации: от бизнес-пространства к образованию 43

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ESG-ИНСТРУМЕНТОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ **57**

2.1 Российский опыт использования ESG-инструментов в различных отраслях экономики 57

2.2 Зарубежный опыт использования ESG-инструментов в различных отраслях экономики 70

2.3 Основные возможности использования ESG-инструментов в управлении образовательными организациями 81

ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ НАУЧНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ESG-ИНСТРУМЕНТОВ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ **134**

3.1 Анализ структуры РАНХиГС при Президенте РФ и разработка предложений по внедрению ESG-инструментов в деятельность образовательного учреждения 134

3.2 Формирование методики оценки применения ESG-инструментов в управлении образовательной организацией высшего образования 152

ЗАКЛЮЧЕНИЕ **194**

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ **200**

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК **204**

ПРИЛОЖЕНИЯ **223**

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. Современная экономическая и социальная реальность, а также экологическая повестка определяют возрастающее значение и новые черты управления образовательным учреждением высшего образования, порождая все более высокие и постоянно меняющиеся требования в условиях растущей неопределенности.

ESG-трансформация уже несколько лет затрагивает бизнес-среду: многие коммерческие компании используют этот фактор не только для отражения своих заслуг по этой части в международных рейтингах, но и для привлечения инвестиций, а также повышения доверия со стороны потребителей. Современные принципы ESG впервые были сформулированы бывшим Генеральным секретарем ООН Кофи Аннаном: они должны были быть внедрены для борьбы с изменением климата.

Шаг за шагом экологическая составляющая совместно с социальной и управленческой переходят от коммерческих организаций к другим (некоммерческим, социальным, образовательным и т.д.). Однако на данном этапе происходит ее становление и оцениваются возможности и риски использования таких инноваций в госсекторе. В частности, в образовательной сфере представлено не так много трудов по устойчивому развитию государственных университетов, а рассматривающих административно-управленческие аспекты в принципе пока не реализовано. Это является следующей актуальной задачей диссертации.

Окружающая среда, социальная сфера и управление (ESG) становятся все более стратегически важным направлением деятельности организаций и их руководителей. Экологические и климатические риски остаются на повестке дня, но пандемия COVID-19 также привлекла внимание к важности социальных и управленческих вопросов для долгосрочной жизнеспособности и успеха организаций. Продуманная стратегия ESG, сопровождаемая

последовательной структурой действий и прозрачным информированием о последствиях этих действий, может иметь большое значение, помогая вузу привлечь и удержать студентов, преподавателей и сотрудников, а также улучшить отношения с более широким кругом людей.

Сбор и анализ ESG-информации — важный аспект для понимания ключевых ESG-рисков и возможностей, с которыми сталкивается компания, отрасль или страна. Все больше российских компаний стремятся к достижению целей долгосрочного устойчивого развития. Все более распространенным становится представление о том, что доходность бизнеса должна сочетаться с социальной справедливостью и ответственностью, охраной окружающей среды, защитой прав человека. Профессиональными объединениями разрабатываются рейтинги и индексы в области устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.

Обеспечение устойчивого развития, достижение которого определяет объективную необходимость структурных преобразований и реформ, является приоритетом государства и во многом зависит от управления процессами формирования эффективной структуры управления образовательным учреждением. Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации до 2050 года с низким уровнем выбросов парниковых газов ставит своей целью рост экономики при уменьшении выбросов парниковых газов. К 2050 году их чистая эмиссия должна снизиться на 60% от уровня 2019-го и на 80% от уровня 1990 года. Дальнейшая реализация этого сценария позволит России достичь углеродной нейтральности к 2060 году.

Все больше университетов в России стали разрабатывать программы высшего и дополнительного образования по подготовке ESG-специалистов, поскольку именно образовательные учреждения являются местом, на которые возложена роль для формирования такого рода компетенций обучающихся. Однако для полноценной подготовки таких кадров университету самому необходимо внедрять и использовать ESG-принципы не только в образовательном процессе, но и в административно-управленческом и

организационном. Для этого особенно необходимо, чтобы образовательные организации подготавливали собственный кадровый резерв, с учетом современных управленческих методик. Использование ESG-инструментов на практике предполагает особую роль человеческого капитала, ESG-компетенции связаны с трансформацией управленческой этики, выстраивания приоритетов долгосрочного планирования над краткосрочным. Более того, большая часть населения нашей страны до сих пор не знакома с понятием ESG-трансформации, с ее составляющими, несмотря на то что существует большое количество глобальных и местных экологических, социальных и управленческих инициатив. В этой связи актуальной задачей выступает определение сущности и содержания механизмов ESG-трансформации в образовательном учреждении.

Заметим, что в настоящий момент ESG-трансформация только входит в образовательную сферу и в этой отрасли существует небольшой опыт использования такого рода инструментов. В основном они носят локальный характер и используются стихийно.

К тому же управление образовательными организациями имеет свою специфику, порой в корне отличающую от бизнес-структур. Важно учитывать государственное регулирование образовательной отрасли, которое отражается в государственных образовательных стандартах и иных требованиях.

Использование ESG-концепции в сфере высшего образования может быть расценено как стратегия голубого океана – это направление, по сути, полноценно не существует в таких учреждениях. Это нетронутые участки образовательного рынка, здесь нет конкуренции, и они дают возможность расти, получать прибыль, задавать новые тренды в этом направлении. Тем самым Президентская академия может раздвинуть границы образовательной отрасли, первой продемонстрировав на практике применение ESG-инструментов.

Таким образом, актуальность темы диссертационного исследования связана с необходимостью трансформационных процессов в управлении

образовательными учреждениями высшего образования, включающих развитие и накопление человеческого капитала с набором ESG-компетенций, для достижения национальных и глобальных целей в области устойчивого развития и политики по снижению выбросов парниковых газов.

Степень научной разработанности проблемы. Направление, представленное в диссертационном исследовании в достаточной степени изучено в бизнес среде, в разных отраслях отражаются ESG-отчетности, намечаются ориентиры для стратегий развития; в то же время в научных трудах практически не рассматривается ESG-подход в государственных учреждениях высшего образования (в образовательном и административно-управленческом плане). Существуют лишь локальные предложения об использовании данного инструментария за рубежом. В качестве фундаментальной основы проводимого диссертационного исследования были использованы труды отечественных и зарубежных ученых, среди них: Ф. Тейлор, А. Файоль (основоположники теории управления, внесшие значительный вклад в науку управления), Е.А. Старикова (описала теоретические аспекты принципов ответственного инвестирования), P.McAteer, G.T. Saparova, A.Z. Nurmagambetova (рассмотрели устойчивое развитие бизнеса через внедрение инноваций), Алтынова Н.В., Антонова М.В., Василькова А.А. (показала развитие ESG-повестки), Заздравнова М.А., Акиндинов В.В., Porter M. E., C. van der Linde (показали влияние концепции устойчивого развития на общество), Афанасьев С.Б., Аюпова Г.Т., Блинова К.А., Богнанов И.В., Бугаева Е.А., Вашакидзе Н.С., Гильфанова Г.Т., Cerin P., Гончаренко Н.В., Горшкова В.В., Данилкова М.П., Данилов О.Ф., Евграфова О.Г., Ильевич Т.П., Исмаилова Г.М., Карипжанова Н.М., Каспаров И.В., Lobo, M.-J., Pietriga E., Appert C., Козаева Г.Р., Котова Е.Г., Леонтьева А.В., Вострикова Е.О., Гафурова Г.Т., Дзедик В.А., Dobers P., Zilahy G. (рассмотрели устойчивое развитие через инновации), Марголин А.М., Вякина И.В. (описали риски ESG-трансформации систем управления), Doszhan R.D., Завьялова Е.Б., Morozov M.M., Bunce L., McGee N., Phillips-MacNeil C., Подкорытова Е.В.,

Жукова Е.В, Мруз А., Оцеткович И., Лукаш Т., Валотек-Щчаньска К., Дариуш Р. (описали устойчивое развитие в образовательных программах), Караева А.П., Чащин М.Р., Магарил Е.Р., Николаева Е.О., Никонец О.Е., Попова К.А. (описали процессы зеленого финансирования и ESG-трансформацию экономики), Петров А.М., Полякова П.М., Popova E.V., Strikh N.I. (исследовали вторичные эффекты ESG для стейкхолдеров), Сафонов М.А., Гузаирова А.Ф., Сафонова Е.А., Семенова Д.М., Сусленко А.А. (указали на то, что устойчивое управление университетом – это новая парадигма управления), Сяглова Ю.В., Тронин С.А., Юревич М.А., Куклина Е.А., и др. Важно заметить, что тенденция ESG-управления и устойчивого управления учреждениями высшего образования – это новое направление в теории менеджмента. В настоящий момент представлено ограниченное количество научных трудов, которые бы рассматривали данную тему.

Автор диссертационного исследования в теоретической части исследования основывался также на изучении документов и отчетов Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), являющейся международной экономической организацией развитых стран, чьи отчеты содержат объективные научные данные и предложения, в том числе по устойчивому развитию, ESG и инструментам для достижения Парижского соглашения по климату. В той или иной степени были использованы отчеты Всемирного Банка (World Bank) и доклады Организации Объединенных Наций (ООН) в части, касающейся целей устойчивого развития, экологического строительства и образования.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке методики оценки соответствия управленческих процессов образовательного учреждения высшего образования требованиям ESG-концепции.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие **задачи** диссертационного исследования:

- определить сущность и основные характеристики концепции ESG в современной экономике;

- исследовать взаимосвязь целей устойчивого развития (ЦУР), корпоративной социальной ответственности (КСО) и ESG-трансформации;

- определить перспективные направления ESG-трансформации в образовательной сфере;

- оценить эффективность применения ESG-инструментов в различных отраслях российской экономики;

- проанализировать зарубежные практики внедрения ESG-инструментов, выявить их сходства и отличия с российским опытом;

- определить возможные направления применения ESG-инструментов в управлении образовательными организациями высшего образования;

- разработать методику оценки образовательного учреждения высшего образования по критериям ESG;

- сформировать научные предложения по использованию ESG-инструментов в управлении образовательным учреждением высшего образования.

Объект исследования – экологические, социальные и корпоративные инструменты управления в образовательном учреждении высшего образования.

Предмет исследования – теоретические, методологические и прикладные аспекты процесса ESG-трансформации в управлении образовательными организациями.

Теоретической основой являются научные труды отечественных и зарубежных ученых в области устойчивого развития, ESG-трансформации, проектного, системного подходов.

Методология и методы исследования: при написании диссертации использованы международные источники, которые представляют теоретическую и практическую основу в области ESG, управления образованием, а также научные исследования, связанные с данной тематикой. Методология определяется междисциплинарным подходом и сочетанием специфических методов познания, применяемых в разных отраслях наук:

анализ, синтез, SWOT и PESTEL методы анализа, обобщение, построение теоретических утверждений, аналогия, индукция, системный подход, структурно-функциональный метод, моделирование и другие. Источники, которые были проанализированы: научные журналы и статьи в области корпоративной социальной ответственности, устойчивого развития, экологии, публикации о практике управления образовательными организациями, лидерству в сфере высшего образования, доклады ООН в области устойчивого развития, руководства по стандартам отчетности в области ESG, анализ ранее защищенных диссертаций по схожим темам.

Информационная и эмпирическая база исследования представлена действующими нормативно-правовыми актами в сфере устойчивого развития, строительства, образования и т.д., научными статьями, монографиями, интернет-ресурсами, отчетами консалтинговых групп, организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР), Всемирного Банка (WB), докладами по управленческой тематике, эко-просвещению, докладами ООН, исследованием Московской школы Менеджмента Сколково, экосистемы Сбер и др.

Основные положения и результаты исследования. В ходе исследования автором получен ряд теоретических и практических результатов, определяющих научную новизну и ставших предметом защиты:

Теоретическая значимость исследования состоит в методическом обосновании влияния ESG-инструментов и необходимости их использования в образовательной организации высшего образования. Предложены рекомендации по использованию ESG-инструментов для административного и обучающего направлений деятельности образовательной организации. Исследование опыта стран БРИКС, а также развитых стран Запада использования ESG-инструментов в различных отраслях экономики поможет избежать неудач при формировании суверенных стратегий и концепций.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения результатов исследования в деятельности образовательных

организаций высшего образования. В рамках проведенных качественных и количественных исследований на примере РАНХиГС при Президенте РФ выявлен интерес респондентов к использованию ESG-инструментария в деятельности организаций высшего образования. Определено, что ESG-концепция для сферы образования является драйвером, который вносит нововведения в деятельность РАНХиГС и повышает ценность предоставляемого продукта для обучающихся. Применение методических рекомендаций отражено в проекте модели оценки по степени ESG-трансформации организации высшего образования, и дорожной карты, в которой представлена подробная интеграция экологических, социальных и управленческих аспектов в деятельность соответствующих организаций. Представленные инструменты ESG-трансформации учреждения могут быть применены для повышения репутации, учета новых рисков, формирования образа социально-ответственного учреждения, а также реализации политики по снижению углеродного следа.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Диссертация соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 – «Менеджмент»: пп.

13. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации.

32. Управление организациями социальной сферы (культура, наука, образование, здравоохранение).

Научная новизна работы: автором настоящего исследования впервые предложен комплексный подход к обоснованию и оценке аспектов ESG-трансформации и инструментов ESG для сферы высшего образования на примере РАНХиГС при Президенте РФ. Исследование проводит разграничение инструментов оценки учреждения по административной и образовательной деятельности. По итогам проведенного исследования на

защиту выносятся следующие результаты, полученные лично автором и обладающие элементами научной новизны:

1. Обоснована целесообразность разделения ESG-инструментов в управлении образовательным учреждением высшего образования по административному и образовательному направлениям.

Выявлено, что к административному направлению относятся такие инструменты, как система управления отходами, управление энергопотреблением, снижение углеродного следа зданий, строительные кодексы, этические принципы управления персоналом, создание инклюзивной рабочей среды и др. К образовательному направлению относятся такие инструменты, как система экологического просвещения, студенческая корпоративная культура, включающая экологические и социальные инициативы, образовательные программы, обеспечивающие интеграцию ESG-повестки в различные направления подготовки, гранты на обучение в сфере устойчивого развития и др.

Определено, что разделение ESG-инструментов по двум ключевым направлениям деятельности образовательного учреждения высшего образования помогает избежать дублирования и направляет усилия на ключевые задачи каждого направления. Более того, представленное разделение носит качественное различие между ESG-инструментами, каждый из которых играет значимую роль в процессе ESG-трансформации образовательной организации высшего образования.

На основе анализа существующих ESG-практик в образовательных организациях высшего образования выявлен потенциал в разделении ESG-инструментов в управлении учреждением высшего образования по двум направлениям. Такой подход является новым и универсальным для образовательных учреждений высшего образования. Он способствует развитию теории управления в сфере высшего образования с учетом процессов ESG-трансформации. Практическая реализация использования ESG-инструментов способствует достижению целей устойчивого развития в

сфере образования. (п. 13 Паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

2. Адаптирована методика SWOT- и PESTEL-методов анализа, совмещенная с мозаикой трендов TPESTRE, для оценки влияния ESG-инструментов на деятельность образовательных организаций высшего образования, которая позволила глубже учесть макросреду, выделяя ключевые ESG-тенденции для интеграции в стратегию управления образовательной организацией. Были выявлены сильные стороны образовательной организации высшего образования, такие как место развития экологически сознательной культуры среди обучающихся и работников, внедрение энергосберегающих технологий в учреждении, реализация образовательной деятельности с государственной поддержкой в виде грантов и субсидий, использование антикоррупционных практик и др., а также выделены и обоснованы специфические угрозы, например скептицизм и сопротивление изменениям, финансовые, политические и иные кризисы, риски «зеленого камуфляжа».

Факторы SWOT и PESTEL-анализов оценены по группам приоритетности (высокая, средняя и низкая вероятность их реализации), которые позволяют определить удельный вес и значимость сильных, слабых сторон, возможностей, угроз, а также технологических, политических, экономических, социальных, регулирующих, экологических и иных факторов в управлении образовательным учреждением. Показано, что выделение групп упрощает определение факторов, имеющих первостепенное значение. Мозаика трендов TPESTRE — это метод анализа предиктивной аналитики, который позволяет сформировать успешный или неуспешный прогнозы развития, выявить и оценить ключевые внешние факторы, влияющие на организацию или проект, структурировать их для лучшего понимания стратегических угроз и возможностей. На основе результатов анализа показано, что привлечение образовательных грантов, субсидий, расширение партнерских отношений, постоянный мониторинг реализации ESG-

инициатив, и др. ориентированы на смягчение выявленных угроз и укрепление сильных сторон образовательной организации.

SWOT-анализ также выявил стратегические возможности для повышения конкурентоспособности образовательных учреждений, такие как использование успешного международного опыта устойчивого развития, растущий интерес к ESG, технологические инновации и др. (п. 32 Паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»). Анализ и адаптация 10 инструментов системы измерения действий и политики в области климата ОЭСР (строительные кодексы, международное сотрудничество, планирование возобновляемых источников энергии, государственные НИОКР и др.) позволяет использовать их в управлении образовательным учреждением высшего образования. Данная система показала эффективность на международном уровне в различных областях, что подтверждается статистикой за 20 лет. (п. 13 Паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

3. Разработана методика оценки образовательной организации высшего образования по степени соответствия требованиям ESG-концепции. Суть методики заключается в расчете комплексного индекса ESG исходя из инструментов экологической (энергоэффективность, управление отходами, зеленая инфраструктура, водосбережение), социальной (инклюзивность и разнообразие, качество образования, участие в общественных проектах, здоровье и благополучие) и управленческой (прозрачность и подотчетность, этика и антикоррупция, корпоративное управление, инновации и развитие) направленности. Результат расчета сопоставляется с таблицей, интерпретирующей полученный результат, для выяснения уровня ESG-трансформации. Данный индекс позволяет оценивать уровень соблюдения экологических и социальных стандартов в управлении образовательными организациями. Это способствует более точному измерению вклада учебных заведений в устойчивое развитие, что не было ранее учтено в существующих подходах управления.

Проведен сравнительный анализ авторской методики оценки образовательной организации высшего образования, состоящей в анализе степени использования ESG-инструментов в образовательной организации высшего образования, расчете ESG-индекса и формировании адаптированных шагов дорожной карты в ESG трансформации образовательной организации высшего образования с методикой внутренней независимой оценки качества образования, предложенной Минобрнауки России в Письме от 15.02.2018 № 05–436 «О методических рекомендациях». На основе сравнения выявлено, что авторская методика носит универсальный и объективный характер, отвечает международным стандартам и требованиям, включает более широкий спектр показателей, не учтенных в методике Минобрнауки. В существующей методике нет показателей, оценивающих устойчивое развитие, таких как углеродный след, энергоэффективность, управление отходами и инклюзивность, которые являются ведущими в повестке целей устойчивого развития. Тем самым, предложенным инструментарием предлагается дополнить традиционную оценку качества образования для более комплексного управления вузами. Более того, обновленная методика станет основой для дальнейших научных исследований в области ESG-менеджмента в высшем образовании, позволяя более детально учитывать влияние образовательных учреждений на окружающую среду, общество и процессы управления. (п. 13, п. 32 Паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

4. Разработаны рекомендации по реализации инструментов ESG в образовательных организациях высшего образования, предусматривающие трансформацию управленческих и образовательных бизнес-процессов. Суть рекомендаций заключается в постепенной трансформации управленческих и образовательных процессов на примере нескольких подразделений: административных и учебных. Процесс внедрения инноваций рассчитан более чем на 2 года, включает 10 этапов, которые позволяют оценивать уровень использования ESG-инструментов с

учётом специфики государственного регулирования и проектного управления в образовательной сфере, что повышает эффективность управления организацией в современных условиях и снижает ESG-риски. Результат каждого этапа носит многоаспектный характер, вносящий изменения сразу во все направления деятельности подразделения. Для каждого этапа предусмотрены промежуточные цели, что позволяет гибко корректировать процесс внедрения ESG-инструментов в зависимости от достигнутых результатов. Регулярный мониторинг и отчетность по этапам позволяет отслеживать прогресс и своевременно выявлять возможные отклонения от намеченных целей.

Перед началом и по окончании трансформационных процессов предполагается проведение исследования степени ESG-трансформации организации по методике оценки образовательного учреждения высшего образования, разработанной автором, включающей показатели из экологической, социальной и управленческой составляющей.

Практическая значимость рекомендаций усматривается в возможности внедрения ESG-инструментов в деятельность организаций высшего образования, что приведет к оптимизации управленческих процессов с учетом специфики образовательной организации высшего образования. Реализация рекомендаций нацелена на достижение национальных и глобальных целей устойчивого развития, включая углеродную нейтральность, через усиление социальной, экологической и управленческой составляющих образовательных и административных процессов.

Отдельным блоком рекомендаций отражены направления для внедрения ESG инструментов в деятельность РАНХиГС с учетом ее особенностей, таких как широта филиальной сети, специализация на подготовке кадров социально-экономической направленности, реализацию программ обучения и повышения квалификации, включающих аспекты социальной и экологической ответственности, наличие центров и лабораторий, занимающихся исследованием устойчивого развития, участие в обсуждениях ESG-повестки

на различных уровнях, проведение конференций и семинаров и др. Обосновано, что использование рекомендаций позволяет повысить степень ESG трансформации образовательных организаций высшего образования, в частности Московского кампуса РАНХиГС в образовательных и административных бизнес-процессах и является драйвером на пути к достижению национальных и глобальных целей по достижению углеродной нейтральности (п. 13, п. 32 Паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

Апробация и публикация результатов исследования. Основные результаты диссертационного исследования нашли отражение в публикациях автора и его докладах на научно-практических конференциях.

Публикации:

1.Сяглова Ю.В., Четин А.М. Развитие экологической направленности бизнеса компаний как часть концепции ESG. Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. Т. 19. №4 (124). С.198-204.

2.Четин А.М. Цифровизация высшего педагогического образования: преимущества, возможности, развитие. Среднее профессиональное образование. 2022. №8 (324). С. 25–30.

3.Четин А.М. Социальная составляющая концепции ESG и возможности ее применения в государственных образовательных учреждениях. Экономика и менеджмент систем управления. 2023. №2 (48). С. 52–58.

4.Сяглова Ю.В., Четин А.М. Применение ESG-факторов в системе образования вследствие изменяющихся цифровой экономики. Экономика. Налоги. Право. 2023. №2. С. 68–76.

5. Коваль А.А., Четин А.М. Учёт строительных норм для образовательных учреждений в свете ESG-трансформации экономических систем // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 4. URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_4/Koval.pdf. DOI 10.34709/IM.194. EDN UADGWE.

6. Четин А.М. Современный педагог для цифровой экономики: ожидания и возможности / Приложение к журналу «Среднее профессиональное образование». 2023. №1. С. 39–47.

7. Четин А.М. Анализ рекомендаций по реализации политики запрета и поэтапного отказа от систем отопления, работающих на ископаемом топливе / Advances in Science and Technology. Сборник статей LVI международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 250–252.

8. Четин А.М. Возможности использования ESG-инструментов в управлении образовательными организациями высшего образования / Вестник Евразийской науки. – 2024. – Т.16. - №1. – URL: https://esj.today/PDF/06ECVN124.pdf

Конференции:

1.Международная научно-практическая конференция «Профессиональные компетенции учителя в условиях цифровой трансформации образования».

2.Междисциплинарная научная конференция РАНХиГС «Перспективные исследования молодых ученых в социально-экономических науках».

3.Международная научно-практическая конференция «Достижения в науке и технологиях».

Основные положения диссертационной работы были разработаны во время написания научно-исследовательских работ в рамках государственного задания по следующим темам: «6.5-2023-1. Подходы к формированию системы мониторинга и оценки результативности национальных климатических действий и разработка предложений для Российской Федерации», «4.8-2023-1. Разработка предложений по регулированию деятельности провайдеров ESG-информации в России на основе лучших международных практик», в аналитических записках по инструментам климатической политики в интересах Правительства РФ, Минэкономразвития РФ, ППК Российский Экологический оператор и др.

Также в рамках ассистирования проведены практические занятия для обучающихся по программам подготовки бакалавриата и магистратуры Института отраслевого менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ по темам Устойчивого развития и ESG-трансформации в образовании.

Помимо этого, результаты исследования Четина А.М. внедрены в образовательный процесс ФГБОУ ВО РАНХиГС при Президенте РФ (Программы бакалавриата и магистратуры Управление лидерством и организационная трансформация, Управление бизнесом в рамках дисциплины ESG и устойчивое развитие).

Основные положения диссертации достаточно полно изложены в публикациях общим объемом 5,2 п.л.

Структура и объем диссертации. Структура работы обусловлена целью, задачами и логикой исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка сокращений, списка использованных источников, а также приложения. Диссертация изложена на 237 страницах текста, включая 14 страниц приложений, 26 таблиц, 23 рисунка. Список использованных источников насчитывает 151 наименование.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, проанализирована степень ее разработанности, определены цели и задачи, объект и предмет исследования, представлена теоретическая и методологическая основа исследования, информационная и эмпирическая база исследования, теоретическая и практическая значимость работы, отражено соответствие диссертации паспорту научной специальности.

В первой главе дано теоретическое обоснование сущности и характеристик концепции ESG в современной экономике. Определяются экологические (антропогенное воздействие и пути его преодоления, эко-инструменты по достижению углеродной нейтральности и охране окружающей среды), социальные (гендерное неравенство, социальные пакеты, безопасность, льготы, тренинги) и управленческие аспекты бизнеса. Систематизируется понятие устойчивого развития, представлены понятия

современных российских и зарубежных ученых, выведено авторское понимание. Отражена специфика устойчивого развития в образовательных организациях. Анализируются основные перспективы ESG-трансформации.

Во второй главе проводится анализ использования ESG-инструментов в деятельности различных отраслей экономики в России и за рубежом. Представлена нормативно-правовая база, регулирующая отношения устойчивого развития. Выяснена переориентация ESG концепции в России: от экологической к социальной составляющей, от западных партнеров к восточным и БРИКС. Тем самым исследован опыт дружественных и недружественных стран: последних для понимания необходимости разработки суверенных инструментов по ESG-трансформации и анализа слабых сторон для учета их в отечественных проектах. Рассмотрено влияние ESG на банковскую, горнодобывающую отрасли, которые являются первопроходцами в трансформации в России. Отражены основные тенденции ESG-трансформации, оказывающие влияние на деятельность образовательных организаций. Представлено общее разделение образовательных учреждений в России. Помимо этого, отражены основные тенденции в области строительства зданий, влияющих на процессы устойчивого развития.

В третьей главе проведен стратегический анализ деятельности РАНХиГС, на основе которого разработаны и представлены научные рекомендации по реализацию концепции ESG в деятельности образовательного учреждения высшего образования на примере РАНХиГС, а также дорожная карта, отражающая поэтапный процесс внедрения ESG-инструментов в ее деятельность.

В заключении представлены основные результаты диссертационного исследования в соответствии с поставленными задачами и даны выводы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

1.1 Сущность и характеристика концепции ESG в современной экономике

Экологические проблемы, обострившиеся в период пандемии COVID-19, глобальное потепление, возросшее экономическое неравенство между богатыми и бедными странами и многое другое заставили мировое сообщество задуматься над необходимостью трансформации экономики в сторону устойчивого развития или ESG. Именно в таких условиях все больше внимания уделяется вопросам экологичности бизнеса, применению инновационных форм финансирования для ESG проектов. Устойчивое развитие и забота об окружающей среде становится главным стратегическим направлением развития мировой экономики.[1]

Современный мир встречается с рядом глобальных проблем: изменение климата, переход к экономике замкнутого цикла, усиление неравенства, и т.д. Стейкхолдеры все чаще требуют, чтобы компании умели не только хорошо распоряжаться финансовыми средствами, но и природным и социальным капиталом. В этой связи все больше инвесторов включают элементы ESG в процесс принятия инвестиционных решений. Помимо финансовой отчетности стали предъявляться иные требования к деятельности различных организаций и инвестирование в устойчивое развитие стало одним из таких факторов. Устойчивое развитие является репутационным фактором успеха компании наряду с устойчивым ростом финансовых показателей. Поддержка ESG дает возможность организации улучшить свою репутацию и повысить узнаваемость бренда.[2]

---

[1] Никонец, О.Е. «Зелёное» финансирование и ESG трансформация экономики / О.Е. Никонец, К.А. Попова // Управленческий учет. 2022. №2–3. С. 528-538.

[2] Вострикова, Е.О. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт / Е.О. Вострикова, А.П. Мешкова // Финансовый журнал. 2020. Т.12. №4. С. 117–129. DOI: 10.31107/2075-1990-2020-4-117-129.

Концепция ESG была озвучена в докладе «Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World», подготовленном в рамках реализации инициативы «Глобальный договор ООН».[3] Однако популярность она получила только в последние несколько лет и уже закрепилась за рубежом. В России принципы ESG менее распространены, чем за рубежом, но они уже вошли в бизнес-среду.

Экологические факторы определяют, насколько организация заботится об окружающей среде. Здесь учитывается загрязнение окружающей среды, выбросы парниковых газов, использование возобновляемых источников энергии (ВИЭ), строительных кодексов, бережливое производство, и др. Антропогенное давление на окружающую среду, которое отражается в дефиците продовольствия и пресной воды, истощении озонового слоя, сокращении биоразнообразия, демографическом взрыве, эпидемиях и т.д.

Социальные факторы отражают отношение организации к стейкхолдерам: работникам, клиентам, производителям, провайдерам. Здесь описывается безопасность и здоровье сотрудников, их профессиональное развитие, гендерное равенство, условия труда, ответственность за качество и др. Соблюдение социальной составляющей устойчивого развития компании предполагает наличие социальных льгот, компенсаций, системы премий, тренинги и т.п. Также в рамках социального компонента компании сообщают о том, как они управляют развитием своих сотрудников и трудовыми практиками. Они сообщают об обязательствах по продукту в отношении безопасности и качества своего продукта. Они также сообщают о своих стандартах труда, здоровья и безопасности в цепочке поставок, а также о спорных проблемах с поставщиками. В тех случаях, когда соответствующие компании должны сообщать о том, как они предоставляют доступ к своим продуктам и услугам малообеспеченным социальным группам.

---

[3] Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf (Дата обращения: 17.04.2023).

Управленческие факторы демонстрируют степень и способы эффективности управления, обоснованность тех или иных выплат, защита прав акционеров, отношение к коррупции, качество аудита. Они также включают вопросы корпоративного поведения, такие как конкуренция и коррупция. Более того, качество корпоративного управления и обоснованность управленческих решений, отношения с партнерами, контрагентами, организация работы с персоналом, отношения с органами власти, корпоративная социальная ответственность определяют деловую репутацию организации.

Концепция работает только тогда, когда она рассматривается в рамках системного подхода, объединяющего все вышеперечисленные факторы одновременно. Бизнес и государство уже на протяжении достаточного количества лет занимается вопросами заботы об окружающей среде, улучшении социальной политики и т.д. Однако тренд на комплексную ESG-трансформацию возник не так давно и в образовательной сфере пока затронуто ей мало аспектов, в том числе представлено небольшое количество трудов, которые учитывают в основном обучающий контекст.

Следует отметить, что ESG-стратегия помогает не только сформировать позитивный имидж организации, но и является эффективным способом оптимизации управления внешними коммуникациями посредством повышения взаимодействия с объектами внешней среды. Ее формирование основано на социальной деятельности и формировании общепризнанных ценностей, направленных на достижение долгосрочных целей и, тем самым, повышение общей конкурентоспособности организации. Целесообразность выстраивания российскими компаниями своей деятельности в соответствии с концепцией ESG в настоящий момент ни у кого не вызывает сомнений. Это помогает выстраивать отношения как с контрагентами, так и с потребителями, и представителями органов государственной власти. В целом, применение концепции социального развития усиливает конкурентные позиции компании

и является одним из видов конкурентного преимущества, основанного на социально-этическом маркетинге.[4]

С другой стороны, ESG нередко рассматривается как часть устойчивого развития. Несмотря на широкое распространение и огромную популярность, которую она приобрела за прошедшие годы, эта концепция по-прежнему кажется неясной, поскольку многие люди продолжают задавать вопросы о ее значении, а также о том, что она влечет за собой и подразумевает для общества. Концепция устойчивого развития возникла в экологической сфере в 1980-х годах. Самые ранние формулировки можно найти во Всемирной стратегии охраны природы и природных ресурсов 1980-х годов, представленной Программой ООН по окружающей среде, Всемирным фондом дикой природы и Международным союзом[5]. Эта концепция предлагала три основных фактора – социальный, экологический и экономический – которые постоянно развивались до сегодняшнего дня. В докладе Международной комиссии по окружающей среде и развитию при Генассамблее ООН более 35 лет назад было предложено определение устойчивого развития, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности.[6] Данное понятие довольно широкое и несет в себе всеобъемлющее значение. Настоящее диссертационное исследование посвящено управленческой составляющей, т.е. устойчивому развитию организаций, поэтому высокий интерес вызывает определение устойчивого развития предприятий. В этой связи многие ученые и управленцы пытались вывести собственное понятие устойчивого развития. Сфера таких исследований весьма разнообразна и получила освещение в ряде научных

---

[4] Малахова, А.О. Проблема реализации ESG-стратегий в современной России / А.О. Малахова // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. №12 (76). С. 267–271.

[5]Sustainable Development [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/sustainable-development (Дата обращения: 25.10.2023).

[6] Доклад Генеральной Ассамблеи ООН Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf (Дата обращения: 18.04.2023).

исследований. Более того, все больше отечественных компаний стремится к достижению целей устойчивого развития. Далее представлен сравнительный анализ теоретических представлений ученых и ведущих мировых организаций об устойчивом развитии организаций.

Устойчивое развитие по мнению J.C. Dernbach[7][8] означает «развитие, которое может продолжаться либо бесконечно, либо в течение заданного периода времени.

С.А. Тронин и М.М. Эпштейн связывают устойчивое развитие с корпоративным ростом в компании, который в свою очередь представляет собой органическое развитие, базирующееся на внутренних ресурсах, возможностях, компетенциях организации, а также различные формы взаимодействия с субъектами рыночной среды организации.[9]

Н.А. Казакова и Л.В. Пермитина видят в концепции устойчивого развития вовлечение предприятия в постоянный мониторинг индикаторов устойчивого развития (финансовых и нефинансовых), их состояния и измерения воздействия на нее.[10]

M.-J. Lobo, E. Pietriga, C. Appert рассматривают экономическую устойчивость и под ней подразумевают систему производства, которая удовлетворяет нынешние уровни потребления без ущерба для будущих потребностей.[11]

Р.Д. Досжан, Г.Т. Сапарова и А.З. Нурмагамбетова рассматривают устойчивое развитие бизнеса через внедрение инноваций: социальные,

---

[7] Dernbach, J. C. (2003). Achieving sustainable development: The Centrality and multiple facets of integrated decision making. Indiana Journal of Global Legal Studies, 10, 247–285. doi:10.2979/gls.2003.10.1.247

[8] Dernbach, J. C. (1998). Sustainable development as a framework for national governance. Case Western Reserve Law Review, 49(1), 1–103.

[9] Тронин, С.А. Устойчивое развитие компании, финансовые и нефинансовые факторы устойчивого развития / С.А. Тронин, М.М. Эпштейн // Форум. 2021. №1(24). С. 55–58.

[10] Казакова, Н.А. Развитие производственного учета промышленных организаций на основе концепции устойчивого развития / Н.А. Казакова, Л.В. Пермитина // Управленческий учет. 2021. №10-1. С. 59–68.

[11] Lobo, M.-J., Pietriga, E., & Appert, C. (2015). An evaluation of interactive map comparison techniques. In Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI ’15 (pp.3573–3582). New York, USA: ACM Press. doi:10.1145/2702123.2702130

экологические, открытые, инновации в госсекторе и ориентированные на миссию компании.[12]

P. Cerin видит в устойчивом развитии принцип достижения целей человеческого развития при одновременном сохранении способности природных систем предоставлять природные ресурсы и экосистемные услуги, от которых зависит экономика и общество.[13]

По мнению М.М. Морозова под устойчивым развитием понимается такое цивилизационное развитие общества, при котором условия жизни человека улучшаются при сохранении рационального воздействия на окружающую среду. Особое внимание уделяется сохранению естественной основы функционирования человечества и не нанесение ущерба будущим поколениям.[14]

P. Dobers и G. Zilahy видят в устойчивом развитии открытые инновации, способствующие разработке устойчивых решений проблем, с которыми сталкивается общество в процессе трансформации.[15]

Н.В. Алтынова рассматривает устойчивое развитие как самоподдерживающее системе, которая производит в том или ином виде полезный продукт, и при этом остается в состоянии производить такой продукт неограниченно долго.[16]

Департамент по экономическим и социальным вопросам ООН утверждает, что конечная цель концепции устойчивого развития заключается в обеспечении надлежащего согласования и равновесия между обществом,

---

[12] Doszhan. R.D. Assessment of the socio-economic impact of sustainable development innovations / R.D. Doszhan, G.T. Saparova, A.Z. Nurmagambetova // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. №8-1. С. 342–349.

[13] Cerin, P. (2006). Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A discussion on the coase theorem and the Porter and van der Linde hypothesis. Ecological Economics, 56, 209–225. doi: 10.1016/j.ecolecon.2005.01.016

[14] Morozov, M.M. Managing the sustainable development of the service sector in a modern conditions / M.M. Morozov // Services in Russia and Abroad. 2021. №2 (94). С. 75–82.

[15] Dobers, P. and Zilahy, G. (2023), Sustainability in transforming societies. Sustainable Development. https://doi.org/10.1002/sd.2594

[16] Алтынова, Н.В. Актуальные подходы к увеличению прибыльности малого бизнеса в рамках политики устойчивого развития / Н.В. Алтынова // Проблемы устойчивого экономического развития в системе управления организацией, предприятием, учреждением уголовно-исполнительной системы. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Рязань, 2023. С. 5–10.

экономикой и окружающей средой с точки зрения возобновляемой способности жизни на планете.[17]

Теоретический анализ литературы отечественных и зарубежных ученых[18],[19], а также ведущих международных организаций дает возможность сделать вывод, что современные теории устойчивости стремятся расставить приоритеты и интегрировать социальные, экологические и экономические модели в решении человеческих проблем таким образом, чтобы они постоянно приносили пользу человеку и окружающей его среде. Хотя концепция устойчивого развития[20] актуальна уже продолжительное время, можно утверждать, что ее важность возрастает с каждым днем, поскольку население продолжает расти, а природные ресурсы, доступные человечеству, — нет. Осознавая это явление, глобальные озабоченности всегда выражались в отношении разумного использования имеющихся ресурсов. Образование также может повлиять на общество в сторону сохранения окружающей среды и признания человеческих ценностей, а также приемлемых методов производства.

Концепция устойчивого развития продолжит оказывать влияние на общество и лучшим выбором по мнению М. Портера и С. фон дер Линде[21] останется тот, который отвечает потребностям общества и является экологически и экономически жизнеспособным, экономически и социально справедливым, а также социально и экологически приемлемым. Это приводит к трем взаимосвязанным сферам или областям устойчивости, которые описывают взаимосвязь между экологическими, экономическими и

---

[17] The Sustainable Development Goals Report [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/thesustainabledevelopmentgoalsreport2018-en.pdf (Дата обращения: 25.10.2023).

[18] Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/tailor.pdf (Дата обращения: 12.12.2022).

[19] Файоль, А. Общее и промышленное управление [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://gtmarket.ru/library/basis/5783 (Дата обращения: 11.10.2022).

[20] Саввинов, В.М. Концепция устойчивого развития как основа современных практик управления образованием / В.М. Саввинов // Профессиональное образование в России и зарубежом. 2021. №1 (41). С. 136–146.

[21] Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. Journal of Economic Perspectives, 9, 97–118. doi:10.1257/jep.9.4.97

социальными аспектами устойчивого развития. На рисунке 1 более наглядно видна эта взаимосвязь.

По данным рисунка 1 отчетливо видно, что почти все, что человек делает или планирует делать на планете, имеет последствия для окружающей среды, экономики или общества.

В результате изучения различных источников проведем обоснование авторской позиции по устойчивому развитию.

Устойчивое развитие бизнеса/организации представляет собой такую работу компании, которая использует возобновляемые ресурсы, инновации и постоянство в предоставлении качественного продукта/услуги.

Рисунок 1 - Взаимосвязь между социальной, экологической и экономической устойчивостью[22]

[22] Составлено автором на основе использованных источников

Придерживаясь данного положения, мы подчеркиваем, что понятие «устойчивость бизнеса» несет в себе финансовые и репутационные выгоды в результате действий, способствующих разумному потреблению ресурсов и использованию инноваций в направлении создания долгосрочной стоимости. Именно ESG в настоящий момент является одним из факторов, который влияет на инвестиционные решения.[23] Поэтому использование ESG-элементов дает бизнесу конкурентные преимущества и стимулирует к новому этапу развития.

Как правило, ESG-элементы отражаются в стратегиях развития компании и в ежегодных отчетностях. По своей сути это не строгие правила, а подход к ведению бизнеса.

Для разработки стратегии устойчивого развития или дорожной карты устойчивого проекта необходимо определить конкретные факторы, которые свойственны виду деятельности компании.

Конечно, не все сектора экономики сталкиваются с одинаковыми проблемами ESG. Например, в случае банков выбросы парниковых газов не так важны, как в случае энергетики. Эти различия в том, что важно для конкретного сектора с точки зрения ESG, называются существенностью. Компании сообщают о существенных для них вопросах. Как правило, существенность определяется на основе того, какой вопрос ESG считается финансово существенным в данной отрасли. Существенными с финансовой точки зрения проблемами являются те, которые могут повлиять на финансовые показатели компании (например, непредвиденные дополнительные расходы, штрафы, потеря ценности бренда, потеря доходов из-за того, что потребители выбирают более устойчивые альтернативы). Все чаще двойная существенность признается важной концепцией при выборе того, что компания считает существенным. Двойная существенность означает,

[23] Козырев, Н.А. Перспективы развития принципов управления ESG в России / Н.А. Козырев, А.М. Маркина // Вестник евразийской науки. 2022. Т.14. №1.

что наряду с материально-материальными вопросами, социальные материальные вопросы также рассматриваются как материальные.[24]

Образовательная сфера в настоящий момент также в какой-то мере начинает считаться услугой, а, значит, к «образовательному бизнесу» также возможно попробовать применить концепции устойчивого развития и ESG-факторы, в частности. Здесь характерными чертами будут выступать образовательный и административный аспект деятельности. Управление образовательной организацией также несет свою специфику, включая государственные образовательные стандарты, жесткое соответствие федеральному законодательству и т.д.

Согласно ст.23 Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – ФЗ) образовательная организация высшего образования - образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность. В наименовании образовательной организации могут использоваться наименования, указывающие на особенности осуществляемой образовательной деятельности (уровень и направленность образовательных программ, интеграция различных видов образовательных программ, содержание образовательной программы, специальные условия их реализации и (или) особые образовательные потребности обучающихся), а также дополнительно осуществляемые функции, связанные с предоставлением образования (содержание, лечение, реабилитация, коррекция, психолого-педагогическая поддержка, интернат, научно-исследовательская, технологическая деятельность и иные функции). Помимо этого, согласно ст. 26 ФЗ управление образовательной организацией осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом образовательной организации является

[24] What is ESG? [Electronic source]: https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/global-business-services/articles/esg-explained-1-what-is-esg.html (03.05.2023).

руководитель образовательной организации (ректор, директор, заведующий, начальник или иной руководитель), который осуществляет текущее руководство деятельностью образовательной организации. В образовательной организации формируются коллегиальные органы управления, к которым относятся общее собрание (конференция) работников образовательной организации (в профессиональной образовательной организации и образовательной организации высшего образования - общее собрание (конференция) работников и обучающихся образовательной организации), педагогический совет (в образовательной организации высшего образования - ученый совет), а также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные настоящим Федеральным законом и уставом соответствующей образовательной организации.

Таким образом, были отражены сущность и характеристика концепции ESG в современной экономике. Выяснены общие черты с понятием устойчивого развития, которое систематизировано посредством определений современных российских и зарубежных ученых, а также ведущих международных организаций. Выяснено, что экономическая, социальная и экологическая «устойчивость» образуют элементы динамической системы и важность устойчивого развития продолжает расти. Устойчивое развитие – это попытка гарантировать баланс между экономическим ростом, целостностью окружающей среды и социальным благополучием.

В свою очередь обосновано также авторское понимание понятия устойчивого развития. Проблемы последних нескольких лет заставили мировое сообщество задуматься над необходимостью трансформации экономики в сторону устойчивого развития или ESG. Помимо финансовой отчетности стали предъявляться иные требования к деятельности различных организаций и инвестирование в устойчивое развитие стало одним из таких факторов. Как правило, ESG-аспекты излагаются в стратегиях развития

компании и в ежегодных отчетностях. По своей сути это не строгие правила, а подход к ведению бизнеса.

Управление образовательной организацией также несет свою специфику, включая государственные образовательные стандарты, жесткое соответствие федеральному законодательству и т.д. Помимо этого, образование также может повлиять на общество в сторону сохранения окружающей среды и признания человеческих ценностей, а также приемлемых методов производства.

1.2 Взаимосвязь целей устойчивого развития (ЦУР), корпоративной социальной ответственности (КСО) и ESG-трансформации

Устойчивое развитие является одной из наиболее актуальных тем глобальной повестки. Потребность в применении идей глобального развития в первую очередь связана с наличием общемировых проблем, преодоление которых позволит поддерживать экономический рост на существующем уровне достаточно долго. Глобальность проблем описывается тем, что они вызваны общемировыми тенденциями развития, имеют принципиальное значение для всего человечества и для их преодоления требуется согласованность действий всех участников.[25]

[25] Алтынова, Н.В. Актуальные подходы к увеличению прибыльности малого бизнеса в рамках политики устойчивого развития / Н.В. Алтынова // Проблемы устойчивого экономического развития в системе управления организацией, предприятием, учреждением уголовно-исполнительной системы. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Рязань, 2023. С. 5–10.

Концепции «зеленой» и «синей» экономики и «зеленого» роста определяют приоритеты и определяют долгосрочное видение, подкрепленное национальным законодательством и политикой.[26],[27],[28],[29],[30],[31]

В XX веке в мировой практике произошло формирование концепции «социального государства», благодаря которой повысились социальные стандарты во многих странах. Вследствие поиска дополнительных источников финансирования сформировалось понятие корпоративной социальной ответственности, которая к концу XX века объединившись с устойчивым развитием перешла в аспект Целей устойчивого развития и ESG.[32] Главным фактором этого объединения стала бизнес-среда, когда в начале 2000-х гг транснациональные компании стали публиковать свою нефинансовую отчетность. Хотя этот процесс является добровольным, компании берут обязательства на встраивание принципов корпоративной социальной ответственности и открытость отчетности.

Позднее появились «Принципы ответственного инвестирования»[33], которые отразили подход к пониманию принципов «правильного» экономического поведения (с учетом экологической и социальной точек зрения). Степень достижения тех или иных целей измеряется рейтингами социальной и экологической ответственности. Стоит отметить, что принципы корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивое развитие

---

[26] Указ Президента Российской Федерации от 26 октября 2023 г. № 812 "Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации"

[27] Указ Президента Российской Федерации от 04 ноября 2020 г. № 666 "О сокращении выбросов парниковых газов"

[28] Федеральный закон "О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации" от 06.03.2022 N 34-ФЗ

[29] Федеральный закон "Об ограничении выбросов парниковых газов" от 02.07.2021 N 296-ФЗ

[30] Распоряжение Правительства РФ от 11.03.2023 N 559-р "Об утверждении национального плана мероприятий второго этапа адаптации к изменениям климата на период до 2025 года"

[31] Распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2021 г. N 1912-р Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития РФ

[32] Завьялова, Е.Б. Социальные риски в устойчивом развитии / Е.Б. Завьялова, Т.Г. Кротова, Н.В. Студеникин // ESG-трансформация как вектор устойчивого развития. Под общей редакцией проф. К.Е. Турбиной и проф. И.Ю. Юргенса Т.2. 2022. С. 445–544.

[33] Старикова, Е.А. Значение концепции устойчивого развития в деятельности транснациональных корпораций / Е.А. Старикова // Экономика, предпринимательство и право. – 2017. – Том 7. – № 2. – С. 125–136. doi: 10.18334/epp.7.2.38043

ранее затрагивало только крупные компании, но ситуация меняется год к году. В настоящий момент устойчивое развитие и ESG-факторы помимо бизнес-среды стали браться на вооружение компаниями социальной и некоммерческой направленности, среди которых образовательные учреждения.

Цели в области устойчивого развития (ЦУР) нацелены на улучшение благосостояния и защиту планеты[34]. Государства признают, что меры по ликвидации бедности должны приниматься параллельно усилиям по наращиванию экономического роста и решению вопросов в области здравоохранения, образования, социальной защиты и трудоустройства, а также борьбе с изменением климата и защите окружающей среды. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года включает в себя 17 глобальных взаимосвязанных целей, разработанных Генассамблеей ООН в 2015 году:

1. Повсеместная ликвидация нищеты во всех её формах
2. Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания, и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства
3. Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте
4. Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех
5. Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин, и девочек
6. Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех

[34] McATEER, P. Sustainability Is the New Advantage: Leadership, Change, and the Future of Business. Anthem Press, 2019. JSTOR, https://doi.org/10.2307/j.ctvdtpgx2.

7. Обеспечение доступа к недорогостоящим, надёжным, устойчивым и современным источникам энергии для всех

8. Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех

9. Создание прочной инфраструктуры, содействие обеспечению всеохватной и устойчивой индустриализации и внедрению инноваций

10. Снижение уровня неравенства внутри стран и между ними

11. Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населённых пунктов

12. Обеспечение рациональных моделей потребления и производства

13. Принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями

14. Сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития

15. Защита, восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное управление лесами, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия

16. Содействие построению миролюбивых и открытых обществ в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчётных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях

17. Укрепление средств достижения устойчивого развития и активизация работы механизмов глобального партнёрства в интересах устойчивого развития

В настоящий момент более 100 стран мира поддержали интеграцию целей устойчивого развития в национальное стратегическое планирование. По каждой глобальной цели стоит не менее одной задачи, которые страны должны решить к 2030 году.

Таким образом, реализация целей устойчивого развития является важной для большого количества государств. На глобальном уровне поддерживается сотрудничество, в рамках которого к 2030 году планируется достичь 17 целей, затрагивающих все мировое сообщество.

Что касается понятия КСО, то оно связано с понятием устойчивого развития. КСО – это добровольный вклад компаний в развитие общества в экологической, экономической и социальных сферах, тесно связанных с основной деятельностью организации и выходящий за рамки соблюдения организацией всех социальных обстоятельств, предписанных законом.[35] Это добровольная ответственность за влияние на заинтересованные стороны общественности. Современные экономические условия диктуют новые требования к управлению компаниями, к взаимодействию с различными стейкхолдерами. От совокупности используемых инструментов управления организацией зависит ее успешность и прибыльность. Компании сегодня влияют не только на прямых участников, но и в целом на общество и природу. КСО в настоящий момент является системой инструментов, направленных на формирование условий долгосрочного развития компании.

Одна из основных задач КСО – донести правильные ценности и принципы до всех сотрудников компании. Для этого важно мотивировать сотрудников участвовать в мероприятиях и проявлять инициативу.

По принципам КСО существует несколько точек зрения, которые можно свести к двум основным. Так, Гареева А.Р. выделяет принципы КСО[36], на которых она основывается, а также направления реализации КСО; автором проведена систематизация этих данных и дано представление в таблице 1.

---

[35] Кулешов П.В. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для предприятий РФ / П.В. Кулешов // Вестник Московской международной академии. 2022. №2. С.52-56.

[36] Гареева А.Р. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании / А.Р. Гареева // Инновационная экономика: материалы I Междунар. науч. конф. Казань: Бук, 2022. С. 147–150.

Таблица 1. Принципы и направления реализации КСО в компаниях[37]

Принципы	Направления реализации
Открытость – прозрачность и доступность информации	Развитие персонала – повышение квалификации, карьерный рост, и т.п.
Системность – решение вопросов по всем направлениям совместно	Безопасные условия труда и охрана здоровья работников – организация безопасного рабочего места, социальное, медицинское страхование, занятия спортом
Достоверность – цель КСО не строится на построении фальсифицированных данных для повышения прибыли или улучшения репутации	Природоохранные технологии и ресурсосбережение – мероприятия по сохранению природных ресурсов
Регулярность – осуществление мероприятий КСО на регулярной основе, а не стихийно	Социально ответственная реструктуризация – помощь работникам, попадающим под сокращение
	Добросовестная деловая практика – надежное партнерство

Таким образом, по данным таблицы 1 можно сделать вывод, что принципы и направления реализации корпоративной социальной ответственности несут в себе существенное влияние на деятельность компаний. За счет внедрения КСО можно получить рост таких показателей, как деловая репутация, выстраивание деловых отношений со стейкхолдерами, внедрение инноваций, повышение лояльности и работоспособности работников и т.д.

В. Васильева видит следующие задачи, решаемые с помощью КСО. Среди них облегчение условий для ведения бизнеса: условия ведения бизнеса и отношения с государством; усиление бренда работодателя: происходит жесткая конкуренция за кадры и современное поколение работников выбирают социально-ответственных работодателей; улучшение репутации среди всех стейкхолдеров: повышение удовлетворенности потребителей.[38]

КСО также помогает снизить отток квалифицированного персонала. Увольнение, рекрутинг и обучение нового члена команды обходится компании дороже, чем сохранение существующего работника.

---

[37] Составлено автором на основе 25

[38] Меньше иллюзий и больше реализма: какие бизнес-задачи решает КСО [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/617f98159a79474f5e6c60b1 (Дата обращения: 12.10.2023).

Помимо этого, повышение стоимости компании в результате высокого качества работы органов управления также является следствием реализации принципов КСО.

Социальная ответственность носит многоуровневый характер. В широком смысле это влияние компании на общество. Каждый следующий уровень включает характеристики предыдущего. Подробнее уровни КСО представлены на рисунке 2.

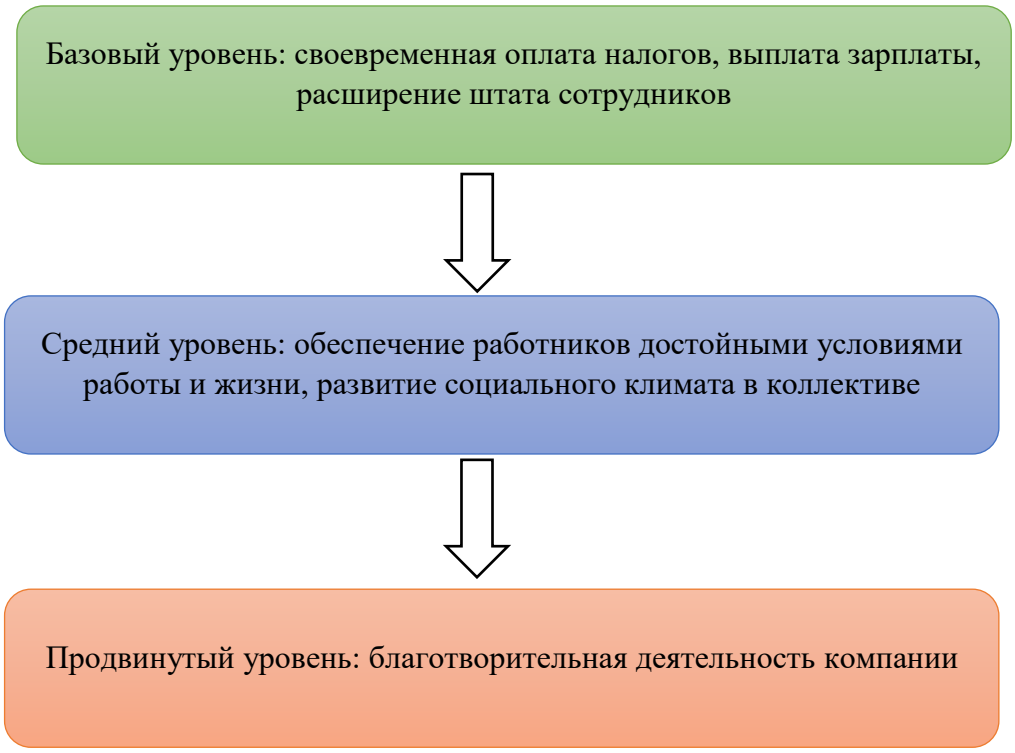


Рисунок 2 - Характеристики уровней КСО[39]

Таким образом, из рисунка 2 можно сделать вывод о том, что чем более вовлечена компания в решение социальных вопросов, тем выше уровень КСО; чем больше социальных групп затронуто действиями компании, тем положительнее репутация компании.

В целом, следование принципам социальной ответственности способствует более эффективному достижению компаниями их

[39] Составлено автором на основе использованных источников

стратегических целей, поскольку дает возможность осуществления долгосрочных инвестиций в создание
благоприятного социального окружения. Тем самым, они реализуют основные потребности в безопасности и устойчивости.

Государство извлекает прибыль из КСО за счет привлечения дополнительного финансирования на социально значимые задачи и проекты. Крупные российские холдинги активно применяют принципы КСО в своей работе. В число таких компаний входят Северсталь, Лукойл, Норильский никель, Газпром и другие.

Таким образом, в результате изучения принципов КСО и точек зрения ученых на это понятие, возможно заключить, что основные направления КСО связаны с этичным рыночным поведением, активной социальной позицией, защитой окружающей среды, тем, как видит компанию целевая аудитория и иные стейкхолдеры, взаимодействием с государством и инклюзивными проектами.

Что касается понятия ESG, то оно образовалось достаточно недавно и включает в себя набор стандартов, используемых компаниями для оценки того, насколько ответственны их действия.[40],[41] Инвесторы являются движущей силой для учета и интеграции ESG-факторов. Понятие и сущность автор представил в предыдущем параграфе, здесь информация будет отражена обобщенно.

Экологический критерий учитывает управление отходами, сокращение выбросов парниковых газов и предотвращение экологических рисков. Социальный критерий учитывает предотвращение несчастных случаев,

---

[40] Краснянский А.М. ESG-политика корпораций как драйвер инвестиционной привлекательности / А.М. Краснянский // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2023. №1 (87). С. 81–88.

[41] Дзедик, В.А. Устойчивое развитие и ESG-концепция производства в контексте возможностей индустрии 4.0 / В.А. Дзедик, И.В. Усачева // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2022. Т. 24. №2. С. 23–37.

обучение персонала, соблюдение прав сотрудников, социальные возможности, гендерное равенство.[42]

Управленческий критерий учитывает структуру управления, методы принятия управленческих решение, наличие аудиторского подразделения.

На рисунке 3 представлены основные составляющие концепции ESG.

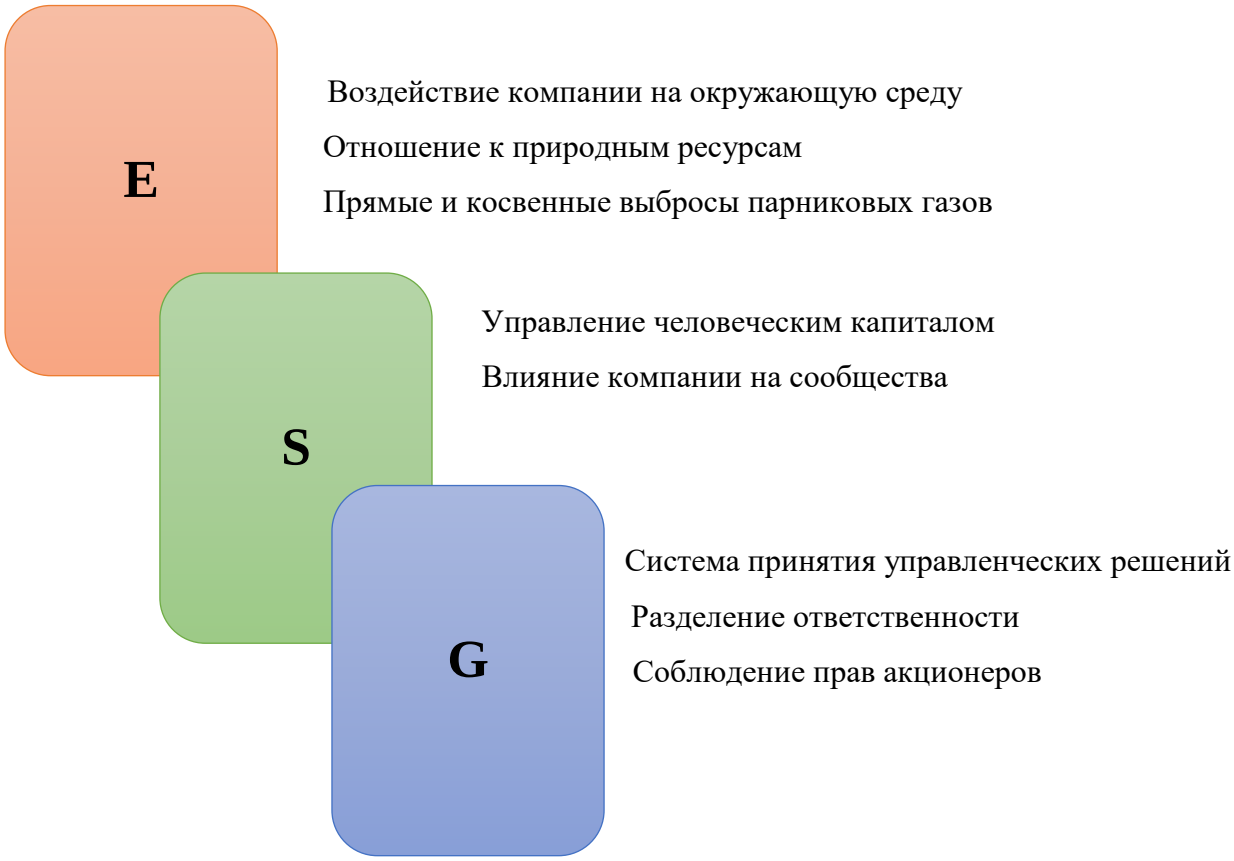


Рисунок 3 - Составляющие концепции ESG[43]

Тем самым, представив основные аспекты концепции ESG видно, какие направления затрагивает концепция и какие положения закладываются по каждому блоку.

Важно заметить, что ESG-концепцию на сегодняшний момент не может быть точно измерен. Отдельные экологические, социальные и управленческие факторы могут быть измерены, однако полноценного компонента или

[42] Марьин Е.В. ESG-модная формулировка или новый вектор будущего? / Е.В. Марьин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №6–1 (69). С. 17–19.
[43] Составлено автором на основе использованных источников

инструмента ESG не существует. Этот вопрос остается насущным для реализации и оценки ESG-политики всех компаний.

С другой стороны, McKinsey в исследовании 2019 года определило, что создание дополнительной ценности компаний является прямым следствием инвестиций в ESG.[44] Это происходит несколькими ключевыми способами, которые отражены на рисунке 4.

По данным рисунка 4 видно, что ценность от внедрения ESG в деятельность компаний усматривается в улучшении репутации в глазах инвесторов и потребителей, оптимизации затрат, снижении рисков и комфортном социальном климате.

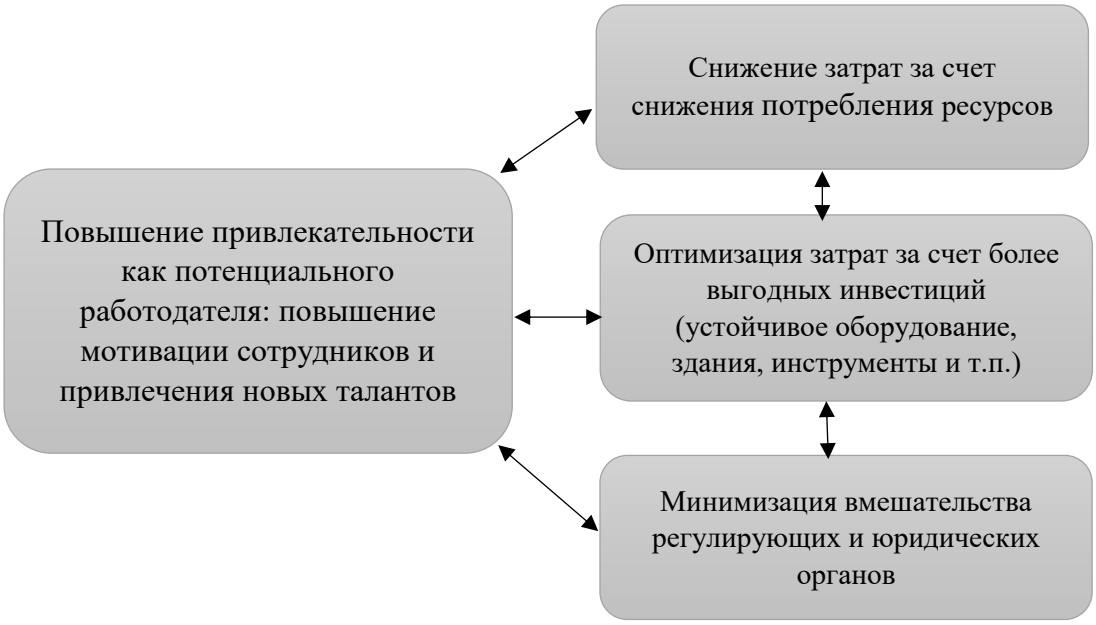


Рисунок 4 - Ценность от внедрения ESG в деятельность компаний[45]

Компания может вносить собственный вклад в сокращение выбросов парниковых газов. Цели устойчивого развития и ESG в глобальном смысле несут в себе экологическую направленность. Покрывая Землю, выбросы парниковых газов задерживают солнечное тепло. Это приводит к глобальному потеплению и изменению климата. В настоящее время планета нагревается

[44] Five ways that ESG creates value [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value (Дата обращения: 31.08.2023).
[45] Составлено автором на основе использованных источников

быстрее, чем когда-либо в истории человечества. Повышение температуры со временем меняет погодные условия и нарушает обычный природный баланс. Это создает множество рисков для людей и всех остальных форм жизни на Земле. Большинство стран установили себе конкретные сроки, в рамках которых планируется достичь углеродной нейтральности (например ЕС, США – к 2050 году, Россия – к 2060 году). Это будет возможно только при объединении усилий всех отраслей, что является одной из возможностей для образования стать первым (или одним из первых) образовательным учреждением, осуществляющим работу с учетом экологических рисков и для контроля выбросов парниковых газов. Формальный подход к использованию инструментария устойчивого развития может не принести желаемого результата и, как следствие, достижения целей на локальном и национальном уровне.

Таким образом, можно констатировать, что понятие ЦУР шире и включает в себя принципы КСО и ESG. В осмыслении устойчивого развития управленческая наука прошла достаточно долгий и сложный путь. Сегодня многие компании взяли на вооружение применение этих принципов. Соотношение этих трех понятий отражено на рисунке 5.

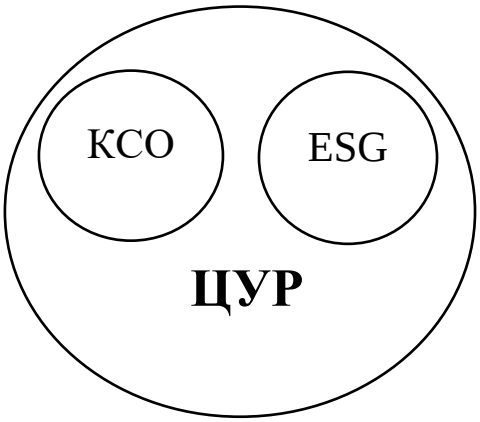


Рисунок 5 - Взаимосвязь современных понятий, относящихся к устойчивости[46]

[46] Составлено автором

Таким образом, проведено исследование целей устойчивого развития, принципов корпоративной социальной ответственности и инструментов ESG политики.

Реализация целей устойчивого развития носит глобальный характер: большая часть стран мира одобрило повестку дня в области развития для достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех.

Предполагается, что страны самостоятельно разрабатывают собственные стратегии, плану и программы по устойчивому развитию.

В результате анализа получен материал, анализ которого позволил заключить, что ЦУР, КСО и ESG взаимосвязаны между собой, где ЦУР является более широким понятием, включающим в себя принципы КСО и ESG-политику. Цели стали доступными ориентирами для представления уже ведущейся деятельности и формирования будущих практик в отдельных сферах. Страны несут ответственность за обзор прогресса в реализации ЦУР.

Корпоративная социальная ответственность отражает философию развития компании, которая основана на этических нормах и уважении к людям, окружающей среде, ответственность за влияние деятельности компании на всех стейкхолдеров, а также применение дополнительных мер для повышения качества жизни членов общества в целом.

Вместе с тем, следует подчеркнуть, что следование принципам социальной ответственности способствует более эффективному достижению компаниями их стратегических целей, поскольку дает возможность осуществления долгосрочных инвестиций в создание благоприятного социального окружения.

Концепция ESG становится все более популярной среди различных организаций. В настоящий момент активно наблюдается трансформация всех сфер жизнедеятельности. Это хороший информационный повод, он помогает строить маркетинговую стратегию компаний. Укрепление имиджа организаций способствует достижению долгосрочных целей.

Более того, внедрение ESG-повестки имеет и иные преимущества, которые рассматриваются различными учеными в ряде исследований по данной теме. Несмотря на санкционное давление компаниям необходимо продолжать развитие ESG для достижения национальных и глобальных целей.

На основе отчетов консалтинговых групп представлена ценность от внедрения ESG-элементов в деятельность компаний.

1.3 Исследование перспектив ESG-трансформации: от бизнес-пространства к образованию

За последние два года во всех отраслях поднимались дискуссии о том, будет ли тема устойчивого развития актуальна для российской экономики. В настоящий момент стало ясно, что будет, однако она заметно трансформировалась. 2023 год стал годом, когда компании продолжили двигаться в направлении выполнения приоритетных задач в области экологии, социальной политики и корпоративного управления. Зеленая повестка перестала ассоциироваться с необходимостью лишь для взаимодействия с западными стейкхолдерами. Если в 2021 году основным драйвером было государство, то в ближайшей перспективе большую роль в развитии ESG могут играть именно общество и бизнес, озабоченные социальными и экологическими проблемами. Подкорытова Е.В. заявляет, что стратегия социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года[47] демонстрирует то, что повестка в области устойчивого развития остается актуальной и по сей день.

[47] Распоряжение Правительства РФ от 29.10.2021 N 3052-р "Об утверждении стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года"

Более того, в сфере бизнеса наблюдается создание координационных советов и альянсов, объедающих усилия в данной области.[48]

Жукова Е.В. утверждает, что несмотря на то, что ESG-трансформация происходит во всех сферах общества, выполнение ESG-инициатив может стать серьезным вызовом для многих отраслей. Некоторые субъекты экономики не в полной мере погружены в исследуемую тематику.[49] В нашей работе мы исследуем соответствующую область - образование.

В целом, по мнению СБЕР КОРУС[50] следование ESG-принципам стало вопросом выживания и сохранения рынка. Концепция радикально изменила финансовый рынок, став главным трендов на ближайшие годы. ESG-трансформация дает компаниям особый имидж и сильный бренд. На первый план в компании выходит человек, качество его жизни и условий труда. Помимо этого, современные экологичные технологии способствуют производительной работе и достижению необходимых финансовых показателей. Также наращивается инвестиционная привлекательность, поскольку инвесторы учитывают ESG-факторы при оценке будущих вложений в первую очередь, а потом финансовые показатели. В настоящий момент существует несколько сотен рейтинговых агентств, оценивающих бизнес по ESG-критериям, соответственно попадание в такой рейтинг выводит компанию на иной уровень и повышает узнаваемость. По мнению российских ученых в области ESG Марголина А.М., Вякиной И.В, ключевое значение для ESG-рейтингов имеет диагностика ключевых рисков, препятствующих ESG-трансформации систем управления.[51]

---

[48] Подкорытова Е.В. Тренды трансформации ESG-повестки в новых условиях / Е.В. Подкорытова, А.М. Платонов // В сборнике: Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов XVII Международной конференции. Екатеринбург, 2023. С. 915–918.

[49] Жукова Е.В. Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире / Е.В. Жукова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2021. Т. 18. № 6 (120). С. 68–82.

[50] ESG-трансформация как тренд в развитии компаний на ближайшие годы [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.esphere.ru/blog/esg-transformacziya-kak-trend-v-razvitii-kompanij-na-blizhajshie-godyi (Дата обращения: 04.10.2023).

[51] Марголин, А.М. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления / А.М. Марголин, И.В. Вякина // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 3. С. 352–368.

С одной стороны, после введения недружественными странами серьезных экономических ограничений (санкций) против России, многие зарубежные компании, активно принимающие участие в российской экономике, решили частично или полностью уйти с отечественного рынка, что приведет к тому, что для российских организаций будет сложно транслировать международные стандарты ESG. С другой стороны, многие задачи в рамках отечественной системы устойчивого развития уже были сформированы, среди которых экологическая безопасность, социальная ответственность бизнеса, экономическая устойчивость и т.д.[52] Произошла переориентация на Восток в плане зарубежного сотрудничества, а также на развитие региональной и отраслевой экономики. Одной из перспективных отраслей для развития экологических и социальных факторов является строительство, так как в данном секторе практически не осуществляется переработки отходов, а также слабо прорабатываются социально-трудовые риски. Государственные структуры вовлекаются в проекты устойчивого развития по целому ряду международных стратегических обязательств страны. Однако в образовательном аспекте ESG отражается в меньшей степени.

PwC в отчете 2023 года[53] констатирует, что в ближайшие годы они ожидают, что внимание к вопросам труда и квалификаций будет усиливаться по мере того, как отрасли будут переходить к «безуглеродной экономике» и сталкиваться с постоянно меняющимися климатическими и социальными проблемами. Масштабные структурные изменения в таких отраслях, как горнодобывающая промышленность и энергетика, усугубят проблемы, связанные с рабочей силой и практикой осуществления работ, с которыми организации столкнулись в период пандемии COVID-19. Сюда также

---

[52] Подкорытова Е.В. Тренды трансформации ESG-повестки в новых условиях / Е.В. Подкорытова, А.М. Платонов // В сборнике: Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов XVII Международной конференции. Екатеринбург, 2023. С. 915–918.

[53] ESG тренды в 2023. Основные направления ESG, за развитием которых необходимо наблюдать в этом году. Отчет PwC [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.pwc.com/kz/en/publications/new_publication_assets/esg-trends-in-2023-ru.pdf (Дата обращения: 04.10.2023).

относятся постоянные изменения, поскольку передовые технологии и цифровизация будут менять порядок работы.

По мере того, как страны будут набирать темпы по переходу на экологически чистые виды энергии, во многих областях экономики будет возрастать потребность в новых навыках. Для обеспечения всеобъемлющего и справедливого энергетического перехода бизнес и правительство должны будут приложить совместные усилия, чтобы своевременно создать рабочие места для вытесняемых работников, оказать поддержку в процессе переподготовки кадров, а также сохранить финансово-экономическую стабильность.

От отдельных отраслей перейдем непосредственно к теме исследования – образовательной сфере. В настоящий момент образование затрагивает ESG-концепцию лишь частично: существует ограниченное количество трудов, отчетов и нормативных актов, посвященных этой отрасли. Важно отметить высокую роль государства в этой сфере, финансовое сопровождение образовательных учреждений, формирование образовательных стандартов и т.п. Соответственно, здесь может быть применен механизм государственно-частного партнерства по разным вопросам, в том числе с реализацией концепции ESG.

KPMG Australia сформировала прогноз о том, какие отрасли и в каком виде будут затронуты ESG трансформацией. Совместные инициативы ESG будут подкреплены обменом информацией и ресурсами. Целенаправленные экосистемы, включающие организации, образовательные учреждения, стартапы, объединятся для решения сложных задач в различных отраслях, таких как сохранение природного капитала и устранение климатических рисков, разрыв в оплате труда сотрудников, а также разнообразие и инклюзивность. Взаимодополняющий охват и возможности этих

разнообразных организаций будут стимулировать инновационные и творческие меры.[54]

По мнению автора образовательную сферу в перспективе ESG-трансформации следует рассматривать с двух позиций: обучающая среда и административная деятельность. Это объясняется тем, что современная образовательная организация представляет собой экосистему, объединяющую в себе не только образовательный ресурс, но и административно-управленческий и учебно-вспомогательный. Существуют различные подразделения, департаменты и управления, которые организуют образовательный процесс, формируют образовательную повестку, регулируют финансовые потоки, формируют маркетинговую, кадровую и иные стратегии. Образовательная организация сегодня выходит за рамки только обучения, сегодня она представляет собой место предоставления образовательных услуг с клиентоцентричной составляющей. В разных аспектах возможны пересечения этих областей, но есть и различия, как минимум в направленности действия ESG-решений. В образовательной среде важен обучающий аспект и применяются инструменты для передачи знаний студентам. В административном направлении требуется выполнение определенных задач, закрепленных за тем или иным подразделением. Автором предпринята попытка отразить возможные направления ESG-трансформации в образовании (на примере высшего образования). Результаты представлены в таблице 2.

[54] Looking ahead. ESG 2030 predictions. KPMG Australia [Электронный ресурс] Режим доступа: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/au/pdf/2022/esg-predictions-2030.pdf (Дата обращения: 26.10.2023).

Таблица 2. Перспективные направления и инструменты ESG для высшего образования[55]

Блок концепции	Образовательное направление	Административное направление
E (Ecological)	1. Количество доступных электронных устройств, используемых студентами взамен бумажных носителей в разрезе общего количества студентов. 2. Проведение работ по эко-просвещению. 3. Загрязнение окружающей среды в процессе обучения	1.Управление энергопотре-блением, углеродный след зданий 2. Система управления отходами, переработанные материалы 3.Строительные нормы и правила для зданий образовательных учреждений
S (Social)	1. Наличие современного оборудования для преподавания (в т.ч. цифровых инструментов). 2. Взаимодействие с высшими уровнями организационной структуры (кафедра, деканат: измерение уровня посредством «тепловой карты»). 3.Развитая студенческая корпоративная культура.	1. Количество женщин, занимающих руководящую должность в сравнении с общим количеством руководящих должностей. 2. Наличие «социального пакета». 3. Наличие современной офисной техники (в т.ч. цифровых инструментов). 4. Инклюзивная рабочая среда 5.Этические принципы управления персоналом
G (Corporate governance)	1. Интеграция ESG-повестки через реализацию образовательных программ. 2. Гранты на обучение в сфере устойчивого развития. 3. Организация образовательного процесса (с учетом современных требований федеральных стандартов и программ)	1. Наличие развитой корпоративной культуры. 2. Имидж компании (мониторинг СМИ). 3. Открытые данные финансовых результатов (доходы-расходы, заработная плата, иная отчетность). Выгрузка в электронную среду.

Исходя из таблицы 2 видно, что инструменты экологической, социальной и управленческой направленности представлены в обобщенной форме, без привязки к конкретной образовательной организации, что делает подход, основанный на разделении инструментов ESG по образовательному и

[55] Сяглова Ю.В., Четин А.М. Применение ESG-факторов в системе образования вследствие изменяющихся условий цифровой экономики / Ю.В. Сяглова, А.М. Четин // Экономика. Налоги. Право. 2023;16(2):68-76. DOI: 10.26794/1999-849X- 2023-16-2-68-76

административному направлениям, новым и универсальным для сферы высшего образования.

Экологический блок демонстрирует взаимоотношения человека с окружающей средой и пути уменьшения этого влияния. Электронные устройства и иные цифровые инструменты заменяют использование бумажных носителей. Эко-обучение носит просветительский характер[56]. Нормы и правила оказывают регулирующее действие по отношению к строительству и реконструированию зданий. С 2023 года в России стали оценивать нежилую недвижимость по стандарту «клевер», который является аналогом международных систем.[57] Для образовательных учреждений данная сертификация в настоящий момент является добровольной (сертификация доступна для школ и университетов). Помимо этого, в России сформирован свод правил Здания образовательных организаций высшего образования[58], который констатирует, что при проектировании зданий образовательных организаций высшего образования следует руководствоваться требованиями энергосбережения и повышения энергетической эффективности[59], что соотносится с Федеральным законом «Об энергосбережении, о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»[60]. Однако вопросы

---

[56] Дмитриева, Е.О. Предпосылки создания центров ESG-компетенций в российских университетах / Е.О. Дмитриева // В сборнике: Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков. Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 277–282.

[57] Коваль А.А., Четин А.М. Учёт строительных норм для образовательных учреждений в свете ESG-трансформации экономических систем // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 4. URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_4/Koval.pdf. DOI 10.34709/IM.194. EDN UADGWE.

[58] СП 278.1325800.2016. Свод правил. Здания образовательных организаций высшего образования. Правила проектирования (утв. Приказом Минстроя России от 16.12.2016 N 974/пр) [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=STR&n=21168 (Дата обращения: 15.07.2023).

[59] Рединкина, А.И. Системы сертификации и школьные здания / В сборнике: Проблемы безопасности строительных критичных инфраструктур (SAFETY2017). Сборник материалов международной конференции. Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Строительный институт; НИЦ Надежность и ресурс больших систем и машин. УрО РАН; Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union; MARUEEB. 2017. С.: 796–804.

[60] Федеральный закон от 23.11.2009 N 261-ФЗ (ред. от 13.06.2023) "Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93978 (Дата обращения: 20.07.2023).

использования альтернативных источников энергии, переработки отходов и «зеленой» сертификации остаются открытыми.

Управление энергосбережением должно реализовываться через административно-управленческие ресурсы образовательной организации. В образовательном аспекте яркими примерами энергоэффективности могут быть использование солнечной и ветровой энергии, замена бумажных носителей электронными, повторное использование инструментов и материалов, научные разработки для энергетической отрасли, и т.д. Использование возобновляемых источников энергии является шагом к достижению углеродной нейтральности, которая заложена в государственных целях, а также в Парижском соглашении по климату.

Более того, без внедрения стандартов и сертификационных систем в зеленой экономике невозможно ее стабильное развитие и повсеместное внедрение. Важно, чтобы отчетность по результатам ESG деятельности совпадала с основными целями устойчивого развития ООН.

Социальный блок показывает способы взаимодействия организации и сотрудников, а также с местным сообществом. Грамотное управление социальными рисками напрямую влияет на финансовые показатели учреждения и конкурентоспособность на рынке. Человеческий капитал, социальные инвестиции, инклюзивность – это три понятия, объединяющие социальный фактор концепции ESG.[61] Здесь оценивается социальные инвестиции, уровень зрелости системы охраны труда, управления персонала, обеспечение развития сотрудников, наличие социальной поддержки, гендерный и возрастной баланс, коэффициент текучести кадров, лояльность клиентов и т.д. Социальные факторы, которые следует учитывать при устойчивом инвестировании, включают сильные и слабые стороны компании в борьбе с социальными тенденциями, трудовыми и политическими

[61] Антонова, М.В. Критерии оценки ESG-рисков компании в контексте устойчивого развития / М.В. Антонова, Д.А. Шумков // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2022. №1 (92) С. 125-132.

тенденциями. Сосредоточение внимания на этих темах увеличит прибыль и корпоративную ответственность.[62]

Социальные факторы зависят не только от того, как потребители будут оценивать поведение компании. Геополитические события все сильнее будут оказывать влияние на социальную категорию в ESG-инвестировании, и подобные конфликты могут помешать компаниям производить или распространять свою продукцию.

Эффективная корпоративная социальная политика помогает удерживать опытных сотрудников и проще нанимать ценных специалистов. Ее результатом также становится уменьшение текучести кадров, что, в свою очередь, снижает затраты на обучение и повышает результативность работы подразделений.

Качество продукции определяет ее ценность для клиентов и повышает приверженность покупателей к торговой марке, что, в свою очередь, увеличивает стоимость компании и бренда. Напротив, снижение качества отрицательно сказывается на популярности продукции, уменьшает доходы компании и убавляет ее инвестиционную привлекательность. Все больше ведется речь о клиентоцентричности и омниканальности. Образовательная среда не отстает от этих понятий и будет сильнее зависеть от них.

Управленческие принципы затрагивают качество управления организациями. При анализе экологических, социальных и управленческих факторов элемент «G» часто забывается на фоне размышлений о климатических рисках, социальных последствиях и других рисках, и возможностях категорий «E» и «S».[63] Однако понимание рисков и возможностей корпоративного управления при принятии решений имеет решающее значение, поскольку плохая практика корпоративного управления лежит в основе некоторых крупнейших корпоративных проблем.

---

[62] What is the «S» in the ESG? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-s-in-esg (Дата обращения: 12.05.2023).

[63] What is the «G» in the ESG? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-g-in-esg (Дата обращения: 12.05.2023).

Формирование управленческих подходов с учетом ESG сможет более эффективно выстраивать управление организацией и будет снижать негативное влияние на окружающую среду. Поскольку управленческие решения оказывают влияние на множество факторов и людей, то они должны обладать высоким качеством и соответствовать ряду требований. Среди них ясное формулирование, реальность исполнения, необходимость, ожидаемый результат и использованные ресурсы.

Понимание управленческого фактора в ESG концепции имеет решающее значение, поскольку риски и возможности управления, вероятно, будут увеличиваться по мере дальнейшего развития социальных, политических и культурных отношений.

Тем самым, доказано, что разделение ESG-инструментов по двум направлениям деятельности образовательного учреждения высшего образования помогает решать вопросы, характерные непосредственно для административно-управленческих подразделений, либо для образовательных, избегая их дублирования.

В настоящий момент произошло некоторое замедление ESG-трансформации и ее переориентация на восточное направление и взаимодействие со странами БРИКС. Это направление будет развиваться в ближайшей перспективе и будет находить отражение в различных отраслях.

Таким образом, ESG-трансформация выходит за рамки бизнес-пространства и начинает затрагивать все большее количество отраслей различного характера. Социальные учреждения также вступают в полноценную ESG-трансформацию и стараются применять те или иные критерии для выработки управленческих решений при формировании стратегий развития с учетом экологических, социальных и управленческих аспектов. С другой стороны, этот процесс носит разрозненный характер: в настоящий момент не существует нормативных документов, стандартов и сертификационных систем для полноценной ESG-трансформации системы образования.

Наличие регулирующих актов в области устойчивого развития в России демонстрирует заинтересованность государства в проведении ESG-трансформации для достижения целей устойчивого развития и Парижского соглашения.

В настоящий момент важно оценивать достижение ESG-показателей не только на основе рейтингов, но и с учетом наилучших практик. Если в бизнес-среде эта оценка уже осуществляется, то в образовании пока такой практики нет.

Признание и развитие роли ESG в образовании может помочь достичь важнейших целей развития государства и общества и улучшить корпоративную эффективность, общественное восприятие и снизить риски во многих областях.

Выводы по главе 1

Таким образом, были отражены сущность и характеристика концепции ESG в современной экономике. Устойчивое развитие стало глобальной проблемой, поскольку разные отрасли экономики и политики признают важность баланса экономического роста с социальными и экологическими проблемами. В последнее время экологические, социальные и управленческие аспекты стали важными факторами, оказывающими влияние на деятельность компаний и экономический рост. Выяснены общие черты с понятием устойчивого развития, которое систематизировано посредством определений современных российских и зарубежных ученых, а также ведущих международных организаций. В свою очередь выведено авторское понимание этого понятия. Проблемы последних нескольких лет заставили мировое сообщество задуматься над необходимостью трансформации экономики в сторону устойчивого развития или ESG. Концепция ESG охватывает как микроуровень, так и макроуровень исследования. Помимо финансовой отчетности стали предъявляться иные требования к деятельности различных организаций и инвестирование в устойчивое развитие стало одним из таких факторов. Как правило, ESG-аспекты излагаются в стратегиях развития

компании и в ежегодных отчетностях. По своей сути это не строгие правила, а подход к ведению бизнеса. Компании начали осознавать необходимость работать устойчиво и ответственно. Растет осознание важности ESG для инвесторов и компаний, которые, в свою очередь, все чаще учитывают факторы ESG при принятии инвестиционных решений, а компании осознают ценность устойчивых методов для долгосрочного развития.

Бережное отношение к окружающей среде, высокий уровень социальной ответственности организации и современный подход к корпоративному управлению являются основными постулатами философии ведения бизнеса. В настоящее время существует более 70 стандартов и порядка 600 рейтинговых систем, что говорит о том, что единого стандарта ESG не существует.

Современный этап развития экологической ответственности связан с формированием «зеленого» движения в экономике и политике, объединяющего интересы многих заинтересованных сторон для достижения консенсуса по регулированию деятельности компаний.

Управление образовательной организацией также несет свою специфику, включая государственные образовательные стандарты, жесткое соответствие федеральному законодательству и т.д. Более того, образовательная организация является строгой линейной структурой, хотя в отдельных направлениях ей могут быть присущи элементы проектного управления.

Использование ESG-инструментов актуально и целесообразно в образовательных учреждениях для того, чтобы учитывать современные управленческие риски.

В это же время образование также может повлиять на общество в сторону сохранения окружающей среды и признания человеческих ценностей, а также приемлемых методов производства.

Определено, что разделение ESG-инструментов по двум ключевым направлениям деятельности образовательного учреждения высшего образования помогает избежать дублирования и направляет усилия на

ключевые задачи каждого направления. Более того, представленное разделение носит качественное различие между ESG-инструментами, каждый из которых играет значимую роль в процессе ESG-трансформации образовательной организации высшего образования.

В результате анализа теоретических источников была выявлена взаимосвязь понятий цели устойчивого развития, корпоративная социальная ответственность и ESG.

ЦУР является более широким понятием, включающим в себя принципы КСО и ESG-политику. Цели стали доступными ориентирами для представления уже ведущейся деятельности и формирования будущих практик в отдельных сферах. Страны несут ответственность за обзор прогресса в реализации ЦУР.

ESG предполагает ответственность перед будущим, т.е. важно рационально использовать природные ресурсы, соблюдать гендерное равенство, бороться с изменениями климата, бедностью и т.п. Без внедрения стандартов и сертификационных систем в зеленой экономике невозможно ее стабильное развитие и повсеместное внедрение. Важно, чтобы отчетность по результатам ESG деятельности совпадала с основными целями устойчивого развития ООН.

Любой социальный проект должен полностью соответствовать концепции бизнеса и ценностям компании.

Основными трендами КСО является работа в сфере волонтерства, которую ведет компания и вовлекает в нее своих работников. Оно может отражаться не только на социальной сфере, но и на экологических инициативах.

Очевидно, что КСО напрямую и прочно связана с репутацией компании. И компания должна включать работу в сфере КСО в свои PR-стратегии, чтобы они более эффективно работали на укрепление репутации и формирование правильного имиджа.

ESG-трансформация выходит за рамки бизнес-пространства и начинает затрагивать все большее количество отраслей различного характера. Социальные учреждения также вступают в полноценную ESG-трансформацию и стараются применять те или иные критерии для выработки управленческих решений при формировании стратегий развития с учетом экологических, социальных и управленческих аспектов. Объясняется это тем, что происходит повсеместная трансформация отраслей и влияние описанных трех аспектов на деятельность организаций различного толка только возрастает. Необходимость достижения целей устойчивого развития к 2030 году становится драйвером для компаний и те из них, что применяют методы ESG часто имеют больше возможностей для привлечения и удержания клиентов, работников, инвесторов и т.д.

Наличие регулирующих актов в области устойчивого развития в России демонстрирует заинтересованность государства в проведении ESG-трансформации для достижения целей устойчивого развития и Парижского соглашения. Однако, в настоящий момент у ESG нет единого стандарта для компаний любой отрасли, который бы закреплял основные положения концепции. Разрабатываемые и реализуемые мероприятия носят в первую очередь идеологический характер и не являются обязательными для исполнения. По мнению автора это является упущением, которое должно быть урегулировано научным- и бизнес-сообществами при поддержке правительственных органов.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ESG-ИНСТРУМЕНТОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ

2.1 Российский опыт использования ESG-инструментов в различных отраслях экономики

Являясь участником Рамочной конвенции ООН об изменении климата (РКИК ООН)[64], Киотского протокола[65], а также Парижского соглашения об изменении климата[66], Россия обладает большой территорией с переменным климатом, определяющим особенности изменения климата, так как имеет более высокие темпы потепления, чем в остальной части земного шара. Экологический аспект бизнеса в последнее время приобретает все большее значение, «зеленая» повестка играет роль не только для государства, но и для общества, а отношение к защите природы – составляющая репутации компании.[67]

Несмотря на изменения на мировой арене и разворот в сторону стран Востока и Юга, повестка устойчивого развития в России сохраняет свою актуальность. Поиск новых опор для сотрудничества на международном уровне становится одной из ключевых тем, актуальных для российского бизнеса. Вместе с тем укрепляется партнерство на уровне БРИКС, что открывает для России новые возможности и пути развития и задает большой межстрановой диалог и по другим вопросам мировой экономики и кооперации. По данным Всемирного экономического форума, передовые технологии и ESG-повестка будут основными драйверами трансформации

---

[64] Рамочная конвенция Организации Объединенных Наций об изменении климата (Нью-Йорк, 9 мая 1992 г.)

[65] Киотский протокол к Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата (Киото, 11 декабря 1997 г.)

[66] Парижское соглашение (Париж, 12 декабря 2015 г.)

[67] Stepanova, E.V. Climate change and ESG factors in instability period: Indian and Russian experience / E.V. Stepanova, Ar.B.R. Ajit // Paradigms of Management, Economics and Law. 2022. №2 (6). С. 236–245.

мирового бизнеса на горизонте пяти лет. К 2030 г. рынок зеленых технологий превысит $9,5 трлн и создаст 30 млн рабочих мест.[68]

С другой стороны, к сожалению, в России, по данным Online Market Intelligence большинство жителей не понимают термины ESG и устойчивое развитие. Однако, большинство респондентов уверены, что компании должны быть ответственны в социальном и экологическом плане.[69]

В этой же связи потребители товаров и услуг все более тщательно подходят к их выбору, обращают внимание на экологическую и социальную составляющую производителя. Данное давление со стороны потребителя является основным двигателем инновационного развития и распространения ESG-концепции в нашей стране.[70]

В России политика разработки стратегий развития компаний с учетом ESG-факторов характерна для крупных корпораций. Для них такое это обусловлено внешними причинами, заинтересованность в иностранных инвестициях и кредитах, а также вследствие необходимости соответствия требованиям иностранных зеленых курсов.[71]

Для внедрения экологических аспектов компании обращаются к эко-специалистам с различными запросами, среди которых: экопросвещение сотрудников и клиентов, организация раздельного сбора отходов, установка специального оборудования для сбора упаковки для последующей переработки, многоаспектное сотрудничество (эко-мероприятия, анализ упаковки, внедрение проектов замкнутого цикла и т.д.).[72]

---

[68] У России есть возможность стать лидером новых ESG-стандартов БРИКС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/esg/regulation/characters/2023/09/21/996229-u-rossii-est-vozmozhnost-stat-liderom-novih-esg-standartov-briks (Дата обращения: 30.09.2023).

[69] Около 90% опрошенных россиян не понимают термины ESG и устойчивое развитие. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tass.ru/obschestvo/18319647 (Дата обращения: 20.07.2023).

[70] Васильева, Е.Ю. Перспективы развития ESG-финансирования как инновационного подхода к привлечению ресурсов компании России / Е.Ю. Васильева, Ю.О. Бакрунов // Управленческий учет. 2022. №4–3. С.544-551.

[71] Замятина, М.Ф. ESG-факторы в стратегиях компаний и регионов России и их роль в региональном инновационном развитии / М.Ф. Замятина, С.В. Тишков // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т.12. №1. С. 501–518.

[72] Куклина, Е.А. Концепция устойчивого развития в проекции современных трансформационных трендов: новая реальность и новые возможности для бизнеса / Е.А. Куклина // Управленческое консультирование. 2022. №6 (162). С. 64–78.

В 2022 году экономика России столкнулась с большим количеством вызовов, кардинально повлиявших на осмысление и новое видение того, как должна выстраиваться экономическая политика государства. Санкции затронули многие сферы общественной, политической, социальной, экономической жизни. Одним из вопросов, который также вышел на повестку дня, стала проблема интеграции российского бизнеса и органов власти в реализацию принципов устойчивого развития.[73]

Тема ESG в российском политическом пространстве институционализировала и представлена в ряде нормативно-правовых актов[74], которые отражены на рисунке 6. Эти документы включают большое количество целей и целевых показателей в парадигме ESG.

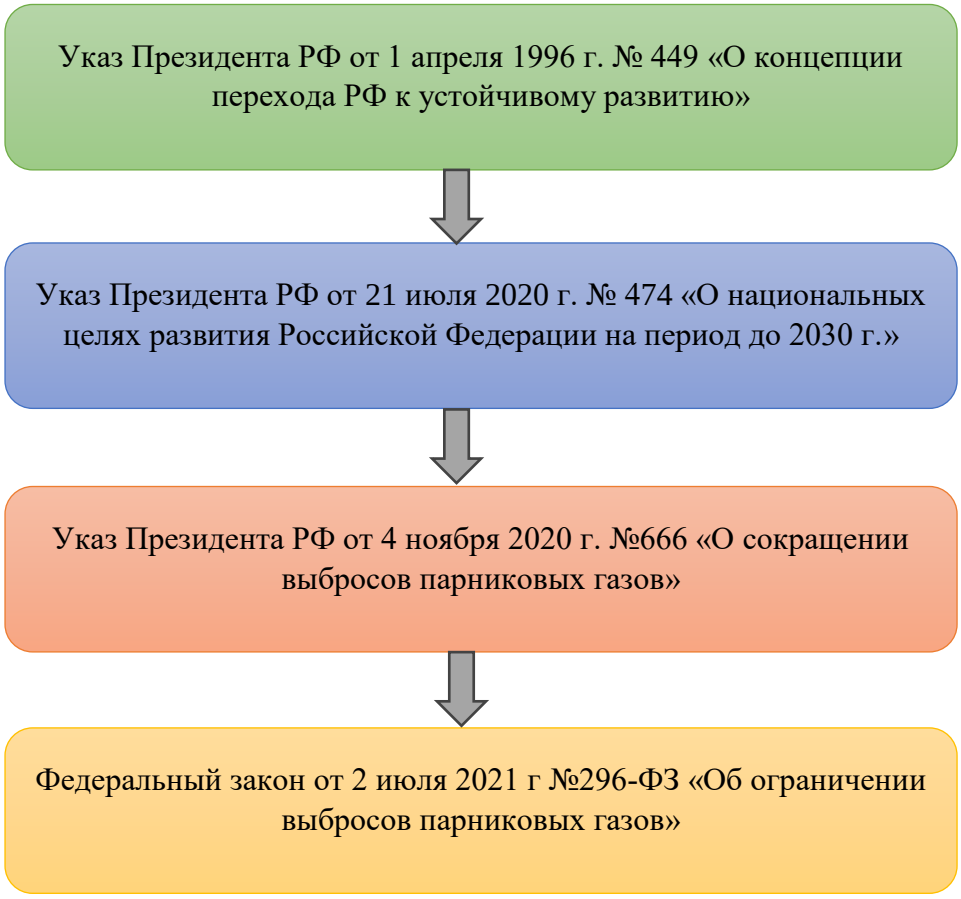


Рисунок 6 - Основные нормативно-правовые акты, затрагивающие ESG-повестку[75]

[73] Гафурова, Г.Т. ESG-повестка в России в условиях санкций / Г.Т. Гафурова, И.Н. Бондаренко, П.А. Мартынкин // Экономика и предпринимательство. 2023. №4 (153). С. 102–106.
[74] Семенова, Д.М. ESG в политическом дискурсе современной России: ключевые риски / Д.М. Семенова, С.А. Кудрявцев // Вестник Пермского университета. Политология. 2023. Т.17. №2. С. 39–47.
[75] Составлено автором

Принятый на государственном уровне в 2021 года Федеральный закон «Об ограничении выбросов парниковых газов» обязал предоставлять отчеты о таких выбросах для компаний с выбросами от 150 тыс. тонн до 01.01.2024 г и от 50 тыс. тонн после 01.01.2024. В том же году была принята стратегия социально-экономического развития России с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года, которая стала ответом на участие в Парижском соглашении по климату 2015 года.

В теме ESG на государственном уровне в нашей стране влияют широкий спектр стейкхолдеров. Основные из них представлены на рисунке 7.

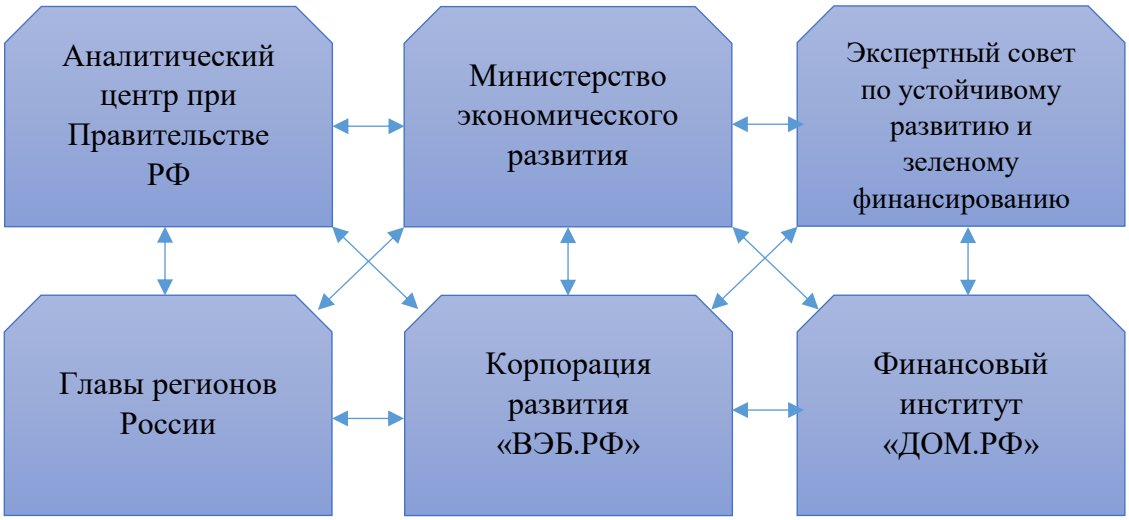


Рисунок 7 - Основные стейкхолдеры, влияющие на ESG на государственном уровне[76]

В части инструментов, отражающих действие концепции ESG, необходимо указать на начавшийся выпуск «зеленых» облигаций, финансирующих природоохранные проекты и направления по улучшению экологической ситуации. В 2018 году первые такие облигации были выпущены в Ханты-Мансийском автономном округе.

[76] Составлено автором на основе использованных источников

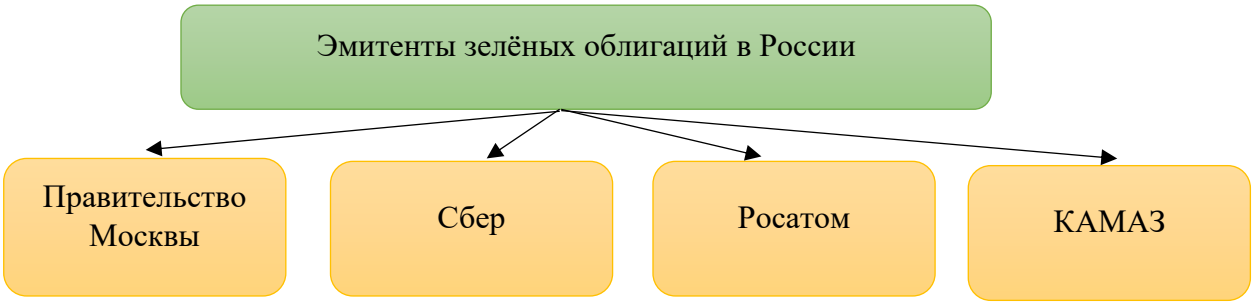


Рисунок 8 - Эмитенты зелёных облигаций в России[77]

В Москве в 2023 году были выпущены зеленые облигации для населения, которые были раскуплены чуть более чем за месяц. Покупатели участвуют в развитии столицы – помогают сделать Москву более экологичным и комфортным городом, сократить выбросы загрязняющих веществ и парниковых газов от автотранспорта. Похожие облигации выпустили Сбер, Росатом и КАМАЗ.

Имея с одной стороны федеральное законодательство в области ограничения выбросов парниковых газов, с другой стороны Россия, будучи в пятёрке главных эмитентов метана вместе с США, Индией, Китаем и Бразилией, не присоединилась к Глобальному обязательству по метану. Учет таких выбросов ведется только некоторыми компаниями. Роснефть в конце 2022 года разработала методику количественной оценки эмиссии метана.[78] В рамках целевого инновационного проекта специалисты «Роснефти» разработали корпоративную методику количественной оценки объема эмиссии метана от неорганизованных источников на объектах добычи углеводородов.[79]

В основу методики количественной оценки объема эмиссии метана легли данные, полученные в ходе реализации комплексной программы по обнаружению и устранению неорганизованных источников выбросов метана, которые проводились на добывающих предприятиях «Роснефти» с 2020 года.

---

[77] Составлено автором на основе использованных источников

[78] «Роснефть» разработала методику количественной оценки эмиссии метана [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rosneft.ru/press/news/item/212869/ (Дата обращения: 15.06.2023).

[79] Полякова, П.М. Анализ ESG-трансформации российских компаний нефтегазовой отрасли / П.М. Полякова, А.В. Малков, Н.А. Рудакова // Успехи в химии и химической технологии. 2022. Т.36. №1 (250). С. 78–81.

Компания также использовала лучшие мировые практики, научные разработки и современные технологические решения, позволяющие сокращать эмиссию парниковых газов, в том числе метана.

Снижение эмиссии парниковых газов является одним из приоритетов деятельности НК «Роснефть». Компания разделяет и активно поддерживает национальные и международные цели в этом направлении. Особое внимание уделяется сокращению эмиссии метана, его удельный потенциал воздействия на глобальное потепление в 25 раз превышает воздействие углекислого газа.

Важно заметить, что в настоящий момент следуют принципам ESG не только крупные компании, но и средние, которые имплементируют новые стандарты и реализуют уникальную повестку устойчивого развития. Компании находят способы интегрировать устойчивость в свои бизнес-модели и операции, например, используя возобновляемые источники энергии, сокращая количество отходов и выбросов и совершенствуя методы цепочки поставок.[80]

Важная роль в процессе интеграции ESG-принципов в работу российских компаний принадлежит финансовому сектору в лице крупнейших коммерческих банков. Финансово-кредитные институты занимают передовые позиции в процессе перехода к устойчивому развитию. В последние годы большинством финансовых учреждений не только были разработаны и приняты к реализации стратегии устойчивого развития. Коммерческие банки осуществляют консультирование своих клиентов по вопросам ESG-принципов и оказывают помощь при внедрении «зеленых» практик в работу бизнеса.[81]

Так, Сбер планирует перейти к углеродной нейтральности к 2030 году. Тем самым банк должен снизить выбросы углеродного газа. В 2022 году старший вице-президент Сбера по ESG Т. Завьялова в ответ на санкционное

---

[80] Popova, E.V. Investigation of ESG spillovers for external stakeholders in Russian regions / E.V. Popova, N.I. Strikh // The Manager. 2023. Т.14. №2. С. 20–34.

[81] Колодняя, Г.В. ESG-трансформация в российском бизнесе / Г.В. Колодняя // Экономика: теория и практика. 2023. №1 (69). С.10-16.

давление западных стран предложила инициировать программу «Устойчивая Евразия», в ходе которой создать собственную ESG-инфраструктуру и разработать единую таксономию зеленых финансов. Сбербанк уже стал аккумулятором ESG-продуктов и инициатив, которые при адаптации к новым условиям могут способствовать созданию единого пространства устойчивого развития не только внутри страны, но и за ее пределами.[82]

По данным журнала Эксперт в рамках опроса, проведенного в 2022 году среди российских банков, было определено смещение акцентов с одного направления на другое: если раньше экологическая составляющая была ведущей среди триады ESG, то в последнем опросе самым популярным стал управленческий блок, затем социальный и экологический разместился на последней строчке. Это произошло в условиях длительного периода повышенной неопределенности.[83] По данным Forbes в 2022 году 40% российских компаний сократили бюджеты на ESG. В опросе приняло участие 17 000 респондентов (топ-менеджеры, представители экспертных организаций, ESG-специалисты и др.).[84]

С другой стороны, в России производственные предприятия, особенно добывающие отрасли, такие как нефть и газ, являются одними из важнейших секторов экономики, и их деятельность оказывает значительное влияние на окружающую среду и местные сообщества. Национальная нормативно-правовая база и налогово-бюджетная политика не всегда поддерживают устойчивое развитие, что заставляет компании сосредотачиваться на краткосрочных выгодах, а не на долгосрочной устойчивости.

В части социального направления важно отметить трансляцию заботы о безопасности сотрудников горнометаллургической компании Норникель. В

---

[82] Курганова, Е.Б. ESG-повестка как коммуникационный тренд в России: проверка на хрупкость в условиях неопределенности / Е.Б. Курганова // Ученые записки Новгородского государственного университета. 2022. №4 (43). С. 384–388.

[83] Обзор ESG-банкинга за 1-е полугодие 2022 года: повестка остается, меняются акценты [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.raexpert.ru/researches/banks/esg_1h2022/ (Дата обращения: 31.07.2023).

[84] 40% российских компаний урезали расходы на ESG-политику в 2022 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.forbes.ru/biznes/486426-40-rossijskih-kompanij-urezali-rashody-na-esg-politiku-v-2022-godu (Дата обращения: 14.08.2023).

2022 году организация освещала создание промышленных экзоскелетов, способных принимать на себя до 90% веса переносимого сотрудником груза. Конструкция надевается поверх спецодежды и крепится на теле человека специальными манжетами. Экзоскелет не только разгружает руки, но и снимает нагрузку с поясничного отдела при подъеме и переносе грузов массой до 60 кг. Добавим, что среди разрабатываемых Норникелем технологий также искусственный интеллект (нейронные сети), промышленный интернет вещей, VR, беспилотные летательные аппараты (БПЛА, или дроны), роботы-маркшейдеры и другое. Оперативным решением нестандартных производственных задач занимается Цифровая лаборатория Норникеля, которая применяет технологии «Индустрии 4.0». Тем самым демонстрируется работа (а точнее социальная ответственность бизнеса) не только на внутреннюю, но и на внешнюю аудиторию, включая инвесторов и партнёров.[85]

Также хорошим примером использования социального принципа является компания Qiwi, которая разработала собственный портал для обучения. Это дало старт саморазвитию сотрудников: активность в обучении увеличилась в три раза год к году. Особенность портала – простая разработка, понятная для любого сотрудника.[86]

Заметим, что многие эксперты говорят о необходимости действия ESG-принципов в комплексе. Фактически видим, что компании реализуют отдельно экологические проекты, социальные и управленческие.

Вышеописанные факторы демонстрируют, что в новых геополитических реалиях российским компаниям всех отраслей предстоит адаптироваться к санкционному давлению, а также быть готовым к реализации принципов устойчивого развития, социальной повестки, экономической трансформации и т.д.

---

[85] Что такое принципы ESG, в чём они полезны бизнесу и как внедрить их в компании? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-printsipy-esg-v-chyem-oni-polezny-biznesu-i-kak-vnedrit-ikh-v-kompanii/ (Дата обращения: 15.08.2023).

[86] Qiwi запустила портал для корпоративного обучения Qampus [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rb.ru/news/qiwi-qampus/ (Дата обращения: 15.08.2023).

Что касается образовательной сферы, то в ней усматриваются шаги по ESG-трансформации. Так многие ВУЗы быстро уловили тренд на ESG: сейчас доступны программы высшего и дополнительного образования, готовящие ESG-специалистов. Это отражает непосредственно образовательный аспект.

Одной из первых инициатив в сфере устойчивого развития вузов России была всероссийская программа Campus в 2013 году, где целью было распространение экологических знаний среди студентов и поддержка экологических инициатив.[87]

Проект «5 программ», созданный Министерством образования и науки РФ в 2015 году стал первым проектом национального уровня. Цель проекта – повышение качества образовательного процесса в ВУЗах путем создания инновационной и технологической среды кампусов.[88]

В 2017 году состоялось формирование Ассоциации «зелёных» ВУЗов России. Основная идея ассоциации строится на объединении студенческих экологических клубов, где реализуются «зеленые» практики, среди которых эко-просвещение, переработка мусора, развитие эко-движения.[89]

Обобщенно основные инициативы последних 10 лет отражены на рисунке 9.

Тем самым в российском высшем образовании было осуществлено несколько попыток формирования сетей устойчивого развития по примеру международных организаций. Если ранее это была инициатива высшего уровня власти, то сегодня инициативы идут снизу. Это более локальный принцип, охватывающий в основном образовательные программы и инициативы в сфере экологии. Образовательные организации сотрудничают с крупными компаниями для получения спонсорства, роль государства уходит на второй план.

---

[87] МГИМО стал первым «зеленым» вузов программы Campus [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ria.ru/20131017/970790083.html (Дата обращения: 28.11.2023).

[88] Минобрнауки России сформирует профессиональную систему управления кампусами [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sutd.ru/novosti_i_obyavleniya/announces/10660/ (Дата обращения: 20.11.2023).

[89] Ассоциация «зеленых» вузов России [Электронный ресурс]. Режим доступа: htrps:// зеленыевузы.рф (Дата обращения: 20.11.2023).

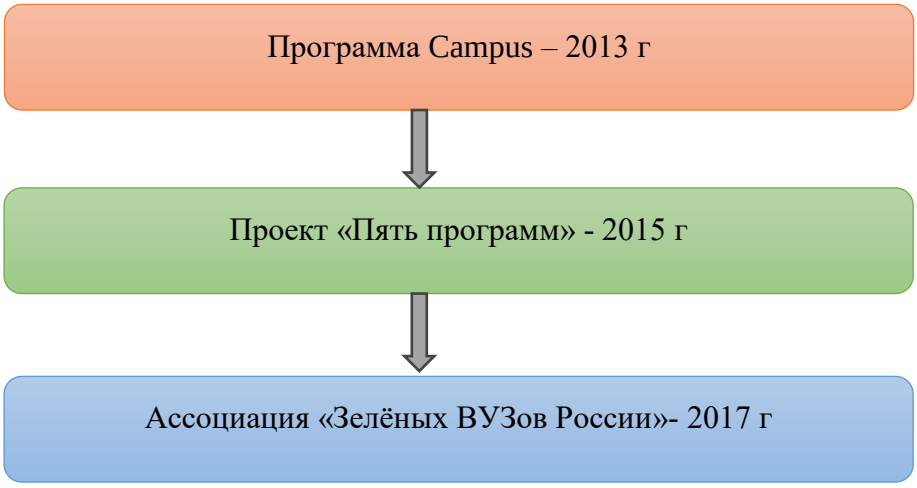


Рисунок 9 - Первые инициативы в сфере ESG-трансформации высшего образования в России[90]

Тем самым в российском высшем образовании было осуществлено несколько попыток формирования сетей устойчивого развития по примеру международных организаций. Если ранее это была инициатива высшего уровня власти, то сегодня инициативы идут снизу. Это более локальный принцип, охватывающий в основном образовательные программы и инициативы в сфере экологии. Образовательные организации сотрудничают с крупными компаниями для получения спонсорства, роль государства уходит на второй план.

Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова совместно с Национальным рейтинговым агентством создали научную лабораторию «Управление устойчивым развитием и ESG-трансформация». Цель – проведение актуальных исследований по вопросам устойчивого развития и ESG-трансформации, сотрудничество и взаимодействие с бизнесом и государственными органами в сфере устойчивого развития, внедрение достижений фундаментальной и прикладной науки в практическую деятельность агентства и в образовательный процесс МГУ и внести вклад в достижение ЦУР ООН. Экономический факультет МГУ опубликовал отчет об устойчивом развитии. В документе изложены современные практики и вклад

[90] Составлено автором на основе использованных источников

профессорско-преподавательского состава в реализацию принципов устойчивого развития и отражен системный подход к проблеме.

Ресурсный центр ESG и Санкт-Петербургский университет управления и экономических технологий подписали меморандум о сотрудничестве по продвижению идей и технологий устойчивого развития Российской Федерации. В частности, меморандумом предусмотрено создание Северо-Западного кластера устойчивого развития под научно-методическим руководством Ресурсного центра ESG МГИМО.[91]

Однако образовательное учреждение имеет и административно-управленческое направление, где экологическая и социальная ответственность также должны найти отражение. В настоящий момент для российских образовательных учреждений в пилотном режиме доступна строительная сертификация зданий (стандарт CLEVER). Стандарт является добровольным и пока нет опыта организаций, осуществивших сертификацию посредством данной технологии. Более того, в организациях образовательной направленности не ведется учет ESG-факторов, существуют лишь некоторые аспекты экологической, социальной и управленческой направленности.

Энергосбережение и использование возобновляемых источников энергии может применяться не только во время процесса обучения, но и в административно-управленческой составляющей учреждения. В образовательном аспекте яркими примерами в энергоэффективности могут быть использование солнечной и ветровой энергии, замена бумажных носителей электронными, повторное использование инструментов и материалов, научные разработки для энергетической отрасли, и т.д.

Формирование управленческих подходов с учетом ESG сможет более эффективно выстраивать управление организацией и будет снижать влияние на окружающую среду. Поскольку управленческие решения оказывают

---

[91] MGIMO Centre for Sustainable Development and ESG Transformation Digest #3 [Электронный ресурс]. https://english.mgimo.ru/news/mcur-digest-3 (Дата обращения: 26.10.2023).

влияние на множество факторов и людей, то они должны обладать высоким качеством и соответствовать ряду требований (помимо указанных нами ESG-элементов). Среди них ясное формулирование, реальность исполнения, необходимость, ожидаемый результат и использованные ресурсы.

В целом внедрение ESG в России является положительным трендом, поскольку оно может способствовать устойчивому экономическому росту и улучшению социальных и экологических результатов. По мере того, как все больше российских компаний внедряют методы ESG, они могут привлекать новых инвесторов, улучшать свою репутацию и вносить свой вклад в более устойчивое будущее.[92] Экологические нормы и правоприменение в России не такие строгие, как в некоторых других развитых странах. Это ставит перед компаниями задачу сбалансировать экономический рост и экологическую ответственность. Однако есть некоторые признаки прогресса, такие как внедрение системы торговли квотами на выбросы и введение налога на выбросы углерода. Таким образом, несмотря на то что некоторые российские компании добились определенного прогресса в снижении своего воздействия на окружающую среду, еще есть необходимость для улучшения экологической отчетности, стандартизации и регулирования. Сильная зависимость страны от энергетического сектора и медленный прогресс в сокращении выбросов углерода подчеркивают необходимость увеличения инвестиций в возобновляемые источники энергии и более строгой экологической политики.

Таким образом, в России происходит некоторая переориентация ESG-концепции: экологическое направление уступает социальному. В крупных компаниях продолжается учет ESG-факторов и рисков. Ключевые стратегические партнеры России (страны БРИКС) декларируют, что в

[92] Кудряшов, А. Л. Глобальная ESG-трансформация и тенденции устойчивого развития российских компаний в условиях санкционного давления / А. Л. Кудряшов // Отходы и ресурсы. — 2022. — Т. 9. — № 4. — URL: https://resources.today/PDF/50ECOR422.pdf DOI: 10.15862/50ECOR422

будущем сотрудничество во всех отраслях будет выстраиваться с учетом углеродного баланса.

Компании горнодобывающей промышленности, банковская отрасль, ритейл являются первопроходцами в ESG-трансформации. Организации социальной направленности только начинают использовать такого рода инструменты. Образовательная среда является ярким примером начального этапа внедрения и использования ESG-концепции. Происходит обучение по направлениям подготовки с учетом устойчивого развития различных отраслей.

Идентификация и управление рисками в политическом пространстве становятся все более актуальными в контексте роста неопределенности и сложности окружающей среды.

Заметим, что в настоящий момент в России нет такой организации высшего образования, которая бы полноценно соблюдала принципы ESG или реализовала комплексную программу по устойчивому развитию, т.е. ее деятельность в этом направлении несла бы системный характер. Существуют отдельные примеры по экологическим и социальным аспектам. Ведущей целью ВУЗов в таких инициативах выступает повышение эффективности деятельности организации в целом (в административном, образовательном, управленческом и т.п. плане), снижение затрат на содержание имущественного комплекса. Однако существуют и иные насущные проблемы, которые требуют современных подходов для соблюдения возможностей применения ESG-инструментов.

2.2 Зарубежный опыт использования ESG-инструментов в различных отраслях экономики

Практика ESG-трансформации существует во многих зарубежных странах. Одним из основных аспектов экологической составляющей является достижение целей Парижского соглашения по климату.[93] В мировой практике существует ряд организаций, которые рассматривают ESG-аналитику. Так Организация Экономического Сотрудничества и Развития (далее – ОЭСР) осуществляет аналитическую работу, вырабатывает рекомендации и служит платформой для многосторонних переговоров по экономическим и экологическим проблемам. ОЭСР разрабатывает предложения по климатическим инструментам, которые соотносятся с ESG. Далее автором представлена информация о некоторых из них, они относятся к различным секторам экономики.

Строительные кодексы (Building energy codes) рассматриваются как нерыночный нормативный документ, определяющий минимальные стандарты энергоэффективности для жилых и/или коммерческих зданий.[94] Обязательные или добровольные строительные энергетические кодексы являются ключом к сдерживанию спроса на энергию за счет внедрения энергоэффективных зданий. Такие строительные нормы существуют в различных странах мира, где-то они носят рекомендательный, а где-то обязательный характер.

Государственные расходы на НИОКР в энергетической отрасли (Public RD&D expenditure) отражает затраты на научные исследования и разработки для достижения углеродной нейтральности. Политики в области науки, техники и инноваций важны для решения проблем, связанных с изменением климата. Они поддерживают фундаментальные исследования в

---

[93] The Paris Agreement – UNFCCC 2015. Full text [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf (Дата обращения: 12.12.2022).

[94] IPAC. Climate monitor [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.oecd.org/climate-action/ipac/the-climate-action-monitor-2022-43730392/chapter-d1e2427 (Дата обращения: 12.04.2023).

университетах, поощряют предприятия инвестировать в исследования и разработки посредством грантов или налоговых льгот и поощряют сотрудничество между компаниями и университетами как способ передачи технологий в промышленность. Основная цель расходов – достичь целей Парижского соглашения, в котором указана необходимость ограничения глобального потепления до 1,5°C.

Запрет и поэтапный отказ от систем отопления, работающих на ископаемом топливе, отражает степень перехода к возобновляемым источникам энергии. Использование ископаемого топлива для отопления существенно способствует выбросам парниковых газов, связанных со строительством. Запрет на использование ископаемого топлива (нефть и природный газ) для отопления в новых зданиях и поэтапный отказ от использования ископаемого топлива в существующих ускорит внедрение альтернативных технологий отопления (например, тепловых насосов, централизованного теплоснабжения с использованием неископаемого топлива, если оно доступно).

Политика по сокращению летучих выбросов метана мотивирует государства к действиям на ограничение сжигания или выбросов в атмосферу, а также налоги или сборы за выбросы и обязательное использование современных технологий. Метан является очень мощным, хотя и недолговечным парниковым газом. Политика в отношении метана, включающая строгие требования к измерению и отчетности, технологические стандарты и экономические стимулы для снижения выбросов, позволила успешно сократить выбросы метана, связанные с энергетикой.

Перечисленные инструменты могут быть использованы при строительстве или реконструкции зданий учебных заведений, поскольку они, равно как и иные здания влияют на количество выбросов в атмосферу, и, соответственно, влияют на экологию, забота о которой и входит в ESG концепцию.

Что касается опыта использования ESG-инструментов за рубежом, то в разных странах существуют свои особенности при их использовании.

Отдельные компании ОАЭ, Израиля, Индии уже в настоящий момент обязаны публиковать отчеты об устойчивом развитии. Систематизированный материал по иностранным компаниям представлен в таблице 3.

Таблица 3. Зарубежный опыт реализации ESG-концепции[95]

Страна	Опыт использования ESG
ОАЭ	ОАЭ стремятся достичь Целей устойчивого развития ООН и внедрения ESG-атрибутов на высоком уровне. Именно они стали первой страной на Ближнем Востоке, внедрившей обязательную ESG-отчетность для публичных компаний. Более того Эмираты участвуют в форуме «Зеленая инициатива Ближнего Востока» и Глобальном океаническом альянсе.[96] Активное участие в зеленых проектах можно объяснить высоким уровнем выбросов CO2 на душу населения (на 2022 год они приблизительно равны 19,5%[97]) и желанием использовать существующие ресурсы на максимально возможном уровне. ОАЭ — один из лидеров ESG-повестки на Ближнем Востоке. Правительство и крупные компании разрабатывают программы и дорожные карты ESG-трансформации и наращивают инвестиции в устойчивые проекты.[98] Выпуск зеленого и устойчивого финансирования в стране вырос на 32% в 2022 году.[99] Помимо этого, в планах у ОАЭ достичь углеродной нейтральности к 2050 году. Для этого власти страны развивают альтернативные источники энергии, наряду со стандартами экологической маркировки и отказом от субсидий на бензин и дизельное топливо. С другой стороны, из-за недостатка стратегических решений и ограничительный мер Climate Action Tracker признаёт меры правительства ОАЭ по снижению эмиссии CO2 недостаточными. Государство инвестирует в экологически чистые источники энергии, но почти не вводит ограничительных мер для нефтяной и газовой отрасли.

[95] Составлено автором на основе использованных источников

[96] Василькова, А.А. Анализ развития и трансформации ESG-повестки в России в 2022 году / А.А. Василькова, Я.П. Молчанова // Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. 2022. №13-4. С. 120–131.

[97] CO2 emissions of all world countries – JRC/IEA/PBL 2022 Report https://edgar.jrc.ec.europa.eu/report_2022

[98] ОАЭ: ESG-досье [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sber.pro/digital/uploads/2022/09/ESG_OAE_A3_2c86497d74.pdf (Дата обращения: 12.05.2023).

[99] UAE's green and sustainable finance issuance grows 32% amid rising participation [Electronic recourse]: https://www.thenationalnews.com/climate/road-to-net-zero/2023/02/28/uaes-green-and-sustainable-finance-issuance-grows-32-amid-rising-participation/ (12.05.2023).

Продолжение таблицы 3

Китай	Устойчивое развитие и ESG для Китая являются ключом к тому, чтобы страну воспринимали не только как производственный центр, но и как ответственного члена мирового сообщества. Поскольку Китай является крупнейшим в мире источником выбросов парниковых газов и других значительных проблем, связанных с ESG, существует ряд ключевых соображений в отношении концепции ESG. У Китая есть ряд экологических проблем, с которыми ему необходимо бороться. Это включает в себя загрязнение окружающей среды, загрязнение почвы, проблемы, связанные с изменением климата и многое другое. Из-за уровня этих экологических факторов компании в будущем должны уделять больше внимания экологически безопасным и устойчивым методам. В социальном аспекте ожидается, что при таком большом населении и значительном неравенстве между экономическими группами возникнут определенные социальные проблемы В управленческом плане компании, работающие в Китае, должны уделять больше внимания внутренней практике и соблюдению местных правил и стандартов. В последние годы были опасения по поводу практики, особенно в отношении прозрачности, подотчетности и коррупции. Чтобы Китай соответствовал мировым стандартам в отношении ESG, компаниям необходимо обеспечить прозрачность своей деятельности и раскрывать все риски и результаты ESG в своих годовых отчетах или других различных отчетах для заинтересованных сторон.[100] Китайская компания *Gezhouba Group Company Limited* работает в качестве генерального строительного подрядчика в основном в Китае. Компания планирует, проектирует, строит гидро-, тепловые, атомные и ветряные электростанции; и железные дороги, автомагистрали, мосты, туннели, аэропорты, порты и пристани; муниципальные, жилищные, сельскохозяйственные, водные и другие проекты. *Greatview Aseptic Packaging Company Limited*, инвестиционная холдинговая компания, производит, распространяет и продает бумажную упаковку и машины для розлива производителям молочных продуктов и негазированных безалкогольных напитков в Китае и за рубежом. Компания продает свои асептические упаковочные материалы под торговой маркой GREATVIEW, которая включает в себя блоки Greatview Brick, Greatview Pillow, Greatview Crown, Greatview Octagon и Greatview Blank-Fed. Он также предоставляет разливочные машины, запасные части, технические услуги, цифровой маркетинг и решения для отслеживания продуктов для жидкой пищевой промышленности; резиновые и пластиковые пленки. Кроме того, компания занимается техническими исследованиями и разработками; исследования и разработки программного обеспечения; а также исследования и разработки многослойных материалов для упаковки пищевых продуктов.

[100] China ESG: All you need to know [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.msadvisory.com/china-esg/ (Дата обращения: 15.08.2023).

Продолжение таблицы 3

Бразилия	ESG в Бразилии представляет собой сочетание практик, направленных на то, чтобы сделать корпоративную среду более инклюзивной, этичной и устойчивой. Основа современной «ESG» в Бразилии основана на публикации Глобального договора ООН 2004 года Who cares wins и призвана согласовать прибыль, цель, устойчивость, этику и прозрачность. Рынок ESG последовательно набирает обороты благодаря внедрению показателей ESG пенсионными фондами в свои инвестиционные решения (которые представляют собой ядро бразильских институциональных инвесторов с активами под управлением на сумму более 1 триллиона бразильских реалов, формированию фонды, ориентированные на импакт-инвестирование и широкое внедрение политики ESG компаниями, нуждающимися в финансировании со стороны венчурных капиталистов, частных инвестиционных компаний или через рынки капитала. Бразильское законодательство также играет ключевую роль в столь быстром и плавном внедрении практик ESG. Еще до появления глобальных тенденций ESG в Бразилии существовало множество нормативных актов, связанных с ESG, по каждому из трех основных элементов. Сельскохозяйственный сектор в Бразилии развивался с направлением на эффективность, но всегда строго регулировался и контролировался государственными органами, стремящимися ограничить ущерб окружающей среде. Регулируемый углеродный рынок Бразилии, Национальная политика оплаты экологических услуг и Зеленый кредитный сертификат устанавливают политику стимулирования, которая оказывает сильное влияние на производителей, побуждая их внедрять развитие ESG. Бразилия всегда была международным примером производства экологически чистой энергии. В 2021 году Министерство горнодобывающей промышленности и энергетики создало комитет «Топливо будущего» (Резолюция CNPE № 07/2021), целью которого является разработка биомассы, биодизельного топлива и других устойчивых альтернатив топливу. Компании, занимающиеся прямыми инвестициями и венчурными капиталистами, быстро поняли важность предложения своим инвесторам конкретных продуктов, связанных с ESG, и играют ключевую роль как в формировании фондов специального инвестирования, так и в стимулировании компаний к принятию эффективных практик ESG с целью получения финансирования.[101] Таким образом, Бразилия внедряет инструменты ESG в различных отраслях экономики, однако об образовании не было обнаружено достаточно практики. В основном идет внедрение их в деятельность коммерческих компаний.

[101] Law over borders comparative guides. Environmental, Social & Governance. Brazil [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.globallegalpost.com/lawoverborders/environmental-social-governance-559211028/brazil-674694327 (Дата обращения: 10.10.2023).

Продолжение таблицы 3

Индия	В Индии положения ESG относятся к нормативным мерам, направленным на продвижение устойчивой и ответственной деловой практики. Факторы окружающей среды охватывают ряд вопросов, связанных с изменением климата, загрязнением окружающей среды, истощением ресурсов, утилизацией отходов и т. д. Социальные факторы охватывают вопросы, связанные с трудовой практикой, правами человека и воздействием на общество, в то время как факторы управления охватывают вопросы, связанные с деловой этикой, прозрачностью, советом директоров. состав и корпоративное управление. Эти факторы все чаще учитываются инвесторами для оценки долгосрочной устойчивости компаний, а также для принятия ими инвестиционных решений. Эта тенденция вызвана признанием решающей роли, которую долгосрочная устойчивость играет в успехе и стабильности глобальной экономики. Следовательно, наблюдается рост нормативов ESG, которые направлены на поощрение компаний к принятию ответственной деловой практики, учитывающей влияние их деятельности на окружающую среду, общество и общее управление. Рост регулирования ESG привел к разработке нормативной базы, которая устанавливает руководящие принципы, которым компании должны следовать в отношении отчетности и раскрытия информации по ESG. Эта структура направлена на стандартизацию ESG-отчетности и упрощение для инвесторов сравнения показателей ESG различных компаний. Нормативно-правовая база включает руководящие принципы и стандарты отчетности и раскрытия информации по ESG, а также требования к компаниям по установлению политики и процедур ESG. Некоторые из ключевых структур и инициатив включают Глобальную инициативу по отчетности (GRI), Совет по стандартам учета устойчивого развития (SASB) и Целевую группу по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (TCFD). В 2020 году Совет по ценным бумагам (SEBI) сделал важный шаг в продвижении инвестиций в ESG в Индии, обязав 1000 крупнейших листинговых компаний раскрывать свою ESG-информацию в своих годовых отчетах, начиная с 2021–22 финансового года. Требования к раскрытию информации охватывают ряд вопросов ESG, включая выбросы углекислого газа, использование воды, управление отходами, разнообразие и инклюзивность, здоровье и безопасность сотрудников, а также состав совета директоров. В последние годы Совет также ввел ряд других правил и руководств, связанных с ESG. В 2018 году был издан циркуляр, требующий от взаимных фондов раскрывать свою политику и практику в области ESG в своих документах о предложениях. В 2019 году SEBI выпустило циркуляр, требующий от кредитно-рейтинговых агентств раскрывать свои ESG-риски и возможности в своих рейтинговых отчетах. В 2020 году SEBI издал циркуляр, требующий от компаний по управлению активами отчитываться о своей деятельности по управлению активами, включая взаимодействие с компаниями по вопросам ESG.

Продолжение таблицы 3

	В Индии внедрение правил ESG сталкивается с рядом проблем. Одной из основных проблем является отсутствие стандартизации и сопоставимости отчетности ESG. В настоящее время в Индии не существует стандартизированной системы отчетности по ESG, и компании могут свободно выбирать свои собственные показатели ESG и форматы отчетности. Еще одной проблемой является недостаточная осведомленность и отсутствие у компаний возможностей отчитываться по вопросам ESG. Многие компании в Индии все еще плохо знакомы с отчетностью ESG и могут не иметь необходимых систем и процессов для сбора и отчетности по данным ESG. Некоторым, особенно небольшим фирмам, не хватает ресурсов и опыта, необходимых для внедрения практик ESG. Ограниченная нормативно-правовая база является еще одной проблемой. Хотя в Индии действует ряд нормативных актов ESG, они недостаточно всеобъемлющи, чтобы решить все вопросы, связанные с устойчивым развитием и ответственной деловой практикой. Решение этих проблем требует согласованных усилий регулирующих органов, компаний и инвесторов по обеспечению соблюдения ESG и развитию культуры устойчивого развития и ответственной деловой практики. Повышение регулирования ESG является важным шагом на пути к достижению устойчивого будущего. Эти правила предоставляют компаниям основу для измерения и отчетности о своих показателях ESG, что помогает инвесторам принимать обоснованные решения о том, куда разумно распределить свой капитал.[102] Таким образом, Индия не отстает от азиатского региона в плане использования ESG инструментов. С другой стороны, проблемы в законодательстве не позволяют стране в полной мере реализовывать трансформацию устойчивого развития.

[102] Rise of the ESG Regulations [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/voices/rise-of-the-esg-regulations/ (Дата обращения: 13.10.2023).

Продолжение таблицы 3

ЕС	В ЕС деятельность по ESG-трансформации ведется уже не одно десятилетие. Создаются многочисленные нормативные акты, регулирующие те или иные отношения на всей территории Союза. Например, регламент о климатических ориентирах (Climate Benchmarks Regulation EU 2019/2089[103]) был создан для повышения прозрачности и сопоставимости методологий эталонных показателей, касающихся экологических, социальных показателей и показателей корпоративного управления (ESG), предоставляя инвесторам ясность в отношении экологической устойчивости их инвестиций. Регламент о раскрытии информации об устойчивом финансировании (ЕС 2019/2088)[104] для переориентации потоков капитала на устойчивые инвестиции за счет повышения прозрачности участников финансового рынка и консультантов по рискам устойчивого развития, обеспечивая при этом более равномерную защиту конечных инвесторов. Регламент о таксономии (ЕС 2020/852)[105], который устанавливает согласованную таксономию для классификации финансовых продуктов как устойчивых на уровне ЕС, что способствует дальнейшему поощрению инвестиций в устойчивую деятельность при одновременном решении проблем «зеленого отмывания». С тех пор был введен или объявлен ряд регуляторных мер, связанных с ESG, которые влияют на то, как компании работают в Европейском Союзе. В 2021 году Европейская Комиссия приняла пакет устойчивого финансирования, который включает в себя регламент в отношении корпоративной отчетности в области устойчивого развития, благодаря которому почти 50 000 компаний с 2023 года будут отчитываться по вопросам ESG. Цель ESG — охватить все нефинансовые риски и возможности, присущие повседневной деятельности компании. От крупных транснациональных корпораций до стартапов, компании как никогда раньше стремятся к устойчивому развитию. Они находят инновационные способы уменьшить свое воздействие на окружающую среду, инвестируют в возобновляемые источники энергии и уделяют первостепенное внимание социальным вопросам, таким как разнообразие и справедливая трудовая практика. Кроме того, они добиваются успеха в управлении благодаря прозрачной отчетности и строгим этическим стандартам.

[103] Regulation (EU) 2019/2089 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 amending Regulation (EU) 2016/1011 as regards EU Climate Transition Benchmarks, EU Paris-aligned Benchmarks and sustainability-related disclosures for benchmarks https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32019R2089

[104] Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02019R2088-20200712

[105] Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1594974685574&uri=CELEX:32020R0852

Продолжение таблицы 3

	Итальянская компания Moncler была основана в 1952 году. Стратегический план устойчивого развития Moncler подчеркивает приверженность компании устойчивому развитию, признавая растущее значение экологической и социальной ответственности в рамках ее бизнес-модели. В плане изложены пять ключевых стратегических приоритетов: изменение климата и биоразнообразие, экономика замкнутого цикла, ответственное использование ресурсов, оценка разнообразия и поддержка местных сообществ. Уделяя особое внимание этим областям, Moncler демонстрирует свою приверженность принципам устойчивого развития во всех аспектах своей деятельности. Компания «Siemens» вносит свой вклад в устойчивый транспорт, предлагая широкий спектр продуктов, решений и услуг, связанных с железнодорожным транспортом, инфраструктурой, автоматизацией, электрификацией и цифровизацией. Их финансовые решения способствуют обезуглероживанию и эффективности использования ресурсов, например решения с оплатой по факту использования или лизинга, связанные с энергосбережением. Умные модели финансирования помогают проложить путь к новым, экологически чистым технологиям, новым бизнес-моделям и устойчивым инновациям. Постоянно выводя на рынок прорывные инновации, компания помогает медицинским работникам оказывать высококачественную помощь, что приводит к наилучшему результату для пациентов. Основываясь на уникальных преимуществах Siemens Healthineers в области дублирования пациентов и прецизионной терапии, а также в цифровых подходах и подходах, основанных на данных, и искусственном интеллекте, компания использует технологии для активной трансформации здравоохранения. Компания также сосредоточена на измерении воздействия на окружающую среду. Продукты Siemens помогут сократить выбросы парниковых газов у клиентов в 13 раз: продукты и решения, которые были проданы в 2022 финансовом году, предотвратят около 150 миллионов тонн выбросов парниковых газов в течение их срока службы в операциях клиентов, в то время как на собственные операции и цепочку поставок приходится около 12 миллионов тонн выбросов парниковых газов.[106]

[106]Siemens. Sustainability report [Электронный ресурс]. https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:c1088e4f-4d7f-4fa5-8e8e-33398ecf5361/sustainability-report-fy2022.pdf

Продолжение таблицы 3

США	В США ESG-аспекты также реализуются на протяжении нескольких десятилетий. В среднем 3,45% от ВВП затрачивается на НИОКР в энергетической отрасли.[107] Система НИОКР состоит из деятельности разнородной группы исполнителей НИОКР и источников финансирования. Сюда входят частные предприятия, федеральное правительство, правительства штатов, высшие учебные заведения и другие некоммерческие организации. Организации, занимающиеся исследованиями и разработками, часто получают значительные объемы внешнего финансирования, а организации, финансирующие исследования и разработки, сами могут быть исполнителями. За десятилетие до 2020 года финансирование НИОКР со стороны бизнеса росло со скоростью 7,7% в 2010–2020 годах, в то время как федеральное финансирование росло со скоростью 1,5%, а ВВП рос со скоростью 3,4%. Примечательно, что финансирование НИОКР сектора высшего образования выросло на 6,6% за тот же период. Изменение относительных ролей исполнителей и спонсоров по секторам, особенно среди бизнеса, правительства и высшего образования, представляет большой интерес. В 2010 г. предприятия выполняли 21% фундаментальных исследований в США, но к 2020 г. доля этого сектора в фундаментальных исследованиях выросла до 33%. Кроме того, бизнес финансировал 23% фундаментальных исследований в США в 2010 г., увеличившись до 34% в 2020 г. За тот же период доля федерального финансирования снизилась с 52% в 2010 г. до 41% в 2020 г. Очевиден рост относительных показателей делового сектора как исполнителя и спонсора фундаментальных исследований. В США действует программа климатических исследований и разработок (Climate R&D).[108] Исследования, проводимые программой исследований и разработок в области климата, предоставляют научные данные для улучшения прогнозов изменений при различных сценариях управления и усиления нашей способности реагировать и адаптироваться к факторам стресса. В феврале 2023 года ЕПВ и Ведомство США по патентам и товарным знакам (ВПТЗ) запустили совместную систему патентной классификации, которая является партнерским инструментом в их совместных усилиях по разработке общей, совместимой на международном уровне системы классификации технических документов, в частности патентных публикаций, которая будет использоваться обоими ведомствами в процессе выдачи патентов.[109]

[107] Затраты на исследования и разработки в процентах от ВВП. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://w3.unece.org/SDG/ru/Indicator?id=123 (Дата обращения: 13.05.2023).

[108] Climate Research and Development Program [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.usgs.gov/programs/climate-research-and-development-program (Дата обращения: 10.04.2023).

[109] Cooperative Patent Classification [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cooperativepatentclassification.org/home (Дата обращения: 10.04.2023).

Продолжение таблицы 3

	Среди компаний, использующих в деятельности ESG-факторы, необходимо назвать следующие. PepsiCo, Inc. в январе 2022 года объявила, что планирует к 2040 году достичь нулевых выбросов парниковых газов по всей цепочке поставок. PepsiCo, Inc. заявила в своем отчете ESG, что работает над продвижением регенеративных методов ведения сельского хозяйства, которые делают почву более здоровой и снижают выбросы углерода в окружающую среду. В 2021 году компания распространила эти сельскохозяйственные методы на 345 000 акров. Pepsi также поставила перед собой амбициозную цель сделать 100% своей упаковки пригодной для вторичной переработки, компостирования, биоразложения или повторного использования. PepsiCo, Inc. произвела около 57 миллионов метрических тонн выбросов парниковых газов (GHQ) во всем мире в 2019 году. В течение следующих девяти лет компания надеется сократить этот показатель до 26 миллионов метрических тонн. Apple Inc поставила перед собой амбициозную цель стать к 2030 году углеродно-нейтральной, и компания добилась значительного прогресса в достижении этой цели. Apple Inc утверждает, что около 20% материалов, используемых в ее продуктах, изготовлены из переработанного содержимого, и она работает над увеличением этого показателя. В 2022 году было объявлено, что 175 поставщиков взяли на себя обязательство полностью перейти на возобновляемые источники энергии. Согласно последнему отчету Apple Inc ESG, компания избежала 23 миллионов метрических тонн выбросов во всех областях. Apple Inc также заявила, что в 2021 году сократила свой углеродный след на 40 процентов по сравнению с 2015 финансовым годом. Apple также пытается сократить выбросы углерода, разрабатывая экологически безопасный дизайн. Например, Apple заявляет, что переход на чип Apple M1 в 13-дюймовом MacBook Pro позволил сократить выбросы углекислого газа на 8%.[110]

Таким образом, описанный опыт зарубежных стран демонстрирует значимость ESG-практик, распространяющихся уже продолжительное время. Компании различных отраслей: строительство, ритейл, IT, инженерия, транспорт и др. учитывают экологические, социальные и управленческие факторы в собственных стратегиях развития.

[110] Top 12 ESG Companies in 2022 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://finance.yahoo.com/news/top-12-esg-companies-2022-221329182.html (Дата обращения: 15.08.2023).

Опыт дружественных стран демонстрирует возможности для обмена опытом в рамках объединения БРИКС, особенно в свете его расширения. Успешные практики в этом направлении в настоящий момент являются большим ориентиром для России, чем со странами Запада.

С другой стороны, опыт недружественных стран необходим для изучения для того, чтобы сформировать суверенные практики и обратить внимание на недостатки, чтобы избежать из в отечественных концепциях. В ЕС существуют как крупные компании, формирующие устойчивую повестку, так и стартапы, формирующие тренд на ESG. В США аспекты устойчивости реализуются на протяжении нескольких десятилетий. В Азиатском регионе тренд на экологию и устойчивое развитие развивается с большой инициативой.

2.3 Основные возможности использования ESG-инструментов в управлении образовательными организациями

Образование, человеческое развитие и обучение, которые охватывают политику, программы и мероприятия, начиная от развития детей в раннем возрасте и грамотности до формального образования для отдельных групп населения и навыков для рабочей силы, представляют собой осязаемые корпоративные действия и хорошо изученные, поддающиеся количественному измерению показатели воздействия для оценки эффективности. Статистические данные о влиянии образования на более широкие вопросы устойчивого развития очевидны.

По данным Детского фонда ООН (UNICEF) образование стимулирует экономический рост: один дополнительный год обучения связан с увеличением ВВП на душу населения на 18%.[111]

Образование сдерживает изменение климата. Устранение дефицита финансирования образования в странах с низкими доходами и доходами ниже среднего могло бы сократить выбросы на 51,48 гигатонн к 2050 году.[112]

Образование способствует сохранению жизненных преимуществ для здоровья сообществ. У ребенка, мать которого умеет читать, на 50% больше шансов дожить до пятилетнего возраста, на 50% больше шансов получить прививку и в два раза больше шансов пойти в школу.[113]

Это лишь несколько примеров, но возможности образования в рамках ESG безграничны. Применяя немного больше строгости к своей политике, инвестициям и деятельности, образовательная организация может серьезно решить проблему «S» в ESG, а также оказать большее положительное влияние на планету. Образование – это ключ, который может раскрыть потенциал ESG и ответить на критику, с которой сталкивается вся практика.[114]

Сфера образования представляет собой место для развития человеческого потенциала, что соотносится со Стратегией пространственного развития Российской Федерации до 2025 г. Грамотно организованный образовательный процесс способствует решению множества социальных задач, в том числе достижения целей устойчивого развития.

Однако если общие проблемы защиты окружающей среды в отношении большого количества секторов экономики достаточно глубоко исследованы учеными, обеспечение соблюдения ESG-принципов образовательными

---

[111] Education and Economic Growth [Элетронный ресурс]. Режим доступа: https://key.theirworld.org/resources/economic-growth (Дата обращения: 26.10.2023).

[112] Education and Climate Change [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://key.theirworld.org/resources/climate-change (Дата обращения: 26.10.2023).

[113] Education and Public Health [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://key.theirworld.org/resources/public-health (Дата обращения: 26.10.2023).

[114] ESG is Under Fire and Education May Save it [Элетронный ресурс]. Режим доступа: https://www.esgtoday.com/guest-post-esg-is-under-fire-and-education-may-save-it/ (Дата обращения: 20.10.2023).

учреждениями, внедряющими принципы зеленой экономики и устойчивого развития в свою деятельность, остается вне поля зрения исследователей.[115], [116]

Отметим, что идея образования в интересах устойчивого развития заключается в стремлении достичь баланс между социальным и экономическим благополучием, культурой, традициями и защитой природных ресурсов.[117]

Зеленые детские сады являются первой ступенью к обучению и пониманию устойчивой повестки. Это знакомство через игру и творчество с окружающей средой, с участием родителей повышение осведомленности об экологических проблемах, осознанном потреблении, ценностях уважения друг к другу и т.д. Устойчивость зеленого детского сада отражается в сертификации таких учреждений, которая в свою очередь должна отражать действие экологического образования, участие организации в экологических общественных мероприятиях, выражение экологического воспитания в образе жизни детского сада, соотнесение работы с целями устойчивого развития и планы по их достижению, развитие открытого пространства и прилегающей территории, использование экологических строительных материалов, а также вторичных материалов и возобновляемых источников энергии. В организациях учитываются потребности воспитателей, учителей и иного персонала при проектировании здания и ландшафта.

Такие шаги закладывают фундамент в образовательном плане для детей. Что касается следующей ступени образования – общеобразовательных учреждений, то здесь происходит повышение осознанности в использовании экологического обучения, а также социальных и управленческих навыков. Движения зеленых школ под разными названиями во многих странах явились

---

[115] Сяглова Ю.В., Четин А.М. Применение ESG-факторов в системе образования вследствие изменяющихся условий цифровой экономики / Ю.В. Сяглова, А.М. Четин // Экономика. Налоги. Право. 2023;16(2):68-76. DOI: 10.26794/1999-849X- 2023-16-2-68-76

[116] Петров, А.М. Роль университетов в достижении устойчивого экономического роста / А.М. Петров // Дискуссия. 2021. №2–3 (105–106). С. 49–59.

[117] Мруз, А. Устойчивое развитие в учебных программах средних школ (пер. с англ. Л.Дянковой) / А. Мруз, И.Оцеткович, Т.Лукаш, К.Валотек-Щчаньска, Р.Дариуш // Вопросы образования. 2020. №1. С.182-204.

ответом на потребности, определенные на конференции ООН по окружающей среде и экологии в 1992 году: а именно развитие вовлечения молодежи в защиту окружающей среды и содействие экономическому и социальному развитию. Глобальная цель устойчивого развития ООН по образованию гласит, что к 2030 году необходимо, чтобы все учащиеся приобрели знания и навыки, необходимые для содействия устойчивому развитию, в том числе посредством образования в области устойчивого развития и устойчивого образа жизни, прав человека, гендерного равенства, продвижения культуры мира и ненасилие, развития гражданского общества и признание культурного разнообразия и вклада культуры в устойчивое развитие.[118],[119]

Устойчивая школа – это образовательное учреждение, которое включает экологические практики в свою инфраструктуру и методологию обучения. Эти школы стремятся сбалансировать социальное, экономическое и экологическое развитие, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость.

Например, в странах Латинской Америки определили, что устойчивая школа имеет следующие характеристики, они обобщенно отражены на рисунке 10[120]:

1.Зеленая инфраструктура: построенная из экологически чистых материалов и системы возобновляемых источников энергии (солнечные батареи и ветряные турбины), экологически безопасные школы имеют сады и органические огороды, которые можно использовать для обучения здоровому питанию.

2.Охрана окружающей среды: продвигаются программы селективного сбора отходов, компостирования и рационального использования воды.

---

[118] Цели в области устойчивого развития [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/education/ (Дата обращения: 23.08.2023).

[119] Воеводина, Е.В. Третья миссия университетов в разрезе устойчивого развития цифрового общества: гендерные аспекты / Е.В. Воеводина // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. 2022. №1–2. С. 182-189.

[120] Green Schools: Transforming education to save the planet [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://katiabrunetti2.medium.com/green-schools-transforming-education-to-save-the-planet-67026dfb6955 (Дата обращения: 21.08.2023).

3. Взаимодействие с общественностью: школы предлагают программы экологического образования местному сообществу и создают партнерские отношения с компаниями для внедрения устойчивых методов.

4. Образовательная методология: методология, ориентированная на учащихся, с упором на экспериментальное и интерактивное обучение. Это включает в себя занятия на свежем воздухе, развитие навыков и обучение предпринимательству.

Поощряя такие ценности, как социальная ответственность и сотрудничество, устойчивые школы помогают развивать уверенность в себе, чувство собственного достоинства и целеустремленность. Объединяя экологическое образование с другими областями знаний, эти школы помогают подготовить детей к более осознанному и сострадательному будущему.

Рисунок 10 - Характеристики устойчивой школы в Латинской Америке[121]

В Канаде в провинции Онтарио существует программа EcoSchools, объединяющая школы всего региона, где развиваются устойчивые практики. Программа охватывает почти миллион обучающихся, направлена на преобразование ландшафта экологического образования по всей провинции

[121] Составлено автором на основе использованных источников

посредством четырех основных мероприятий, которые отражены на рисунке 11:

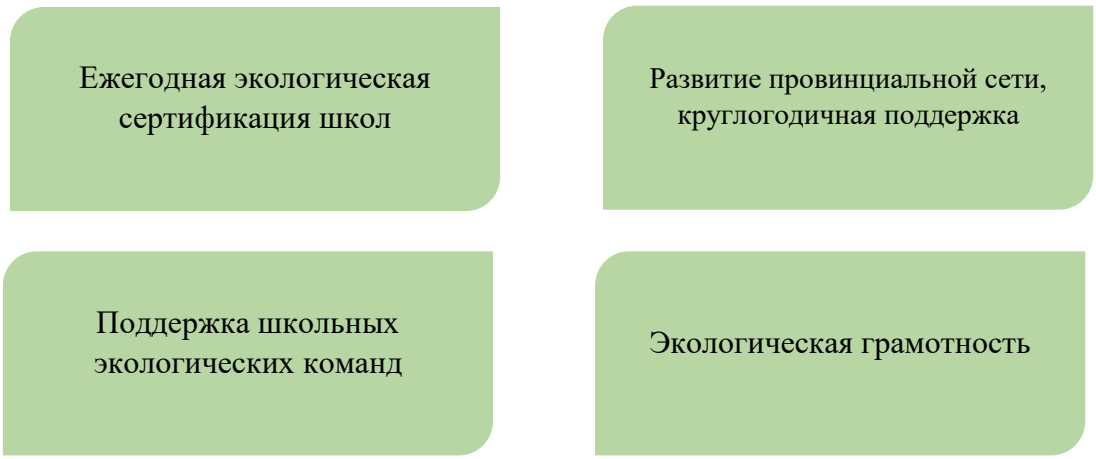


Рисунок 11 - Составляющие программы EcoSchools[122]

1. Проведение ежегодной сертификации школ на основе провинциальных стандартов экологического совершенства с упором на лидерство учащихся. Критерии сертификации регулярно дорабатываются школами и школьными советами. Уровни сертификации варьируются от бронзового до платинового.

2. Развитие динамичной провинциальной сети. Программа обеспечивает круглогодичную поддержку разнообразной сети, состоящей из 58 школьных советов (81% школьных советов в Онтарио) и 1899 школ (40% финансируемых государством школ в Онтарио). Сюда входит специальная группа программ, которая регулярно взаимодействует с сотрудниками школьного совета, учителями и учащимися.

3. Поддержка сильных экокоманд на школьном уровне. Посредством семинаров, вебинаров и конференций EcoSchools Онтарио снабжает школьные экологические клубы, или экокоманды, инструментами, необходимыми для сертификации и создания экологически ответственных школьных сообществ. По всей провинции в EcoTeams участвуют более 50 000 учащихся.

[122] Составлено автором на основе использованных источников

4. Совместное использование ресурсов окружающей среды EcoSchools Онтарио способствует повышению экологической грамотности путем предоставления бесплатных двуязычных ресурсов, связанных с учебной программой, которые поддерживают экологическое обучение и действия в классе и за его пределами.[123]

В целом в системе общего образования основное внимание уделяется процессу обучения устойчивому развитию и элементам ESG. В описанных программах не было обнаружено управленческих элементов и бизнес-аспектов. Хотя, например строительство зданий устойчивых школ требует применения столь же устойчивой архитектуры, что способствует укреплению здоровья и благополучия учащихся.

Для достижения этой цели важно выбирать здоровые строительные материалы (например, краски с нулевым содержанием летучих органических соединений), устанавливать системы сбора дождевой воды, солнечные батареи, естественную вентиляцию, светодиодное освещение и использовать технологии для снижения потребления энергии и воды. Создание садов и зеленых насаждений вокруг школы может уменьшить загрязнение и улучшить качество воздуха и воды, а архитектурный дизайн школы может способствовать установлению связи с природой и окружающей средой.

Зеленые школы фокусируются на общешкольном подходе, целью которого является вовлечение всех (учащихся, учителей и местного сообщества) в улучшение школьной среды (включая использование ресурсов и воздействие школы на окружающую среду). Мотивирование учащихся брать на себя решение экологических проблем и искать решения, особенно на местном уровне, но также мыслить глобально и улучшать отношение и поведение учащихся в рамках развития устойчивого мышления.

---

[123] Bunce L., McGee N., Phillips-MacNeil C. Ontario EcoSchools: A framework for environmental learning and action in k-12 schools. Green Schools Globally manuscript. pp. 116-133.

Тем самым закладывается осознанность в обучающихся для дальнейшего обучения в устойчивых образовательных организациях среднего и высшего образования.

Заметим, что в свою очередь образовательная сфера имеет ряд особенностей, они отражены на рисунке 12.

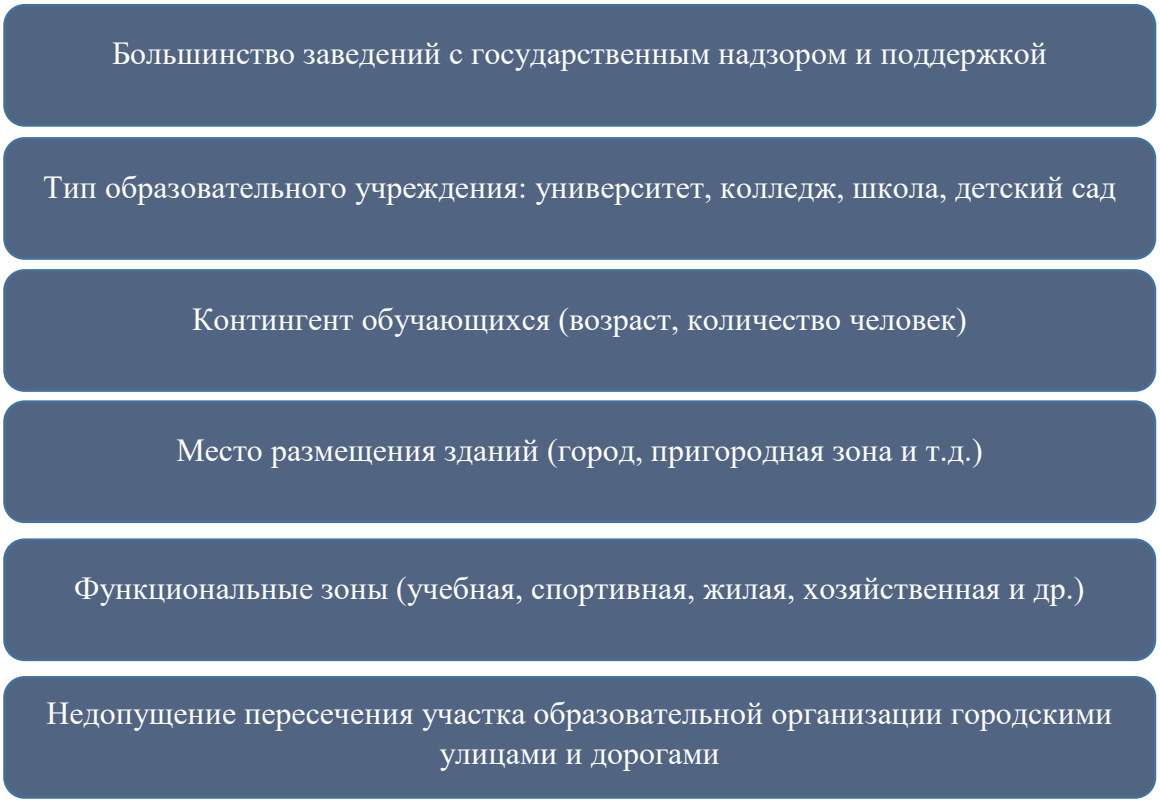


Рисунок 12 - Особенности образовательной сферы[124]

Что касается образовательных учреждений общего образования (школы), то в России существует компания-концессионер ПроШкола (входит в группу ВЭБ.РФ), которая была создана для того, чтобы стимулировать привлечение частного капитала к строительству новых школ.

Новые образовательные места создаются с использованием механизма государственно-частного партнерства. Несмотря на то, что предполагается оснащение объектов современными средствами обучения и воспитания, в программе не отражаются аспекты «зеленого» строительства. Первоочередная

[124] Составлено автором

причина создания новых образовательных учреждений – прогнозируемое увеличение обучающихся. Формируются образовательные комплексы, которые становятся социокультурными центрами формирующихся микрорайонов.

Для того, чтобы избежать двойственности при строительстве зданий образовательных учреждений (используя нормы жилых или нежилых зданий) в России сформирован свод правил Здания образовательных организаций высшего образования[125], который констатирует, что при проектировании зданий образовательных организаций высшего образования следует руководствоваться требованиями энергосбережения и повышения энергетической эффективности, что соотносится с Федеральным законом «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»[126]. Однако вопрос использования альтернативных источников энергии, переработки отходов и «зеленой» сертификации остается открытым.

При строительстве образовательных учреждений важно учитывать как строительные нормы жилых, так и нежилых помещений. Образовательная среда – то место, где большую часть времени проводят люди в возрасте от 7 до 25 лет и является первой ступенью на пути к формированию ценностей. При нахождении в современных зданиях, спроектированных с учетом экологических строительных норм и правил, а также при доступном объяснении смысла действий экологической направленности, обучающийся сможет нести ценности о заботе об окружающей среде в более широком смысле. Следовательно, при строительстве таких типов зданий важно учесть перечисленные ранее особенности, а также необходимость экологического направления в части использования строительных материалов,

---

[125] Свод правил. Здания образовательных организаций высшего образования. Правила проектирования [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://docs.cntd.ru/document/456069591 (Дата обращения: 01.11.2023).
[126] Федеральный закон от 23.11.2009 N 261-ФЗ (ред. от 13.06.2023) "Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93978 (Дата обращения: 20.07.2023).

энергосбережения, использования электронных ресурсов взамен бумажным, а также возобновляемых источников энергии.

Энергосбережение и использование возобновляемых источников энергии может применяться не только во время процесса обучения, но и в административно-управленческой составляющей учреждения. В образовательном аспекте яркими примерами в энергоэффективности могут быть использование солнечной и ветровой энергии, замена бумажных носителей электронными, повторное использование инструментов и материалов, научные разработки для энергетической отрасли, и т.д.

Формирование управленческих подходов с учетом ESG сможет более эффективно выстраивать управление организацией и будет снижать влияние на окружающую среду. Поскольку управленческие решения оказывают влияние на множество факторов и людей, то они должны обладать высоким качеством и соответствовать ряду требований (помимо указанных нами ESG-факторов). Среди них ясное формулирование, реальность исполнения, необходимость, ожидаемый результат и использованные ресурсы.

Более того, в связи с тем, что большинство образовательных учреждений подчинено государству, важно, чтобы строительные нормы для таких учреждений учитывали все соответствующие федеральные и региональные нормы и ограничения. Необходимо, чтобы при формировании таких норм были использованы не только государственные ресурсы, но и привлечены эксперты из независимых организаций. В свете цифровой трансформации релевантным будет возможность онлайн-оценки здания образовательной организации для получения соответствующей сертификации.[127]

В России образовательную сферу регулируют два профильных министерства: министерство просвещения и министерство науки и высшего образования. Принципы государственной политики и правового

[127] Коваль А.А., Четин А.М. Учёт строительных норм для образовательных учреждений в свете ESG-трансформации экономических систем // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 4. URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_4/Koval.pdf. DOI 10.34709/IM.194. EDN UADGWE.

регулирования отношений в сфере образования представляют собой общие начала, основные положения, в которых находит выражение сущность государственной образовательной политики. Государственная политика в сфере образования представляет собой совокупность различных мероприятий, действий, решений и т. д. государственных органов, объединенных общей целью — поступательным развитием российского образования. Тем самым использование концепции ESG и устойчивого развития в целом в государственных образовательных учреждениях зависит от государственной политики.[128],[129] .

Эффективность управления образовательным учреждением — это результат достижения целей управленческой деятельности в рамках школы/университета/колледжа. От эффективности управления напрямую может зависеть эффективность всей деятельности образовательной организации. Существует несколько базовых критериев эффективности деятельности образовательной организации, которые установлены законодателем.

Так в Приказе Министерства науки и высшего образования РФ от 1 февраля 2022 г. N 92 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего

---

[128] Данилов, О.Ф. Новые запросы на образование в условиях цифровой и ESG-повестки / О.Ф. Данилов // В книге: Модернизация современного образования: анализ опыта и тенденций. Акиндинов В.В., Афанасьев С.Б., Аюпова Г.Т., Блинова К.А., Богнанов И.В., Бугаева Е.А., Вашакидзе Н.С., Гильфанова Г.Т., Гончаренко Н.В., Горшкова В.В., Данилкова М.П., Данилов О.Ф., Евграфова О.Г., Ильевич Т.П., Исмаилова Г.М., Карипжанова Н.М., Каспаров И.В., Козаева Г.Р., Котова Е.Г., Леонтьева А.В. и др. Монография. Петрозаводск, 2022. С. 6-32.

[129] Котомина, О.В. Оценка функционирования системы высшего образования в интересах устойчивого развития региона / О.В. Котомина // Вестник Пермского университета. Серия: экономика. 2022. Т. 17. №3. С. 321-337.

характера руководителям таких учреждений» представлено 10 показателей[130], среди которых:

1. Доля трудоустроенных выпускников учреждения (с 1 ноября года, предшествующего отчетному, по 31 октября отчетного года)

2. Доля педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава, средняя заработная плата которых по итогам календарного года составляет 200% и более от средней заработной платы в соответствующем субъекте Российской Федерации

3. Объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в расчете на одного научно-педагогического работника, тыс. руб.

4. Доля работников в возрасте до 39 лет в общей численности научно-педагогических работников

5. Удельный вес численности иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)

6. Качество финансового менеджмента (индекс)

7. Рейтинг медиаактивности

8. Доля обучающихся учреждения, систематически занимающихся физической культурой и спортом

9. Выполнение квоты по приему на работу инвалидов, размещение информации об учреждении в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" на официальном сайте по размещению информации о государственных (муниципальных) учреждениях www.bus.gov.ru, отсутствие замечаний по результатам независимой оценки качества условий оказания услуг (в случае проведения такой оценки) и выполнение плана по устранению недостатков, выявленных в ходе независимой оценки качества условий

---

[130] Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 1 февраля 2022 г. N 92 “Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям таких учреждений”

оказания услуг, в рамках компетенции руководителя (в случае проведения такой оценки и наличия недостатков).

10. Своевременное выполнение задач, поставленных Министерством науки и высшего образования Российской Федерации

По мнению автора положительными аспектами данного приказа является градация оценочных значений и периодическая отчетность. С другой стороны, неясно что понимается под показателями качества финансового менеджмента, и своевременным выполнением задач Минобрнауки. Лишь один из показателей можно отнести к исследуемой автором теме – квота по приему инвалидов. Тем самым видится перспективным использование инструментария ESG для формирования образа экологически и социально ответственного образовательного учреждения.

Помимо этого, специфика образовательной среды в социальном плане состоит в том, что заработная плата работников, как правило, устойчива и не является сдельной или почасовой (кроме работников-совместителей или оказывающих преподавательские услуги в рамках сдельной работы). Если в учреждении не существует стимулирующих или иных выплат поощрительного характера, то необходимо их внедрять и объяснять, как и по каким критериям их можно получить.[131]

Релевантным инструментом для комплексной оценки факторов, напрямую или косвенно влияющих на организацию или конкретный продукт, является SWOT-анализ. С его помощью определяют стратегию работы над продуктом и рассчитывают сопутствующие риски. До внедрения этого алгоритма для определения перспектив бизнеса учитывали только сильные и слабые стороны компании. Например, сравнивали преимущества и недостатки, из их соотношения делали вывод о дальнейшем развитии продукта. Кеннет Эндрюс расширил формулу двумя составляющими —

[131] Четин, А.М. Социальная составляющая концепции ESG и возможности ее применения в государственных образовательных учреждениях / А.М. Четин // Экономика и менеджмент систем управления. 2023. №2 (48). С. 52–58.

факторами влияния извне и внутри.[132] Таким образом он превратил анализ сильных и слабых качеств проекта в популярную модель оценки бизнеса. Задача SWOT-анализа заключается в предоставлении возможности получить структурированное описание той или иной ситуации или проблемы, относительно которой необходимо принять какое-либо управленческое решение. SWOT-анализ относится к социально-экономическим методам исследования в менеджменте, поскольку дает особый эффект при исследовании процессов в социально-экономической системе. По результатам данного анализа можно не только увидеть сильные и слабые стороны компании, имеющиеся у нее возможности и опасности, но и выявить пути изменения, улучшения существующего положения для дальнейшего развития и повышения эффективности деятельности всей организации путем принятия обоснованных и адекватных управленческих решений.[133] В рамках настоящего исследования автором проведен SWOT-анализ для предполагаемого использования концепции ESG в образовательных организациях. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4. SWOT-анализ концепции ESG в образовательной организации[134]

Сильные стороны	**Слабые стороны**
Экологическая устойчивость: - Внедрение энергосберегающих технологий (например, светодиодное освещение, солнечные панели) снижает издержки. - Устойчивое управление отходами (например, раздельный сбор мусора) улучшает экологическую репутацию. - Формирование экологически сознательной культуры среди студентов и сотрудников.	Ресурсоемкость внедрения ESG: - Высокие начальные инвестиции (например, в экологические технологии и обучение персонала). - Недостаток квалифицированных специалистов в области ESG.

[132] SWOT-анализ [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.calltouch.ru/blog/glossary/swot-analiz/ (Дата обращения: 31.08.2023).
[133] Воробьева, А.С. SWOT-анализ как основной метод исследования в менеджменте / А.С. Воробьева, М.А. Заздравнова // Синергия наук. 2021. №62. С. 244–251.
[134] Составлено автором

Продолжение таблицы 4

Социальная ответственность: - Интеграция курсов на тему устойчивого развития и социальных проблем повышает конкурентоспособность образовательной программы. - Укрепление доверия среди студентов, родителей и партнеров через социальные инициативы (например, волонтерские программы, инклюзивные образовательные проекты). - Поддержка разнообразия и равенства (гендерное, этническое, культурное).	Недостаточная осведомленность: - Низкий уровень понимания концепции ESG среди сотрудников и студентов. - Устойчивая реализация инициатив требует дополнительного обучения и изменений в культуре организации.
Эффективное управление: - Наличие государственной поддержки деятельности. - Прозрачность процессов принятия решений повышает доверие сотрудников и студентов. - Внедрение антикоррупционных практик и этического кодекса укрепляет репутацию. - Цифровизация управления улучшает мониторинг и отчетность.	Сложности в измерении эффективности: - Отсутствие четких метрик и индикаторов успеха ESG-инициатив. - Трудности интеграции ESG в текущие стратегии и процессы.
Возможности	**Угрозы**
Растущий интерес к ESG: - Увеличение числа грантов и субсидий для организаций, работающих в области ESG. - Привлечение новых партнеров и инвесторов, заинтересованных в устойчивом развитии.	Регуляторные риски: - Ужесточение требований со стороны государства может увеличить издержки на соответствие нормативам. - Возможные санкции за невыполнение ESG-стандартов.
Повышение конкурентоспособности: - Улучшение имиджа и репутации образовательной организации. - Привлечение студентов, ориентированных на обучение в социально ответственной среде.	Скептицизм и сопротивление изменениям: - Негативное восприятие ESG как «модной тенденции» или дополнительной нагрузки. - Сопротивление персонала из-за страха перемен и увеличения обязанностей.
Развитие новых образовательных направлений: - Создание программ обучения в области ESG, что откроет доступ к новым рынкам. - Включение в учебные планы тем, связанных с устойчивым развитием, корпоративной социальной ответственностью и экологией.	Экономическая нестабильность: - Финансовые кризисы или сокращение государственного финансирования могут замедлить реализацию ESG-инициатив. - Рост конкуренции за ESG-ресурсы (например, гранты, технологии).

Продолжение таблицы 4

Технологические инновации: - Использование «зеленых» технологий в образовательной инфраструктуре. - Интеграция цифровых решений для мониторинга экологического и социального воздействия.	Риски «зеленого камуфляжа» (greenwashing): - Обвинения в несоответствии заявленных ESG-принципов реальным действиям могут подорвать доверие к организации.

Посредством формирования таблицы, учитывающей SWOT-факторы, автор отразил основные сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды по использованию ESG-концепции в образовательных организациях. Тем самым показаны основные аспекты, затрагиваемые организации такого типа. Отмечены разноуровневые сильные и слабые стороны: от государственной поддержки до имиджа и недостатка опыта конкретного образовательного учреждения.

Теперь раскроем более глубоко описанные факторы и отразим их по трем группам приоритетности. Группировка представлена в таблицах 5–6.

Таблица 5. Анализ слабых сторон и угроз по трем группам приоритетности[135]

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР Ресурсоемкость внедрения ESG	ВТ Экономическая нестабильность	ВЛ Сложности в измерении эффективности
Средняя (С)	СР Регуляторные риски	СТ Риски «зеленого камуфляжа»	СЛ Трудности интеграции ESG в стратегию
Низкая (Н)	НР Скептицизм и сопротивление изменениям	НТ Недостаточная осведомленность	НЛ Рост конкуренции за ESG-ресурсы

[135] Составлено автором

Таким образом были систематизированы слабые стороны и угрозы концепции ESG в образовательной организации по трем группам приоритетности. Ресурсоемкость внедрения ESG, регуляторные риски и скептицизм являются наиболее разрушительными последствиями угроз. Анализ слабых сторон и угроз по группам приоритетности дает возможность выявить наиболее слабые направления и сфокусировать большие ресурсы в этих направлениях.

Тем самым организациям образовательной сферы можно обнаружить уязвимые места и понять, как они тормозят их развитие, какие ресурсы, квалификации и мероприятия стоит задействовать, чтобы усилить конкурентную позицию. Таблицу можно расширить, тем самым повысив глубину исследования, в зависимости от конкретного учреждения.

Аналогичным образом проведен анализ сильных сторон и возможностей по трем группам приоритетности, который отражен в таблице 6.

Таблица 6. Анализ сильных сторон и возможностей по трем группам приоритетности[136]

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС Формирование экологической культуры Прозрачность управления	ВУ Социальная ответственность Устойчивое развитие образовательных программ	ВМ Снижение издержек через экологизацию
Средняя (С)	СС Создание новых образовательных программ, затрагивающих ESG	СУ Привлечение партнеров и инвесторов Повышение репутации	СМ Экологизация инфраструктуры
Низкая (Н)	НС Увеличение числа грантов и субсидий	НУ Улучшение образовательных процессов	НМ Технологические инновации

[136] Составлено автором

Таким образом, проведена группировка сильных сторон и возможностей по трем группам приоритетности. Сильное влияние непосредственно несет формирование экологической культуры, прозрачность управления, создание новых образовательных программ, затрагивающих ESG и увеличение числа грантов и субсидий.

Выделение групп приоритетности помогает определить на какие факторы необходимо обратить первоочередное внимание, какие могут быть отложены до более поздних времен. Сильные стороны и возможности дают развитие любой организации и определяют какие ресурсы и какое их количество необходимо вложить в их использование.

Экспертная оценка SWOT факторов учитывает удельный вес и значимость в конкурентоспособности, в результате оценки всех показателей получаем матрицу качественного экспертного SWOT-анализа. Результат представлен в таблицах 7–8.

Экспертная методика соотносится с методикой групп приоритетности, однако здесь возможно выявить взвешенную оценку в баллах и долю от общего количества. Значимость выставляется экспертом, в нашем случае автор выставил ее в соответствии с таблицей анализа по трем группам приоритетности. Чем выше оценка значимости, тем более важен показатель. Оценка выставлялась по 5-балльной шкале (от 1 до 5), где 1 – наименее значимый показатель, 5 – наиболее значимый.

Таблица 7. Экспертная оценка сильных и слабых сторон[137]

Показатель	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
Сильные стороны				
Внедрение энергосберегающих технологий	5	5	25	0,18
Устойчивое управление отходами	5	5	25	0,18
Формирование экологически сознательной культуры	5	4	20	0,14
Интеграция курсов на тему устойчивого развития	4	3	12	0,08
Поддержка разнообразия и равенства	4	1	4	0,03
Наличие государственной поддержки деятельности	3	3	9	0,06
Прозрачность процессов принятия решений	5	5	25	0,18
Внедрение антикоррупционных практик	5	4	20	0,14
Цифровизация управления	1	2	2	0,01
Итого			**142**	**1**

[137] Составлено автором

Продолжение таблицы 7

Слабые стороны				
Высокие начальные инвестиции	3	4	12	0,13
Недостаток квалифицированных специалистов	5	5	25	0,27
Низкий уровень понимания концепции	4	5	20	0,21
Требование изменений в корпоративной культуре	4	4	16	0,17
Отсутствие четких метрик	3	4	12	0,13
Трудности интеграции	3	3	9	0,09
Итого			**94**	**1**

Таблица 8. Экспертная оценка возможностей и угроз[138]

Показатель	**Значимость**	**Оценка**	**Взвешенная оценка в баллах**	**Доля**
Возможности				
Увеличение числа грантов и субсидий	4	4	16	0,14
Привлечение новых партнеров	5	4	20	0,18
Улучшение имиджа и репутации	4	5	20	0,18
Привлечение обучающихся, ориентированных на обучение в социально ответственной среде	3	4	12	0,1

[138] Составлено автором

Продолжение таблицы 8

Создание программ обучения в области ESG	3	3	9	0,08
Использование зеленых технологий в образовании	5	5	25	0,22
Интеграция цифровых решений для мониторинга экологического и социального воздействия	3	4	12	0,1
Итого			**114**	**1**
Угрозы				
Ужесточение требований со стороны государства – увеличение издержек	3	3	9	0,09
Возможные санкции за невыполнение стандартов	5	4	20	0,19
Негативное восприятие ESG	4	4	16	0,16
Сопротивление персонала из-за страха	3	3	9	0,09
Финансовые кризисы	5	3	15	0,15
Рост конкуренции	4	4	16	0,16
Риски зеленого камуфляжа	4	4	16	0,16
Итого			**101**	**1**

Таким образом, для экспертной оценки SWOT факторов необходимо сформировать группу экспертов, которые бы смогли полноценно и

разносторонне оценить 4 группы факторов. Эта группа присваивает каждому показателю оценку и значимость, из которых выводится взвешенная оценка в баллах и доля. Средняя итоговая оценка выводится посредством среднего арифметического по сумме оценок экспертов. Тем самым получается матрица качественного экспертного SWOT-анализа.

Представив корреляционный и экспертный SWOT типы анализа можно сделать вывод о разносторонности исследования, учете как качественных, так и количественных характеристик, и возможности представления более полных выводов по оценке факторов, напрямую или косвенно влияющих на организацию.

Для исследования макросреды и стратегического анализа деятельности организации используется PESTEL-анализ, который основан на составлении перечня существенных воздействий по следующим направлениям: политические факторы, состояние экономики, социально-культурные особенности, научно-техническая среда. Цель PESTEL-анализа – выявить факторы, которые влияют на предприятие и проанализировать характер этого влияния. Сущность PESTEL-анализа заключается в оценке последствий, силы, значимости и длительности воздействия каждого фактора, ранжировании по степени воздействия и значимости, и общей оценке воздействий с точки зрения нестабильности и изменений (позитивных и негативных).[139]

Ранее анализ был известен как PEST, однако по мере усложнения рынка и среды включились дополнительные важные силы, что привело к текущему названию. PESTEL-анализ помогает предвидеть неопределенное будущее, уменьшая негативное влияние и риски. Данный тип анализа универсален, а, значит, подойдет и к образовательным учреждениям.

В этой связи, автором далее представлена таблица 9, в которой объединены факторы концепции ESG, влияющие на 6 составляющих PESTEL в образовательных организациях.

---

[139] Кузьменко, О.В. Стратегический PEST-анализ как основной инструмент анализа факторов внешнего окружения организации / О.В. Кузьменко, К.Н. Задорожная // Colloquium-Journal. 2020. №6-8 (58). С. 13–17.

Таблица 9. PESTEL-анализ концепции ESG в образовательной организации[140]

Political	**Social**	**Environmental**
Членство РФ в международных организациях	Поколенческие изменения: отношение поколения Z к экологическим изменениям и социальному неравенству	Обучение охране окружающей среды
Внешняя политика	Изменение в стиле и уровне жизни	Переработка, использование вторичных материалов
Методы управления ВУЗом со стороны учредителя и государства	Базовые ценности общества	Корпоративная экологическая ответственность
Проблемы экологии	Факторы влияния в стране и в мире	
Санкционное влияние	Представления СМИ	
Economical	**Technological**	**Legal**
Динамика курса валют	Использование цифровых инструментов и технологий, влияние цифрового следа	Образовательное, экологическое законодательство
Инфляция	Требования к процессу управления и обучения в ВУЗе	Законы в области трудоустройства
Степень глобализации экономики	Развитие образования в России в мире	Налоговые законы
Затраты ВУЗа (на энергетику, коммуникации, сырье и т.п.)		
Иностранные аналоги		

С целью углубления PESTEL-анализа составим мозаику трендов для стратегического плана образовательной организации. Мозаика трендов, созданная компанией Gatner[141], сегментирует ключевые тенденции в семь основных категорий, чтобы руководители могли начать строить предположения, наиболее соответствующие их стратегическим планам. Ключевые области тенденций, подлежащие оценке, включают в себя:

[140] Составлено автором

[141] Gartner says executive leaders must act now in evaluating 7 trends for an effective strategic planning process [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.businesswire.com/news/home/20210826005036/en/Gartner-Says-Executive-Leaders-Must-Act-Now-in-Evaluating-7-Trends-for-an-Effective-Strategic-Planning-Process (Дата обращения: 11.01.2024).

Технологические: эволюция, влияние и разрушение технологических изменений.

Политические: Отношения, институты и законодательство, меняющие политическую среду.

Экономические: Факторы местной и глобальной экономической среды, которые влияют на бизнес и правительство.

Социальные/культурные: Отношения, поведение и образ жизни отдельных лиц и социальных групп.

Доверие/Этика: Этические ожидания, поведение, обязанности и предубеждения людей и компаний по отношению друг к другу и обществу.

Регулирующие принципы (нормативно-правовые акты): изменения в законах, государственной политике и постановлениях для поощрения или наказания за определенное поведение.

Экология: Технические, политические, экономические, культурные, этические и правовые изменения, способствующие защите окружающей среды и устойчивому развитию.

Мозаика схожа с PESTEL-анализом, однако учитывает и дополнительные критерии. Чтобы добиться успеха в революционном будущем, компаниям необходимо постоянно отслеживать изменения и реагировать на них. Стратегия определяет долгосрочное направление деятельности организации. В ней формулируется, что предприятие будет делать, чтобы конкурировать и добиваться успеха на выбранных им рынках, или, в случае государственного сектора, что организация будет делать для достижения своей миссии.

Обобщенно стратегическая мозаика трендов представлена на рисунке 13.

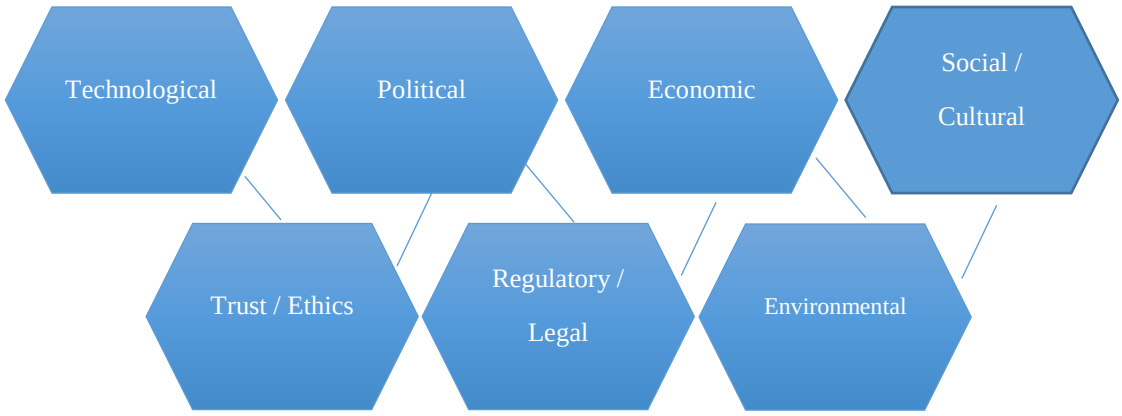


Рисунок 13 - Стратегическая мозаика трендов[142]

К технологическим трендам в области ESG-трансформации высшего образования относится внедрение и использование AR, VR, AI технологий, робототехники. Влияние опыта бизнес-среды на социальные учреждения, в том числе образовательные, посредством бенчмаркинга.

Политические тренды демонстрируют трансформацию образовательного законодательства, внедрение новых дисциплин. Частичный отказ от Болонской системы является одним из примеров таких трендов.

К экономическим трендам относится ценообразование образовательных услуг, затраты на использование технических устройств, различных видов энергии.

Социокультурные тренды показывают многонациональные, ментальные особенности населения, которые отражают отношение к ESG и устойчивому развитию в целом. Разнообразие в коллективе, исключение гендерного неравенства.

Этические принципы включают корпоративную социальную ответственность, деловую этику.

Регулирующие принципы отражают строительные нормы и кодексы для образовательных учреждений, законы, затрагивающие сферу высшего образования,

[142] Составлено автором на основе использованных источников

Экологическое направление рассматривает своей целью заботу об окружающей среде, уменьшение вредного воздействия на нее и т.д.

Далее рассчитаем экспертную оценку факторов PESTEL в комбинации с трендами TPESTRE для получения качественного экспертного PESTEL-анализа. Результат представлен в таблице 10.

Таблица 10. Экспертная оценка комбинации PESTEL/TPESTRE факторов[143]

Показатели	**Значимость**	**Оценка**	**Взвешенная оценка в баллах**	**Доля**
Политические				
Членство РФ в международных организациях	2	2	4	0,05
Трансформация образовательного законодательства	5	5	25	0,28
Экологические проблемы	3	3	9	0,1
Внешняя политика	5	3	15	0,17
Методы управления ВУЗом	4	5	20	0,22
Санкционное давление	4	4	16	0,18
Итого			**89**	**1**
Экономические				
Затраты ВУЗа (на энергетику, сырье и т.п.)	5	5	25	0,32
Ценообразование образовательных услуг	5	4	20	0,26
Инфляция	4	3	12	0,16
Степень глобализации экономики	3	4	12	0,16
Динамика курса валют	2	2	4	0,05
Иностранные аналоги	2	2	4	0,05
Итого			**77**	**1**

[143] Составлено автором

Продолжение таблицы 10

Социокультурные				
Поколенческие изменения	3	4	12	0,2
Гендерное неравенство	4	5	20	0,33
Менталитет	5	3	15	0,25
Представления СМИ	2	3	6	0,09
Стиль и уровень жизни	2	4	8	0,13
Итого			**61**	**1**
Технологические				
Использование цифровых инструментов и технологий, влияние цифрового следа	5	5	25	0,42
Требования к процессу управления и обучения в ВУЗе	4	5	20	0,33
Развитие образования в России в мире	3	3	9	0,15
Влияние опыта бизнес-среды	2	3	6	0,1
Итого			**60**	**1**
Экологические				
Забота об окружающей среде	5	4	20	0,25
Использование ВИЭ	5	5	25	0,3
Учет выбросов вредных веществ от деятельности	4	5	20	0,25
Переработка, использование вторичных материалов	3	4	12	0,15
Корпоративная экологическая ответственность	2	2	4	0,05
Итого			**81**	**1**

Продолжение таблицы 10

Этические				
Деловая этика	3	4	12	0,33
КСО	3	5	15	0,42
Корпоративные принципы и мероприятия	3	3	9	0,25
Итого			**36**	**1**
Регулирующие				
Образовательные законы	4	4	16	0,25
Строительные кодексы и нормы	4	4	16	0,25
Законы в области трудового права	4	4	16	0,25
Налоговые законы	4	4	16	0,25
Итого			**64**	**1**

Таким образом, для экспертной оценки комбинации PESTEL/TPESTRE факторов необходимо аналогично SWOT-анализу сформировать группу экспертов, которые бы смогли полноценно и разносторонне оценить все группы факторов. Эта группа присваивает каждому показателю оценку и значимость, из которых выводится взвешенная оценка в баллах и доля. Средняя итоговая оценка выводится посредством среднего арифметического по сумме оценок экспертов. Тем самым получается матрица качественного экспертного PESTEL/TPESTRE-анализа.

Посредством проведенных анализов выявлены различные аспекты внешней среды, которые так или иначе влияют на ESG-концепцию в образовании. Данные от PESTEL-анализа можно включить в стратегию развития организации. Если какое-то из предполагаемых действий произойдет, у компании будет план действий, что позволит избежать финансовых потерь или, наоборот, получить дополнительную прибыль.

Мозаика TPESTRE помогает сфокусироваться на трендах, они дают возможность определить долгосрочное направление деятельности организации.

Тем самым учитываются качественные и количественные характеристики в анализе. Более того это демонстрирует широту проводимого исследования и позволяет глубоко оценить внешнюю среду по отношению к организациям высшего образования.

Вопрос о вкладе университетов в устойчивое развитие достаточно широко обсуждается различными экспертами. Публикуются отчеты о достижениях университетов, где демонстрируется роль высших учебных заведений в содействии устойчивому развитию.[144]

Более того, многие колледжи и университеты обращают внимание на ESG, потому что они несут ответственность перед своими студентами, преподавателями, сотрудниками и выпускниками за то, чтобы их инвестиции соответствовали их ценностям. Учитывая ESG-факторы, университеты могут принимать инвестиционные решения, которые поддерживают устойчивость и социальную ответственность.[145],[146]

Образовательные учреждения в России в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 №272-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» подразделяются в зависимости от назначения. Основные типы образовательных учреждений представлены в таблице 11.

---

[144] Николаева, Е.О. Экологическая политика в университетах / Е.О. Николаева // Современные технологии в строительстве. Теория и практика. 2021. Т. 1. С. 81–88.

[145] ESG in Higher Education [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://veritrove.com/esg-in-higher-education (Дата обращения: 20.07.2023).

[146] Караева, А.П. Внедрение принципов устойчивого развития в университетах как фактор повышения эколого-экономической безопасности / А.П. Караева, М.Р. Чащин, Е.Р. Магарил // Journal of Applied Economic Research. 2021. Т. 20. №4. С. 701–725.

Таблица 11. Типы образовательных учреждений[147]

Тип образовательной программы	Описание
Основные образовательные программы	Дошкольная образовательная организация, основная цель которой – присмотр и уход за детьми Общеобразовательная организация, основная цель которой образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования Профессиональная образовательная организация, основная цель которой осуществление образовательной деятельности по программам среднего профессионального и (или) профессионального обучения. Организация высшего образования, основная цель которой образовательная деятельность по образовательным программам высшего образования и научная деятельность.
Дополнительные образовательные программы	Организация дополнительного образования, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам Организация дополнительного профессионального образования, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам.

По данным таблицы 11 видно, что основное разделение по типам образовательной программы носит в себе содержательную часть: получение первого образования или дополнительного, повышающего те или иные навыки и умения. Тем самым, в соответствии с федеральным законодательством представлено общее разделение образовательных учреждений в России. Оно происходит посредством уровней и назначения образования. По этой же аналогии могут разниться технологии устойчивого развития (хотя будут и общие черты), применяемые в той или иной организации.

[147] Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 04.08.2023) "Об образовании в Российской Федерации"

Далее в целях выявления перспектив использования концепции ESG в образовательных учреждениях автором предпринята попытка анализа возможностей использования инструментов (климатических, социальных, управленческих), предложенных ведущими международными организациями, среди которых ОЭСР, ООН, ВОЗ, Всемирный банк, МЭА, и др. в образовательных организациях различной направленности. Базовой для анализа отобрана система измерения действий и политики в области климата ОЭСР (CAMPF OECD). Данная система выбрана вследствие того, что она представляет собой структурированную базу данных по смягчению последствий изменения климата, содержащую 128 политических переменных, сгруппированных в 57 политических инструментов и других климатических действий, охватывающая не только членов государств-ОЭСР, но и иные развитые страны. Гипотеза: часть инструментов Системы измерения действий и политики в области климата ОЭСР возможно адаптировать к сфере высшего образования.

Достижение целей климатической политики отдельных государств, Парижского соглашения по климату и т.д. соотносится с концепцией ESG и образовательные учреждения в нашей стране могут выступить одним из драйвером по реализации Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем парниковых газов до 2050 года.

Далее автором предпринята попытка систематизировать 10 групп инструментов Системы измерения действий и политики в области климата ОЭСР[148] и отразить возможность их применения в образовательных учреждениях. Результаты представлены в таблице 12.

---

[148] The climate actions and policies measurement framework: A structured and harmonized climate policy database to monitor countries mitigation action [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/2caa60ce-en.pdf?expires=1700035293&id=id&accname=guest&checksum=AC6F84015B38E53C4595961937A285CB (Дата обращения: 30.10.2023).

Таблица 12. Соотношение инструментов CAMPF с образовательными учреждениями[149]

Группы инструментов CAMPF	**Описание/измерение**	**Возможные направления для использования в деятельности образовательных учреждений**
Building energy codes (Строительные кодексы)	Нерыночный нормативный документ, определяющий минимальные стандарты энергоэффективности для жилых и/или коммерческих зданий. Критерии для измерения: типы строительных материалов, формы энергосбережения, количество электронных ресурсов по отношению к бумажным, обязательность исполнения, региональные отличия.	При строительстве, реконструкции и обновлении зданий любого типа образовательного учреждения учет следующих составляющих: Материалы, отходы, энергоэффективность, водопотребление, загрязнения, биоразнообразие; Здоровье и комфорт, транспортная доступность; Методы принятия управленческих решений.
MEPS for appliances (Обязательные энергетические маркировки для бытовых приборов)	Горизонтальный, юридический, международный инструмент климатической политики, который отражает степень энергоэффективности бытовых приборов. Критерии для измерения: виды приборов, тип маркировки: использование QR-кодов для уточнения информации о приборе	Маркировка энергоэффективности персональных компьютеров, экранов, МФУ, телевизоров, систем кондиционирования, проекторов, холодильного, газового, электрооборудования, стиральных машин, радиотелефонов, и других бытовых приборов, носящих регулярное использование в образовательной среде. Тип маркировки должен быть соотнесен с федеральными стандартами для доступности и облегчения понимания классов энергоэффективности.

[149] Составлено автором на основе 129

Продолжение таблицы 12

Ban and phase out of fossil-fuel heating systems (Запрет и поэтапный отказ от систем отопления, работающих на ископаемом топливе)	Горизонтальный, юридический, международный инструмент климатической политики, который отражает степень перехода к возобновляемым источникам энергии. Критерии для измерения: соотношение использования ископаемого топлива и возобновляемых источников энергии, уровень смертности от загрязнений атмосферного воздуха, уровень теплоизоляции здания	Переход на автономную систему отопления, включающую реверсивные технологии обогрева зданий. Использование современных оконных остеклений для уменьшения теплопотери зданий. Построение энергосистемы зданий образовательных учреждений, включающую не только ископаемые источники энергии, но и возобновляемые.
Feed in tariffs for solar PV and wind (Льготные тарифы для фотоэлектрических солнечных и ветровых установок)	Секторальный инструмент климатической политики, который отражает финансовые преимущества для такого оборудования. Критерии для измерения: стоимость использования ВИЭ (возобновляемых источников энергии), уровень загрязнений, приносимых солнечными, ветровыми установками и их отходами, и ископаемыми источниками энергии, соотношение чистых и «грязных» источников энергии на одну образовательную организацию.	Использование солнечных батарей и ветровых установок для выработки дополнительной энергии, используемой внутри зданий. Замена ископаемых источников энергии на экологически чистые помогает решить не только проблему изменения климата, но и проблемы загрязнения воздуха и ухудшения здоровья населения.
International co-operation (Международное сотрудничество)	Международный инструмент климатической политики, отражающий степень участия стран в международной повестке по климату. Критерии для измерения: степень вовлечения образовательных организаций в международную повестку, количество стран-партнеров, формат международного сотрудничества, ценность от иностранного взаимодействия.	Межгосударственное сотрудничество между учебными заведениями для выработки общих решений по достижению целей устойчивого развития и Парижского соглашения по климату. Обмен опытом в образовательных технологиях и разработка современных решений по использованию концепции ESG в образовании. Участие в международных инициативах по климату, в международных соглашениях.

Продолжение таблицы 12

Planning for renewables (Планирование возобновляемых источников энергии)	Горизонтальный, юридический, международный инструмент климатической политики, который отражает комплексное планирование передачи и генерации возобновляемых источников энергии в сочетании с данными о ресурсах и размещении. Критерии для измерения: наличие плана по возобновляемым источникам, тип ВИЭ, области использования ВИЭ	В стратегических документах образовательных учреждений необходимо прописать использование ВИЭ и их планирование на будущие периоды.
Public RD&D expenditure (Государственные НИОКР)	Горизонтальный, юридический, международный инструмент климатической политики, который отражает затраты на научные исследования и разработки для достижения углеродной нейтральности. Критерии для измерения: количество разработок, относящихся к устойчивому развитию в год, эффект от использования разработок.	Проведение научных исследований и разработка инструментов для решения проблем климатической политики и достижения целей устойчивого развития, ESG-повестки и т.п.
Fuel economy standards (Стандарты экономии топлива)	Нерыночный нормативный инструмент, определяющий уровень экономии топлива. Критерии для измерения: виды топлива, стоимость различных типов энергии, средний расход топлива на действие тех или иных инструментов и т.п.	Формирование стандартов по использованию различных типов энергии в образовательных учреждениях, расчет среднего расхода вида энергии на квадратный метр и т.д.
GHG emission targets (Целевые показатели выбросов парниковых газов)	Горизонтальный, юридический, международный инструмент климатической политики, который отражает показатели по выбросам парниковых газов для достижения целей нормативных документов. Критерии для измерения: средние выбросы от работы бытовых приборов, от сжигания топлива, и т.п.	Установление показателей выбросов для отдельно взятого учреждения, для сети филиалов, для группы учебных заведений и т.д.

Продолжение таблицы 12

Independent climate advisory body (Независимый консультативный орган по климату)	Кросс-секторальный инструмент климатической политики, негосударственный совет, призванный оценивать климатические показатели стран и/или давать рекомендации по климатической политике. Критерии для измерения наличие данного органа, состав участников, деятельность, ответственность и т.п.	Наличие ответственного подразделения для решения вопросов, связанных с устойчивым развитием и ESG, сделает управление с точки зрения ESG подхода более комплексным и будет иметь ответственных за задачи, поставленные государством и международными организациями. Консультативный орган необходим для мониторинга прогресса и предложения инструментов для достижения поставленных целей или для выдвижения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей.

По данным таблицы 12 видно, что инструменты CAMPF ОЭСР могут быть использованы как часть ESG-трансформации образовательных учреждений. В основном представленные инструменты охватывают экологическую и социальную составляющие. Однако управленческое направление усматривается непосредственно во внедрении и использовании такого рода инструментов. Тем самым поставленная гипотеза подтверждается теоретическими выводами.

Обязательные или добровольные строительные энергетические кодексы являются ключом к ограничению спроса на энергию за счет внедрения энергоэффективных зданий.

Обязательные энергетические маркировки для бытовых приборов содержат информацию о потреблении ими энергии. Энергетическая маркировка и стандарты энергоэффективности являются ключевыми инициативами по сокращению потребления энергии и выбросов за счет продвижения энергоэффективных приборов.

Запрет и поэтапный отказ от систем отопления, работающих на ископаемом топливе — это постепенное сокращение использования и

производства ископаемого топлива до нуля, чтобы снизить смертность и заболеваемость от загрязнения воздуха, ограничить изменение климата и укрепить энергетическую независимость. Использование ископаемого топлива для отопления существенно способствует выбросам парниковых газов, связанных со строительством. Запрет на использование ископаемого топлива (нефть и природный газ) для отопления в новых зданиях и поэтапный отказ от использования ископаемого топлива в существующих ускорит внедрение альтернативных технологий отопления (например, тепловых насосов, централизованного теплоснабжения с использованием неископаемого топлива, если оно доступно).

Использование фотоэлектрических солнечных и ветровых установок создает дополнительные стимулы к внедрению возобновляемых источников энергии. Разнообразие возможностей видится в использовании полученной энергии в деятельности образовательных учреждений: образовательной, административной, научной и т.п.

Международное сотрудничество в области климата имеет решающее значение для достижения нулевых выбросов парниковых газов к 2050 году. Международная координация и участие в международных климатических соглашениях имеют ключевое значение для установления общего понимания глобальной климатической проблемы. Крупные международные соглашения имеют ключевое значение для решения проблемы изменения климата, поскольку они обеспечивают общее понимание проблемы и ее решений, а также определяют общие цели.

Планирование возобновляемых источников энергии демонстрирует возможность уменьшения затрат на не возобновляемые источники энергии.

Государственные НИОКР поддерживают постоянное совершенствование ключевых энергетических технологий с нулевым выбросом углерода посредством инноваций. Инновации важны для перехода к нулевым энергетическим системам.

Целевые показатели выбросов парниковых газов устанавливают нормативное ограничение по выбросам.

Независимый консультативный орган по климату оказывает помощь в достижении климатических целей.

Представленные инструменты климатической политики целесообразно использовать в системе управления образовательной организации, поскольку они являются общепринятыми международными инструментами, которые были опробованы государствами на национальном уровне и по ним имеются открытые статистические данные, которые показывают эффективность принятых мер. В этой связи на наш взгляд их использование может изменить развитие современного управления образовательными организациями.

Таким образом, инструменты климатической политики, сформированные Системой измерения действий и политики в области климата ОЭСР, могут быть использованы в образовательных учреждениях. Часть из них взаимосвязаны и имеют отношение к возобновляемым источникам энергии, которые могут быть использованы как при осуществлении образовательной деятельности, так и при административно-управленческих работах. Статистический учет выбросов парниковых газов, целевых показателей органов по климату и критериев строительных кодексов формирует возможности для строительства и реконструкции «зеленых» зданий, что положительно скажется не только на окружающей среде, но и на населении.

В целях подготовки конкретных научных рекомендаций, относящихся к тематике исследования, особое внимание представляет исследование сферы высшего образования. Консалтинговая группа EY в августе 2022 года выпустила отчет ESG in higher education: from strategy to execution[150], в котором отразила несколько существенных моментов в результате исследования ESG

[150] ESG in higher education: from strategy to execution. Full report. 2022. [Electronic recourse]. Access Mode: https://www.ey.com/en_us/education/strategy-consulting/esg-in-higher-education-a-focus-on-the-environment (20.04.2023).

процессов и устойчивости в американских университетах. Крупнейшие учебные заведения (по количеству студентов) — и, следовательно, с наибольшим объемом недвижимости — имеют самую высокую долю респондентов (около 50%), приверженных нулевым выбросам углерода, по сравнению с немногим более 10% небольших учреждений. Из тех организаций, которые взяли на себя обязательство достичь чистого нуля, чуть более 50% ожидают выполнения своих обязательств к 2030 году, ключевому году для целей по выбросам, основанному на крайнем сроке Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК) по сокращению выбросов в интересах ограничение роста средней глобальной температуры на 1,5 °C.

Стратегия ESG требует поддержки на самом высоком уровне организации, чтобы продемонстрировать приверженность, она также должна быть принята во всей организации, чтобы действительно закрепиться и добиться результатов.

Таблица 13. Основные тенденции в области строительства зданий[151]

Основные тенденции	**2015 г**	**2021 г**	**Изменение год к году**
Валовая площадь	218 млрд м2	242 млрд м2	+ 11,0%
Количество ОНУВ, в которых упоминаются здания	88	158	+79,5%
Инвестиции	156 млрд $ США	237 млрд $ США	+51,9%
Интенсивность выбросов	43 кг/CO2/м2	40 кг/CO2/м2	-7,0%
Энергоемкость зданий	153 Втч/м2	152 Втч/м2	-0,7%

Основные тенденции в области строительства зданий и сооружений в мире отражены во всемирном докладе ООН 2022 года о состоянии фонда

[151] Всемирный доклад о состоянии фонда зданий [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.unep.org/ru/resources/publikacii/vsemirnyy-doklad-o-sostoyanii-fonda-zdaniy-za-2022-god (Дата обращения: 20.12.2023).

зданий. Он сигнализирует о том, что растет разрыв между фактическими климатическими показателями и необходимым путем декарбонизации.

Валовая площадь, инвестиции в здания, количество вкладов определяемых на национальном уровне по декарбонизации зданий (ОНУВ) увеличилось за последние 7 лет от 10 до 80%, однако интенсивность выбросов и энергоемкость зданий в значительной степени не снизили свои значения. В России за устойчивое строительство отвечает национальный стандарт «Устойчивое развитие. Здания и сооружения», в котором отражены основные показатели, критерии, принципы, требования и руководящие указания по объектам гражданского строительства.[152]

По данным таблицы 13 видно, что интенсивность выбросов и энергоемкость зданий снижаются незначительно, когда валовая площадь зданий и их использование увеличивается достаточно сильно.

Последний отчет об оценке Межправительственной группы экспертов по изменению климата (МГЭИК) дает понять, что фонд зданий и строительная отрасль предлагают глобальный потенциал смягчения последствий для достижения Парижского соглашения. Возможности включают повышение эффективности и использования существующих зданий, высокоэффективные новые здания, эффективные осветительные приборы и оборудование в зданиях и декарбонизацию производства строительных материалов. Растущие и пересекающиеся кризисы в экономике, энергетике, безопасности и климате одновременно бросают вызов и подчеркивают прогресс, необходимый для декарбонизации и повышения устойчивости глобального сектора зданий. Необходимо более активное политическое и организационное руководство для дальнейшего определения приоритетов и реализации действий, способствующих декарбонизации и переходу к устойчивому развитию построенной среды и преобразованию производства строительных

[152] ГОСТ Р ИСО 21678-2023 Национальный стандарт Российской Федерации. Устойчивое развитие. Здания и сооружения. Показатели и критерии. Принципы, требования и руководящие указания. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://docs.cntd.ru/document/1200195593 (Дата обращения: 10.02.2024).

материалов. В настоящий момент здания и сектор строительства в целом по-прежнему отстают от графика достижения декарбонизации к 2050 году.

Образование представляет собой один из важнейших факторов развития любой страны. Оно решает ряд социальных задач, поставленных государством. Однако, рассматривая социальную составляющую концепции ESG заметим, что существует ряд проблем, которые требуют особого внимания.

Гендерное неравенство является ярким отражением проблемы социального блока. Говоря о гендерном неравенстве, обычно имеют в виду невыгодное положение женщины в той или иной области: заработная плата, неоплачиваемая домашняя работа, доступ к руководящим позициям и пр. Однако нередко проблема гендерного неравенства затрагивает и мужчин: например, по таким параметрам как продолжительность жизни, возраст выхода на пенсию, стереотипные ожидания «успешности» и пр. В любом случае, какой бы пол ни оказывался в невыгодном положении, от гендерного неравенства страдает все общество. Однако, если в регионе/стране высокий уровень гендерного равенства – это не означает, что на данной территории все благополучно. Это означает лишь, что разница в возможностях мужчин и женщин не является приоритетной проблемой.

По данным Росстата[153] за 2017–2021 гг. (последние представленные данные на момент написания работы) средняя заработная плата специалистов-женщин в области образования России меньше почти на 11%. На руководящих должностях разрыв еще больше. Частичные статистические данные, в той или иной мере относящиеся к образованию, отражены в таблицах 14–16.

По данным таблиц 14–16, рисунка 14 можно сделать вывод о том, что женщины по большинству категорий профессий получают зарплату ниже мужчин в рамках одной профессии. В каких-то областях зарплата женщин

[153] Сведения о заработной плате работников в организациях по категориям персонала и профессиональным группам. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/compendium/document/60671 (Дата обращения: 01.11.2023).

меньше практически на 40%. Образовательная сфера не является исключением: здесь разница в зарплатах превышает 10%, а, значит, эту проблему с уверенностью можно считать насущной для социального блока концепции ESG.

Таблица 14. Численность и средняя начисленная зарплата мужчин и женщин по группам занятий за октябрь 2021 года[154]

Категория работников	Средняя з/п за месяц, тыс. руб.		Отношение з/п женщин к з/п мужчин, %	Численность работников, полностью отработавших месяц, тыс. чел		Удельный вес в общей численности работников, в %	
	Муж	Жен		Муж	Жен	Муж	Жен
Все работники	67,1	48,6	72,5	7676,7	8717,0	46,8	53,2
Руководители высшего звена, высшие должностные лица	215,7	139,5	64,7	71,4	36,3	66,3	33,7
Специалисты в области образования	51,9	46,4	89,3	292,2	1532,7	16,0	84,0
Специалисты в области науки и техники	83,8	64,5	77,0	713,5	637,1	52,8	47,2
Специалисты по ИКТ	116,3	92,1	79,2	151,6	41,5	78,5	21,5
Специалисты-техники в области науки и техники	76,5	44,7	58,4	365,0	137,9	72,6	27,4
Специалисты-техники в области ИКТ	62,9	48,7	77,5	14,6	4,6	79,0	24,0

[154] Составлено автором на основе использованных источников

Таблица 15. Численность и средняя начисленная зарплата мужчин и женщин по группам занятий за октябрь 2019 года[155]

Категория работников	Средняя з/п за месяц, тыс. руб.		Отношение з/п женщин к з/п мужчин, %	Численность работников, полностью отработавших месяц, тыс. чел		Удельный вес в общей численности работников, в %	
	Муж	Жен		Муж	Жен	Муж	Жен
Все работники	52,5	37,8	72,1	7892,4	8981,4	46,8	53,2
Руководители высшего звена, высшие должностные лица	154,7	89,6	57,9	64,3	34,7	64,9	35,1
Специалисты в области образования	43,9	36,7	83,6	290,3	1505,6	16,2	83,8
Специалисты в области науки и техники	65,9	51,2	77,7	701,3	647,8	52,0	48,0
Специалисты по ИКТ	76,9	58,9	76,6	111,0	29,9	78,8	21,2
Специалисты-техники в области науки и техники	65,4	37,6	57,5	392,6	150,7	72,3	27,7
Специалисты-техники в области ИКТ	56,1	36,8	65,5	10,6	3,2	76,8	23,2

Таблица 16. Численность и средняя начисленная зарплата мужчин и женщин по группам занятий за октябрь 2017 года[156]

Категория работников	Средняя з/п за месяц, тыс. руб.		Отношение з/п женщин к з/п мужчин, %	Численность работников, полностью отработавших месяц, тыс. чел		Удельный вес в общей численности работников, в %	
	Муж	Жен		Муж	Жен	Муж	Жен
Все работники	45,6	32,6	71,7	8557,0	9991,8	46,1	53,9
Руководители высшего звена, высшие должностные лица	131,4	77,5	59,0	83,2	41,8	66,6	33,4
Специалисты в области образования	38,0	33,3	87,8	318,0	1615,5	16,4	83,6
Специалисты в области науки и техники	59,0	46,7	79,1	752,7	701,4	51,8	48,2
Специалисты по ИКТ	63,3	49,6	78,3	116,2	33,0	77,9	22,1
Специалисты-техники в области науки и техники	54,6	33,1	60,7	363,5	158,6	69,6	30,4
Специалисты-техники в области ИКТ	48,9	28,1	57,5	11,0	3,3	76,9	23,1

[155] Составлено автором на основе использованных источников
[156] Составлено автором на основе использованных источников

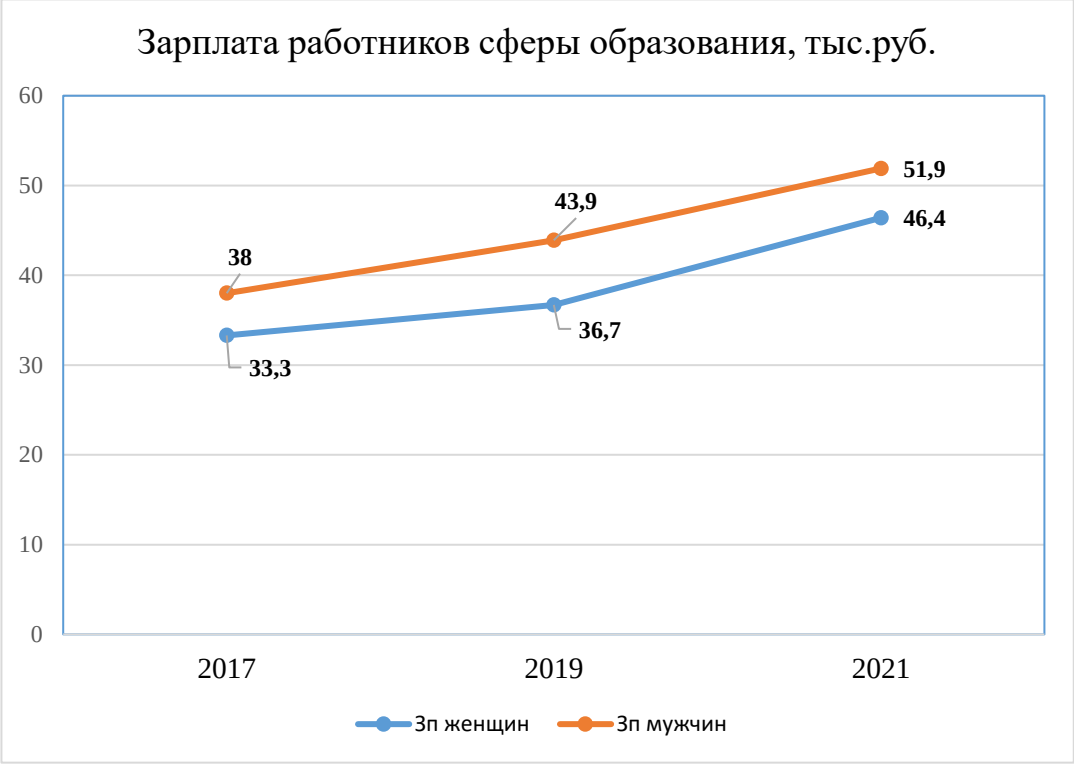


Рисунок 14 - Средняя зарплата работников сферы образования в России[157]

Более того, подчеркнем, что на всем исследуемом периоде количество работников-женщин в сфере образования превышает количество работников-мужчин более чем в 5 раз. В целом, общее число работников сокращается год к году. Это отражено на рисунке 15.

Важность социальной составляющей устойчивого развития видится в её влиянии на другие аспекты (экономический и экологический). Организацией процессов производства с точки зрения финансовых подходов и предвидения возможного негативного влияния на окружающую среду занимается персонал, так как успешность функционирования данной концепции во многом определяется человеком, как фактором внедрения устойчивого развития.[158]

[157] Составлено автором на основе использованных источников

[158] Четин А.М. Социальная составляющая концепции ESG и возможности ее применения в государственных образовательных учреждениях. Экономика и менеджмент систем управления. 2023. №2 (48). С. 52–58.

Рисунок 15 - Численность работников сферы образования[159]

Помимо гендерного неравенства в социальном блоке учитываются и другие факторы. Так Национальное рейтинговое агентство (НРА) сформировало методологию оценки социального блока концепции ESG по 6 группам показателей, где помимо гендерной составляющей и прав человека учитываются социальные инвестиции, человеческий капитал, клиенты, подверженность компании социальным рискам. Их измерение будет более релевантным по отношению к конкретной организации, нежели к какой-либо сфере в целом.

В управленческом плане образовательная организация представляет собой сложную, строгую структуру.[160] Это связано с тем, что образовательную политику в стране в государственных учреждениях определяет Правительство совместно с профильными министерствами, которая затем контролируется региональными и муниципальными образовательными органами власти.

[159] Составлено автором на основе использованных источников

[160] Сафонова, Е.А. Университет как общественный институт: этапы трансформации / Е.А. Сафонова // Теория и практика социогуманитарных наук. 2022. №3 (19). С.43-51.

Общим требованием к управлению образовательной организации является то, что оно должно осуществляться на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности (в соотв. с ч.2 ст.26 Федерального закона №273-ФЗ).[161]

Права и обязанности руководителя образовательной организации, его компетенция в области управления определяются в соответствии с образовательным законодательством и уставом учреждения.

В образовательной организации также могут формироваться попечительский совет, управляющий совет, наблюдательный совет и другие коллегиальные органы управления, предусмотренные уставом образовательной организации.[162]

Коллегиальные органы управления формируют локальные нормативные акты, критерии распределения стимулирующих выплат, планы мероприятий по образовательной и воспитательной части учреждения, о взаимодействии и сотрудничестве с иными организациями и т.д.[163]

Таким образом, управленческий блок концепции ESG в образовательных организациях (права, обязанности и ответственность управленческого звена организации) закреплен соответствующими нормативно-правовыми актами, среди которых устав образовательной организации, Федеральный закон об образовании в Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации и др.

В исследованиях по ESG и устойчивому развитию выделяются несколько важнейших тенденций и проблем, с которыми сегодня сталкиваются организации. Одной из наиболее важных тенденций является

---

[161] Статья 26. Управление образовательной организацией. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от.04.08.2023) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. И доп., вступ. В силу с 01.09.2023). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/e20e07c635fef774b363dcf3da4bc91d29368299/ (Дата обращения: 10.10.2023).

[162] Юревич, М.А. Глобальная трансформация высшего образования: от традиционного к предпринимательскому университету / М.А. Юревич // Journal of Applied Economic Research. 2021. Т. 20. №3 С. 560–581.

[163] Сусленко, А.А. Управление устойчивостью университета – новый подход к формированию современных университетов / А.А. Сусленко // Альманах мировой науки. 2021. №7 (50). С. 34–38.

необходимость более комплексного подхода к ESG и устойчивому развитию. Многие компании по-прежнему рассматривают ESG и устойчивое развитие отдельно от других видов деятельности, а не интегрируют их в свои общие бизнес-стратегии. Это может привести к фрагментарному подходу к устойчивому развитию, который не принесет ожидаемых выгод. Необходимы более всесторонние исследования интеграции ESG и устойчивого развития в корпоративные процессы принятия решений, чтобы понять, как лучше всего добиться этой интеграции.

Таким образом, устойчивое развитие возможно при равновесии трех основных составляющих: экономический рост, социальная ответственность и экологический баланс. Образование в интересах устойчивого развития является неотъемлемой составляющей Цели в области устойчивого развития, касающейся качества образования.

Исследование ESG-концепции в образовательном учреждении проведено посредством стандартных инструментов для комплексной оценки факторов, напрямую или косвенно влияющих на организацию – SWOT и PESTEL анализов. Отражены основные сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы использования ESG-концепции в образовательной организации. Тем самым показаны основные аспекты, затрагиваемые организации такого типа. Отмечены разноуровневые сильные стороны и возможности: от энергосберегающих технологий и государственной поддержки до улучшения имиджа и внедрения антикоррупционных практик. Помимо этого, систематизированы слабые стороны и угрозы концепции ESG в образовательной организации по трем группам приоритетности. Ресурсоемкость внедрения ESG, регуляторные риски и скептицизм являются наиболее разрушительными последствиями угроз. Анализ слабых сторон и угроз по группам приоритетности дает возможность выявить наиболее слабые направления и сфокусировать большие ресурсы в этих направлениях.

Аналогичным образом проведен анализ сильных сторон и возможностей по трем группам приоритетности. Для исследования макросреды и

стратегического анализа деятельности организации автор провел PESTEL-анализ. Тем самым выявлены различные аспекты внешней среды, которые так или иначе влияют на ESG-концепцию в образовании. Данные от PESTEL-анализа можно включить в стратегию развития организации. Если какое-то из предполагаемых действий произойдет, у компании будет план действий, что позволит избежать финансовых потерь или, наоборот, получить дополнительную прибыль. Расширенная форма PEST(EL) анализа является релевантной к современным условиям и учитывает экологическую и юридическую составляющую. Мозаика TPESTRE демонстрирует тренды, актуальные для выработки стратегических планов

Таким образом, отражены возможности и актуальные проблемы системы устойчивого развития в образовательных организациях. Отражены основные сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы использования ESG-концепции в образовательной организации. Тем самым показаны основные аспекты, затрагиваемые организации такого типа. Отмечены разноуровневые сильные и слабые стороны: от государственной поддержки до имиджа и недостатка опыта конкретного образовательного учреждения.

Систематизированы слабые стороны и угрозы концепции ESG в образовательной организации по трем группам приоритетности. Уменьшение взаимодействия стран и уровень политической стабильности являются наиболее разрушительными последствиями угроз. Анализ слабых сторон и угроз по группам приоритетности дает возможность выявить наиболее слабые направления и сфокусировать большие ресурсы в этих направлениях.

Проведена группировка сильных сторон и возможностей по трем группам приоритетности. Сильное влияние непосредственно несет государственная поддержка, поскольку образование является одной из сфер, которая внесена в государственную политику и право на образование подтверждено национальными правовыми актами. Имиджевая составляющая является важной для современного образования, поскольку обучающиеся

обращают внимание на различные рейтинги при выборе того или иного заведения.

Представлен PESTEL-анализ для концепции ESG в образовательных организациях. Эти данные могут быть использованы при выработке стратегии развития организации

Помимо этого, проанализированы основные возможности использования ESG-инструментов в деятельности образовательных организаций. Особое внимание уделено инструментам климатической политики ОЭСР – организации, занимающейся разработкой действий по достижению странами устойчивого развития и ESG-трансформации. Часть из них взаимосвязаны и имеют отношение к возобновляемым источникам энергии, которые могут быть использованы как при осуществлении образовательной деятельности, так и при административно-управленческих работах.

Отмечены основные тенденции в области строительства зданий за последние 8 лет, отмечены важные аспекты строительства образовательных учреждений и представлены возможности для проведения сертификации таких зданий по отечественным «зеленым» стандартам».

Более того, исследованы статистические данные Росстата по социальному блоку концепции ESG, экстраполировав которые можем с большой долей вероятности предположить, что данные за 2023 год не будут значительно отличаться от представленных ранее по большинству описанных показателей, т.е. женщины по большинству категорий профессий получают зарплату ниже мужчин в рамках одной профессии. Социальный блок концепции ESG экстремально важен вследствие высокого влияния человеческого капитала на деятельность современных образовательных организаций.

Управленческие инструменты претерпевают изменения в управлении образовательными организациями. Однако, основные аспекты изложены в федеральных и локальных нормативных актах. Что касается государственных

образовательных учреждений, то в них идет линейное управление от учредителя к руководителю организации, а от руководителя к подчиненным в соответствии с утвержденной структурой и уставом.

Выводы по главе 2:

Таким образом, проведен анализ использования ESG-инструментов в деятельности компаний в России и за рубежом. Развитие каждого из блоков ESG-концепции влияет не только на привлечение финансирования, но и на рыночное положение бизнеса. Тема ESG в российском политическом пространстве институционализировала и представлена в ряде нормативно-правовых актов, которые включают большое количество целей и целевых показателей в парадигме ESG

В настоящий момент в России происходит некоторая переориентация ESG-концепции: экологическое направление уступает социальному. С другой стороны, в крупных компаниях продолжается учет ESG-факторов и рисков. Ключевые стратегические партнеры России (страны БРИКС) декларируют, что в будущем сотрудничество во всех отраслях будет выстраиваться с учетом углеродного баланса.

Компании горнодобывающей промышленности, банковская отрасль, ритейл являются первопроходцами в ESG-трансформации. С другой стороны, принципам ESG следуют не только крупные компании, но и средние, которые имплементируют новые стандарты и реализуют уникальную повестку устойчивого развития. Организации социальной направленности только начинают использовать такого рода инструменты. Образовательная среда является ярким примером начального этапа внедрения и использования ESG-концепции. Происходит обучение по направлениям подготовки с учетом устойчивого развития различных отраслей. Более того, было реализовано несколько проектов, связанных с ESG-тематикой и устойчивым развитием: программа Campus, где целью было распространение экологических знаний среди студентов и поддержка экологических инициатив; проект «5 программ»,

созданный Министерством образования и науки РФ для повышения качества образовательного процесса в ВУЗах путем создания инновационной и технологической среды кампусов; Ассоциация «зелёных» ВУЗов России с основной идеей объединения студенческих экологических клубов, где реализуются «зеленые» практики, среди которых эко-просвещение, переработка мусора, развитие эко-движения.

Идентификация и управление рисками в политическом пространстве становятся все более актуальными в контексте роста неопределенности и сложности окружающей среды.

Практика ESG-трансформации существует во многих зарубежных странах. Одним из основных аспектов экологической составляющей является достижение целей Парижского соглашения по климату. Опыт зарубежных стран демонстрирует значимость ESG-практик, распространяющихся уже продолжительное время. Компании различных отраслей: строительство, ритейл, IT, инженерия, транспорт и др. учитывают экологические, социальные и управленческие факторы в собственных стратегиях развития.

Опыт дружественных стран демонстрирует возможности для обмена опытом в рамках объединения БРИКС, особенно в свете его расширения. Успешные практики в этом направлении в настоящий момент являются большим ориентиром для России, чем со странами Запада. Российские организации начали активно обращать внимание на ESG-аспекты при развитии бизнеса на восточных рынках, особенно в странах Азиатско-Тихоокеанского региона. Для российских компаний переориентация на восточные рынки и соответствие ESG-реалиям этих стран представляет как риски, так и возможности. Риски связаны с необходимостью адаптировать свою деятельность к строгим экологическим и социальным стандартам, а также с возможными негативными последствиями для бизнеса, если компании не смогут соответствовать этим требованиям. Возможности заключаются в доступе к растущим восточным рынкам, привлечении средств зеленого

финансирования и повышении конкурентоспособности компаний за счет улучшения своего ESG-профиля.

С другой стороны, опыт недружественных стран необходим для изучения, чтобы сформировать суверенные практики и обратить внимание на недостатки, чтобы избежать из в отечественных концепциях. В ЕС существуют как крупные компании, формирующие устойчивую повестку, так и стартапы, формирующие тренд на ESG. В США аспекты устойчивости реализуются на протяжении нескольких десятилетий. В Азиатском регионе тренд на экологию и устойчивое развитие развивается с большой инициативой.

Возможности использования ESG-инструментов в образовательных учреждениях обширны. Проанализировав инструменты Системы измерения действий и политики в области климата ОЭСР выявлено, что инструменты климатической политики доступны к использованию в образовательных организациях. Это один из путей ESG-трансформации современного образования. В основном представленные инструменты охватывают экологическую и социальную составляющие. Однако управленческое направление усматривается непосредственно во внедрении и использовании такого рода инструментов.

Проблемы гендерного неравенства в настоящий момент также являются актуальными для образовательной отрасли, это подтверждается официальной статистикой от Росстата по зарплатам среди мужчин и женщин. Однако, заметим, что на всем исследуемом периоде количество работников-женщин в сфере образования превышает количество работников-мужчин более чем в 5 раз. Будущее ESG в России зависит от нескольких факторов, включая развитие законодательства, общественного сознания и интереса со стороны различных отраслей и инвесторов.

Исследование ESG-концепции в образовательном учреждении проведено посредством стандартных инструментов для комплексной оценки факторов, напрямую или косвенно влияющих на организацию – SWOT и

PESTEL анализов. Отражены основные сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы использования ESG-концепции в образовательной организации. Тем самым показаны основные аспекты, затрагиваемые организации такого типа. Отмечены разноуровневые сильные стороны и возможности: от энергосберегающих технологий и государственной поддержки до улучшения имиджа и внедрения антикоррупционных практик. Помимо этого, систематизированы слабые стороны и угрозы концепции ESG в образовательной организации по трем группам приоритетности. Ресурсоемкость внедрения ESG, регуляторные риски и скептицизм являются наиболее разрушительными последствиями угроз. Анализ слабых сторон и угроз по группам приоритетности дает возможность выявить наиболее слабые направления и сфокусировать большие ресурсы в этих направлениях.

Аналогичным образом проведен анализ сильных сторон и возможностей по трем группам приоритетности. Представлен экспертный механизм оценки факторов SWOT для разностороннего исследования факторов, влияющих на организацию. Что касается исследования макросреды и стратегического анализа деятельности организации, то автор провел PESTEL-анализ. Он прорабатывает внешнюю среду организации и помогает идентифицировать возможности и угрозы для нее. По мере усложнения рынка и среды в него включились дополнительные важные силы (экологические и правовые). Тем самым выявлены различные аспекты внешней среды, которые так или иначе влияют на ESG-концепцию в образовании. Данные от PESTEL-анализа можно включить в стратегию развития организации. Если какое-то из предполагаемых действий произойдет, у компании будет план действий, что позволит избежать финансовых потерь или, наоборот, получить дополнительную прибыль.

Мозаика трендов TPESTRE углубляет анализ макросреды, сегментировав ключевые тенденции в семь категорий, которые необходимы для своевременного отслеживания изменений и определения долгосрочного направления деятельности организации. Тем самым учитываются

качественные и количественные характеристики в анализе. Более того это демонстрирует широту проводимого исследования и позволяет глубоко оценить внешнюю среду по отношению к организациям высшего образования.

Глава 3. Формирование научных рекомендаций по разработке методики оценки ESG-инструментов в управлении образовательной организацией

3.1 Анализ структуры РАНХиГС при Президенте РФ и разработка предложений по внедрению ESG-инструментов в деятельность образовательного учреждения

Российская Академия Народного Хозяйства и Государственной Службы при Президенте Российской Федерации (также – Президентская Академия) – высшее учебное заведение, занимающееся подготовкой специалистов социально-экономической и гуманитарной направленности, а также подготовкой и переподготовкой специалистов высшего управленческого уровня.

В настоящем диссертационном исследовании будут разрабатываться предложения для Московского кампуса.

На начало 2024 года включает в себя 47 филиалов, лицей, систему СПО в 14 кампусах, 11 учебных центров и 76 научных центров и институтов. Московский кампус подразделяется на 14 образовательных подразделений (институтов, факультетов). Что касается административных подразделений, то их количество превышает 80.

Обобщенно образовательная и административная структуры РАНХиГС представлены в приложениях 1 и 2, а расшифровка аббревиатур подразделений – в списке сокращений. Таким образом, с уверенностью можно сказать о том, что Президентская Академия является серьезной, сложной структурой с многосторонней направленностью. Административные и образовательные подразделения обособлены, но имеют контакты по различным вопросам.

РАНХиГС не входит в рейтинг ВУЗов, чьи практики в области устойчивого развития отмечены международными экспертами.

Данный рейтинг (QS Sustainability Rankings) опубликован в 2023[164] и 2024[165] годах.

В 2024 году в QS Sustainability Rankings вошли 1403 университета из 95 стран, работающих на достижение целей устойчивого развития через образование, научные результаты, взаимодействие с местными и международными сообществами, бизнесом и государством. Методология исследования основывается на ранжировании проектов, прямо или опосредованно влияющих на эколого-экономическую и социальную проблематику.

Отсутствие ВУЗа в данном рейтинге косвенно указывает на то, что ESG-повестка не используется как ведущее направление деятельности. Более того, к сожалению, снижение влияния экологического и социального направления обусловлено расширением санкционного давления от недружественных стран, что вынуждает многие организации переносить экологическую и социальную политику на дальний план, что негативно влияет на достижение целей устойчивого развития.

С другой стороны, Академия участвует в государственной программе поддержки университетов Приоритет-2030. Предполагается, что данная программа позволит сконцентрировать ресурсы для обеспечения вклада российских университетов в достижение национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года, повысить научно-образовательный потенциал университетов и научных организаций, а также обеспечить участие образовательных организаций высшего образования в социально-экономическом развитии субъектов Российской Федерации. Цель программы «Приоритет 2030» – к 2030 году сформировать в России более 100 прогрессивных современных университетов - центров научно-

---

[164] QS World University Rankings: Sustainability 2023 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings/2023?countries=ru (Дата обращения: 15.01.2024).

[165] QS World University Rankings: Sustainability 2024 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings?countries=ru (Дата обращения: 15.01.2024).

технологического и социально-экономического развития страны.[166] Участвующие в ней вузы получают из федерального бюджета гранты в форме субсидий. Программа действует на основании постановления Правительства от 13.05.2021 №729[167].

В рамках данной программы и в соответствии с ч.4 ст.28 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» в конце 2022 года РАНХиГС разработала программу (стратегию) развития ВУЗа до 2030 года.

Реализация программы предполагает 2 этапа:

1-й этап – 2022–2025 г;

2-й этап – 2026–2030 г.

Конечные цели, которые хочет добиться Академия к 2030 году это:

- обучено 500 тыс. сотрудников органов публичной власти и 500 тыс. обучающихся на платформе непрерывного профессионального образования;

- включение всех регионов страны в систему непрерывной подготовки управленческих кадров;

- 100% программ бизнес-образования имеют ведущие аккредитации;

- топ-30 рейтинга Financial Times;

- топ-10 рейтинга RAEX;

- рост доходов от НИОКР в 1,5 раза.

Обобщенно цели представлены на рисунке 16.

---

[166] Программа «Приоритет 2030» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://priority2030.ru/analytics (Дата обращения: 04.12.2023).

[167] Постановление Правительства РФ от 13.05.2021 N 729 (ред. от 29.11.2023) "О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства "Приоритет-2030" (вместе с "Правилами проведения отбора образовательных организаций высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства "Приоритет-2030", "Правилами предоставления грантов в форме субсидий из федерального бюджета на оказание поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования") [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_384628/ (Дата обращения: 04.12.2023).

Рисунок 16 - Целевая модель Президентской академии 2030[168]

Далее с целью выявления существующих утвержденных мероприятий по трансформационным процессам на ближайшие 6 лет, автором проведен анализ плана по достижению целевой модели, который представлен в таблице 17.

Таблица 17. Анализ плана по достижению целевой модели[169]

Направление	Мероприятие	Описание
Образовательное	Обеспечение гибкости и адаптивности подготовки кадров	Мониторинг лучших практик вузов-победителей проекта «Приоритет-2030», зарубежных практик и образовательных практик корпоративных университетов и т.д.; Разработка новых образовательных стандартов; Развитие технологии «ВКР как стартап»; Реализация сетевых образовательных программ с участием более чем двух внешних партнеров.

[168] Программа развития РАНХиГС до 2030 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ranepa.ru/ob-akademii/programma-2030/ (Дата обращения: 20.12.2023).
[169] Составлено автором на основе использованных источников

Продолжение таблицы 17

	Управление передовыми образовательными практиками	Формирование и развитие новой педагогической системы разделения труда на территории как основы формирования сложных сетевых партнерств; Создание пространства «клубной коммуникации» в образовании; Построение системы управления персонализированным образованием
	Клиентоцентричность образовательной деятельности Академии	Формирование академических стандартов «Обучающийся – образовательная программа», «Академия – обучающийся», «Академия – преподаватель». Описание образовательной деятельности в формате бизнес-процессов. Трансформация системы управления образовательным процессом на основе оптимизированной модели, построенной на принципах: омниканальности, разумности нормативного регулирования, с учетом оценки степени клиентоцентричности на основе обратной связи и т.д.
Научно-исследовательское	Формирование банка тематик фундаментальных исследований	Наукометрический анализ по ключевым направлениям исследований, сотрудничество с научно-исследовательскими центрами, разработка инструментария на основе больших данных, поощрение междисциплинарных исследований
	Создание исследовательского офиса	Создание исследовательского офиса в системе «единого окна», поддержка межведомственного сотрудничества, эффективное проектирование научно-исследовательских связей.
	Создание цифровой инфраструктуры управления научно-исследовательской деятельностью	Создание интерактивной среды Dr. Dcience для поддержки публикационной активности, создание собственной цифровой базы данных, системы учета, обработки и управления результатами интеллектуальной деятельности.
	Исследование влияния энергетического перехода на социально-экономическое развитие России и выбор оптимальной социально-экономической политики	Создание Научно-методического совета по экономическим вопросам, связанным с последствиями снижения уровня углеродоемкости российской экономики и достижением целей устойчивого развития

Продолжение таблицы 17

Молодежное	Внедрение универсальной образовательной модели командной детско-взрослой проектной деятельности	Профориентация школьников, предварительная работа с наиболее талантливыми абитуриентами
	Национальный исследовательский консорциум развития и использования потенциала молодых ученых в системе публичной власти	Координация ключевых направлений исследовательской деятельности молодых ученых в системе публичной власти.
	Развитие системы формирования личностной успешности студентов	Независимая оценка и качественное развитие универсальных управленческих и деловых компетенций студентов высшего и среднего профессионального образования для быстрой и эффективной адаптации и применимости на рынке труда
Управленческое	Система управления университетом	Персональная ответственность за реализацию стратегических проектов и политик развития Академии; качество и эффективность принимаемых решений обеспечены с участием коллегиальных органов.
Финансовое	Экономическая модель Академии	Сочетание бюджетных и внебюджетных источников. Сохранение существующей структуры доходов (56% - внебюджетные фонды), и увеличение этого источника доходов за счет обучения студентов и слушателей, которые уже имеют профессиональное образование.
Цифровое	Эффективная цифровая среда	Создание единого бесшовного физического и цифрового пространства, управляемого на основе данных и технологических решений с применением искусственного интеллекта и включающего в себя цифровые бизнес-процессы, сервисы и услуги, одинаково доступные в физической, дополненной и виртуальной реальности.

Таким образом, из таблицы 17 можно сделать вывод о том, что программа развития Академии в разрезе проекта «Приоритет-2030» представляет собой разноплановый многоаспектный документ, в котором

отражены полноценные изменения, затрагивающие подразделения РАНХиГС различной направленности. Посредством трансформационных мероприятий предполагается внедрение изменений в образовательной, научной, управленческой, финансовой, цифровой и молодежной сфере.

В целом, проанализировав программу развития Академии, которая представлена на официальном сайте ВУЗа,[170] было выявлено, что в ней не представлен раздел, конкретно отражающий показатели достижения целей устойчивого развития или ESG. Однако, автором были обнаружены некоторые разделы, частично затрагивающие тематику экологической и социальной ответственности.

В стратегии развития отмечено, что ее реализация будет вкладом в устойчивое развитие государства, экономики, общественных институтов. Также в мероприятии №65 Обустройство современных учебных и рекреационных пространств, обеспечивающих комфортные условия для общественной жизни, учебной и внеучебной деятельности студентов, преподавателей и работников Академии раздела IX. Мероприятия по совершенствованию и модернизации имущественного комплекса и оснащения материально-технической базы Академии отмечена необходимость поддержки экологических инициатив, соответствующих принципам устойчивого развития.

Одной из задач Академии является создание комфортной корпоративной среды и развитие корпоративной культуры. Это же стоит в мероприятиях по развитию кадрового потенциала Академии и филиалов.

В управленческом плане представлено достаточно действий и мероприятий, в т.ч. управление научно-исследовательской деятельностью Академии, внедрение единых стандартов управления филиалами Академии. Предполагается, что к 2030 году Президентская Академия создаст среду, транслирующую корпоративную культуру, личностный рост и

---

[170] Программа развития РАНХиГС до 2030 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ranepa.ru/ob-akademii/programma-2030/ (Дата обращения: 20.12.2023).

профессиональное совершенствование сотрудников Академии с применением ценностно ориентированного подхода к организации подбора и развития карьерной траектории персонала. Использование цифровых технологий, а также инструментов кадровой диагностики и перспективного развития персонала позволит изменить принципы управления, что обеспечит единое качество образовательных, научных и консультационных услуг по всей сети Академии.

Углубившись в проект «Приоритет-2030», было обнаружено, что Президентская Академия реализует 4 стратегических проекта (Приложение №3), в одном из которых (Стратегический проект №2 – Национальный центр стратегического консалтинга) отражено следующее направление деятельности – консалтинг по адаптации к вызовам ESG-повестки. Подробная информация о направлениях второго стратегического проекта представлена на рисунке 17.

Рисунок 17 - Направления в рамках стратегического проекта №2 РАНХиГС[171]

В рамках направления «Устойчивое развитие» Центр стратегического консалтинга будет оказывать консультационные услуги по вопросам

[171] Программа развития РАНХиГС до 2030 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ranepa.ru/ob-akademii/programma-2030/ (Дата обращения: 20.12.2023).

устойчивого развития, поддержки малого и среднего предпринимательства, экологии. Многоаспектный характер консалтинга обуславливает нацеленность стратегического проекта на установление системной связи между консалтинговыми, экспертными, научными и образовательными направлениями деятельности Академии.

Таким образом, рисунок 17 демонстрирует направления деятельности центра стратегического консалтинга. Однако, ESG и устойчивое развитие используются здесь только в консультационном плане, т.е. здесь разрабатываются решения и проводится глубокая экспертиза для сторонних организаций и учреждений, а не для Академии.

Что касается образовательного направления, то в Академии существуют программы, затрагивающие ESG-трансформацию и устойчивое развитие. Например, ESG управление бизнесом, Управление ESG проектами, ESG-трансформация бизнеса, Международные программы устойчивого развития, Государственное управление устойчивым развитием, Устойчивое развитие территорий и т.д.

Более того, один из институтов носил наименование Институт финансов и устойчивого развития (ИФУР). В настоящий момент программы института вошли в укрупненный Институт управления (ИУ). Во все образовательные программы и научно-исследовательскую деятельность ИФУР было интегрировано изучение Целей устойчивого развития, учитываются потребности общества в их достижении и взаимосвязь их с различными социально-экономическими проектами и программами развития страны. В институте был создан специализированный Научно-образовательный центр устойчивого развития. Все созданные и реализуемые этим центром образовательные программы включают изучение проблематики ЦУР и задач по их достижению. Центр реализует соглашения о сотрудничестве со школами, образовательные программы для школьников и студентов, учителей, научно-методический семинар для преподавателей института, международные образовательные программы, ведет научно-

исследовательскую работу. Помимо этого, в институте реализуются программы высшего образования в области ESG-трансформации: многопрофильный бакалавриат «Проекты устойчивого развития» и многопрофильная магистратура «Управление достижением целей устойчивого развития».

Также Институт бизнеса и делового администрирования (ИБДА) имеет традицию продвижения и реализации принципов социальной ответственности и устойчивого развития во всех направлениях деятельности. На программах бакалавриата используется открытый курс МООС по целям устойчивого развития.[172] Помимо этого, в институте ряд сотрудников прошли обучение в рамках проекта «Углеродная грамотность», который был разработан в Великобритании. Сотрудник, обладающий углеродной грамотностью, как изменение климата повлияет на него как в географическом, так и в отраслевом плане, имеет знания и навыки, позволяющие снизить свой собственный углеродный след, с типичной реализуемой экономией углерода в размере 5–15% на человека. Отдельные разделы тренинга включены в учебный курс по КСО для студентов бакалавриата.

Более того в ИБДА разработано положение о КСО, где отражена миссия института, поддержка инициатив ООН, базовые принципы и основные направления КСО.[173]

Что касается программы развития РАНХиГС на 2021–2030 годы была обновлена в 2023 году и в рамках внедрения результатов приоритетных научных исследований в образовательный процесс включает в себя следующие мероприятия[174]:

---

[172] Социальная ответственность бизнес и устойчивое развитие [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ibda.ranepa.ru/about/sotsialnaya-otvetstvennost-biznesa/ (Дата обращения: 10.01.2024).

[173] Положение о корпоративной социальной ответственности института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ibda.ranepa.ru/upload/doc/Положение_о_КСО.pdf (Дата обращения: 11.01.2024).

[174] Программа развития университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Программа%20развития%202023.pdf (Дата обращения: 04.12.2023).

Исследование влияния энергетического перехода на социально-экономическое развитие России и выбор оптимальной социально-экономической политики. Мероприятие включает в себя формирование консорциума научных организаций в области исследований устойчивого развития, энергоперехода и деуглеродизации экономики; создание постоянно действующего Научно-методического совета по экономическим вопросам, связанным с последствиями снижения уровня углеродоемкости российской экономики и достижением целей устойчивого развития; анализ рисков энергоперехода и предпосылок деуглеродизации российской экономики; разработку сценариев экономической трансформации российской экономики для выработки стратегии низкоуглеродного развития; обеспечение российского Правительства оценками последствий введения различных вариантов углеродного регулирования в отдельных странах и на международном уровне для российских компаний и отраслей с выходом на макроэкономические и бюджетные показатели; подготовку предложений по перестройке фискальной политики в Российской Федерации для смягчения негативных краткосрочных эффектов введения углеродного регулирования и обеспечения долгосрочного устойчивого развития.

Таким образом, было выяснено, что в РАНХиГС затрагивается повестка устойчивого развития и ESG-трансформация. Однако, в основном она отражается в научно-образовательной среде, в программах обучения. Существуют полноценные образовательные подразделения, которые занимаются вопросами устойчивого развития и обучением специалистов, которые будут работать с процессами ESG-трансформации.

Однако, с другой стороны, использование инструментов ESG в административных структурах и в целом в управлении учреждением не обнаружено. В этой связи происходит двойственная ситуация, когда с одной стороны идет обучение и консультирование по вопросам устойчивого развития, а внутри учреждения ESG-процессы явно не выражены.

В этой связи предлагаем рассмотреть конкретные направления деятельности подразделений РАНХиГС и возможные инструменты ESG для их работы.

Задачей образовательного направления является реализация программ высшего, среднего-специального, общего и дополнительного образования. В каждом институте имеются также и административные структуры, занимающиеся обеспечением деятельности кафедр, факультетов и институтов в целом. Их деятельность сопряжена с центральными административными подразделениями.

Что касается административного направления, то в данный блок входят подразделения, обеспечивающие финансовую устойчивость учреждения, координируют выполнение государственного задания, использование внебюджетных средств, а также реализуют использование информационных и цифровых технологий в учреждении. В 2024 году продолжается трансформация структуры Президентской Академии: создаются новые подразделения, в которых основными принципами работы выступают клиентоцентричность, использование технологии «одного окна», цифровая трансформация, новые методы принятия управленческих решений. В связи с этим автор предлагает также обратить внимание на использование ESG-инструментов в деятельности административных структур. Важным видится переход к электронным носителям информации. Это необходимо для достижения показателей экологического блока и стратегии социально-экономического развития с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года. Увеличение количества безбумажных носителей информации может быть достигнуто по технологии 50-70-90. Для нулевого года организации необходимо перевести половину источников информации в электронный вид, затем каждый отчетный период (год, два или более) необходимо увеличивать процент электронных документов на 20%, что в итоге приведет к абсолютному уменьшению бумажных источников информации. Объясняется это законом Парето, который гласит, что изменение

на 20% приносит 80% эффективности. Правило Парето – популярная методика оценки эффективности и оптимизации процессов. Это касается и бизнеса, и образования, и иных вещей.

В настоящий момент в Президентской Академии внедрены системы электронного документооборота Directum и Pyrus. Они позволяют согласовывать проекты различных документов (приказов, распоряжений, служебных записок, договоров, и т.п.), а также подписывать их с помощью электронной цифровой подписи (ЭЦП). С другой стороны, цифровые процессы затронули только процессы подписания и согласования, а исполнение и учет пока до сих пор ведутся в бумажном виде. Учитывая объем информации, расходных операций, финансово-аналитических и иных документов ведение учета и отчетности в электронном формате представляется очевидным аспектом.

Помимо этого, в системе Pyrus решается множество задач, она выступает омниканальным источником взаимодействия по решению различных вопросов: финансовых, кадровых, информационных и т.д. В дальнейшем планируется все большее расширение функционала.

Реализация принципов клиентоцентричности видится схожей с корпоративной социальной ответственностью; вопросы гендерного неравенства, социальной поддержки работников отражают социальный блок концепции ESG и также относятся к деятельности административных подразделений.

Методы принятия управленческих решений, равно как и весь управленческий блок, зависят от руководителей всех подразделений, подчиняющихся непосредственно ректорату.

Экспертно-аналитическое направление представляет собой анализ и формирование рекомендаций для органов управления, а также для внутренних подразделений. В этой связи видится перспективным разработка плановых документов и отслеживание исполнения показателей по достижению ESG-

трансформации. Разработка предложений по внедрению тех или иных инструментов в деятельность образовательной организации.

Научное направление: НИОКР в области возобновляемых источников энергии, энергетической эффективности для сферы образования. Такие подразделения могут выступать инициаторами изменений с научной точки зрения, разрабатывая конкретные предложения совместно с подразделениями экспертно-аналитического направления. Применение таких разработок может быть доступно во всех сферах деятельности образовательного учреждения, внедрение их поэтапно.

Подразделениям научной направленности необходимо разрабатывать предложения для конкретных подразделений организации для достижения поставленных целей. Научные и экспертно-аналитические подразделения могут быть объединены в консультационный орган по ESG, который будет не только формировать

Хозяйственное направление: реализация инициатив по достижению целей устойчивого развития и ESG-трансформации. Среди них использование возобновляемых источников энергии при внутреннем и наружном освещении зданий, динамическое теплоснабжение, экологичное водоснабжение, использование экологичных, а также вторичных материалов при строительстве и реконструкции зданий и прилегающей территории. Озеленение территории. Внедрение и использование в офисных и учебных пространствах.

Объединение подразделений в блоки по направлениям деятельности помогает четко разграничивать использование ESG-инструментов в деятельности. Согласимся, что часть из них возможно применять в нескольких направлениях одновременно, однако, большей части подразделений подходит реализация инструментов, непосредственно связанных с их деятельностью.

Для полноценного внедрения инструментов ESG-трансформации необходимо создание нормативного документа, который бы отражал

стратегические планы и дорожную карту по их применению в образовательном учреждении.

В таблице 18 автор совместил направления деятельности Президентской Академии и предлагаемые климатические инструменты ОЭСР, а также общеизвестные ESG-критерии для их деятельности.

Таблица 18. Соотношение деятельности подразделений Президентской Академии и инструментов ESG[175]

Направление	**Предполагаемый инструмент**	**Критерии измерения**
Образовательное	Обучающий: донесение информации о существующих процессах ESG-трансформации, разработка инициатив и проектов в этом направлении. Реализация курсов по устойчивому развитию и ответственному инвестированию.	Количество программ, реализующих направление ESG; количество дисциплин, трактующих понятие устойчивого развития и ESG. Наполнение программ, предполагаемый результат изучения дисциплины, курса, модуля.

[175] Составлено автором

Продолжение таблицы 18

	Ресурсный: использование возобновляемых источников энергии в обучении, разработка научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок для достижения углеродной нейтральности образовательных учреждений, а также достижения высокого уровня социальных возможностей	Типы возобновляемых источников энергии, их объем в образовательном процессе; количество НИОКР в год, затрагиваемых устойчивость образовательного учреждения, ESG в высшем образовании; текучесть кадров, количество женщин, занимающих руководящие позиции; уровень заработной платы женщин и мужчин; типы социальной поддержки в подразделениях; возможности повышения квалификации, карьерного роста; премирование; типы медицинского обслуживания для работников и их семей.
	Регламентируемый: ориентация на установленные нормативные акты в части устойчивого развития и ESG	Количество документов, регламентирующих ESG-трансформацию, наполнение этих документов по образовательной части в учреждении. Ключевые показатели по достижению стратегических целей учреждения, в контексте национальных и глобальных целей.

Продолжение таблицы 18

Административное	Экологический: утверждение эко-нормативов для всех подразделений; соответствие нормативов учреждения целям государственной политики и глобальным целям устойчивого развития	Показатели по достижению целей эко-нормативов, сроки исполнения «дорожной карты», конкретные измерители, способы достижения: уровень инвестиций в окружающую среду, количество выбросов загрязняющих веществ от стационарных источников, водопользование, меры по повышению эффективности использования водных ресурсов, объемы потерь воды, использование, переработка и обезвреживание отходов и т. д.
	Социальный: поддержка на уровне организации гендерного равенства, корпоративное обучение, корпоративная социальная ответственность, социальный пакет и т.п.	Показатели заработных плат у мужчин и женщин, количество женщин на руководящих должностях, количество человек, прошедших повышение квалификации за год, наполнение социального пакета, корпоративный спорт и т.п.; количество работников до 25 лет и предпенсионного возраста; инклюзивность; программы поддержки ЗОЖ;
	Управленческий: современные методы принятия управленческих решений, использование экологичных, социальных инструментов принятия решений.	Применение цифровых инструментов и технологий искусственного интеллекта в принятии управленческих решений, эффективность оплаты труда руководителей; профессиональное развитие руководителей и подчиненных.
Экспертно-аналитическое	Экспертный: выработка действий для достижения целей климатической, социальной и управленческой политики учреждения; постоянный мониторинг возможностей применения тех или иных инструментов.	Наименование стратегических документов, их наполнение, количество инструментов ESG-трансформации, ключевые KPI для обучения, для использования ВИЭ, для достижения углеродной нейтральности, для переработки отходов и т.п.

Продолжение таблицы 18

Научное	Исследовательский: исследование возможностей внедрения в деятельность современных разработок и инструментов для повышения устойчивости деятельности образовательного учреждения	Количество проведенных исследований в части ESG и устойчивого развития образования за год, результат исследований, количество внедренных нововведений в деятельность учреждения, инициация изменений с научной точки зрения, подкрепление научными компонентами и следствиями внедрения или не внедрения предложенных инструментов.
Хозяйственное	Эффективное расходование материалов, энергии для обеспечения устойчивой деятельности организации, типы строительных материалов, использование возобновляемых источников энергии, благоустройство территории, инклюзивность, сбор, переработка и обезвреживание отходов, энергоэффективность зданий.	Тип энергии, стоимость энергии, среднее количество затрачиваемой энергии (вода, электричество, тепловая энергия и др.); наличие безбарьерной среды для маломобильных лиц, общая площадь помещений, доступных к использованию маломобильными лицами в общей площади зданий; озеленение территории; спортивные площадки; количество собранных, переработанных и обезвреженных отходов за год; типы строительных материалов, их стоимость;

Таким образом, из таблицы 18 ясно, что экологические, социальные и управленческие характеристики могут найти отражение в деятельности РАНХиГС при Президенте РФ. Более того, часть из них имеет общие точки соприкосновения по инструментарию. Это объясняется тем, что подразделения внутри учреждения не носят полной обособленности, а взаимодействуют по ряду вопросов между собой. Разделение инструментария по направлениям деятельности подразделений демонстрирует конкретные аспекты, отнесенные непосредственно к работе тех или иных служб.

Таким образом, современная Президентская Академия представляет собой сложную, серьезную образовательную структуру высшего образования, в которой представлено большое количество образовательных, административных, научных и других подразделений, осуществляющих ее деятельность в соответствии с Уставом и рекомендациями, определенными исполнительными органами власти.

Стратегическое планирование до 2030 года не включает в себя широких инициатив в части ESG-трансформации и устойчивого развития, в этой связи видится перспективным использование рекомендаций автора по внедрению и использованию различных техник и инструментов ESG в деятельности подразделений.

Участие Академии в проекте «Приоритет-2030» дает толчок к внедрению инноваций и ведущим позициям по лидерству в области высшего образования, повышению узнаваемости, а также закрепления имиджа устойчивого учреждения высшего образования. Однако, для этого предстоит выполнить шаги по трансформации всех структур и включить ESG-повестку не только в образовательный процесс, но и в деятельность всех подразделений для поэтапной реализации описанных принципов.

3.2 Формирование методики оценки применения ESG-инструментов в управлении образовательной организацией высшего образования

Современные организации внедряют ESG-повестку различными способами: для начала проводится оценка текущего состояния организации в отношении экологических, социальных и управленческих аспектов; определяется стратегия в отношении ESG и установление измеримых целей; далее проводится разработка системы измерения и мониторинга ESG-показателей, чтобы оценивать производительность и отчитываться о достижениях в области ESG; взаимодействие со стейкхолдерами для

понимания их ожиданий и потребностей в области ESG; обеспечение обучения и повышение осведомленности сотрудников по вопросам ESG; присоединение к стандартам или сертификационным программам, связанным с ESG; учет экологических, социальных, управленческих рисков; интеграция.

Тем самым, существуют различные направления, посредством которых колледжи и университеты могут интегрировать ESG в свою учебную программу и жизнь кампуса. Однако начало трансформационного процесса происходит с анализа и оценки существующих процессов. Следуя этим шагам, Президентская Академия и другие университеты смогут осмысленно и всесторонне интегрировать принципы ESG в свою учебную программу и жизнь кампуса. Это может помочь гарантировать, что университет оказывает положительное влияние на окружающую среду и общество, а также может предоставить студентам ценные возможности для обучения и опыт.

Для оценки образовательного учреждения высшего образования по степени ESG-трансформации автор предлагает использовать экспертную оценку, в которой отражаются основные аспекты ESG-трансформации и который позволяет продемонстрировать наличие или отсутствие обязательных характеристик, которые, в конечном счете, выведут значение, которое будет называться ESG-рейтингом.

Экспертная оценка необходима для ведения практически любой деятельности. Она используется, когда требуется сторонняя оценка деятельности организации, чтобы беспристрастно оценить положение дел компании. Экспертные оценки бывают индивидуальные и коллективные. Экспертная оценка дает возможность посмотреть на ситуацию более широко, чтобы увидеть потенциальное решение; получить рекомендации от специалистов.

Помимо экспертной оценки метод наблюдения является одним из самых распространенных и часто встречающихся методов исследования. Это запланированный целенаправленный процесс, полученные результаты которого фиксируются исследователем. Основная функция состоит в отборе

сведений об изучаемом процессе в условиях прямой и обратной связи с объектом наблюдения. Наблюдение помогает широко охватить события, описать взаимодействие всех стейкхолдеров. Для настоящего исследования необходимо наблюдение в части анализа бизнес-процессов учреждения высшего образования с последующей разработкой предложений по их корректировке с учетом внедрения ESG-концепции. Данное наблюдение может подразделиться на две части: образовательное/педагогическое наблюдение и административное наблюдение. Первое поможет проанализировать образовательный процесс, второе – административно-управленческий.

На этом основании автор предлагает использовать комбинацию методов экспертной оценки и наблюдения, что поможет исследовать процессы ESG-трансформации в образовательном учреждении максимально широко, для ранжирования показателей предлагается использовать оценочную структуру.

Далее автором представлена методика оценки высшего учебного заведения по степени ESG-трансформации. Она представляет собой оценочный лист, в котором отражены основные показатели, которые анализируются в бизнес-структурах, их рассматривают международные консалтинговые агентства, однако также учтены и образовательные особенности, которые присущи только этой отрасли. Помимо этого, представлены критерии, по которым необходимо оценивать образовательное учреждение по степени ESG-трансформации.

В совокупности рейтинг поможет отразить сильные и слабые места в устойчивости учреждения и покажет руководителям на что им стоит обратить внимание. Для оценки выбрана 5-балльная шкала, что обосновывается простотой использования и удобством расчетов. Данные представлены в таблице 19.

Таблица 19. Показатели для оценки инструментов ESG-трансформации в ВУЗе[176]

№ п/п	Направление	Группа	Показатель для измерения	Описание	Оценка
1	ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ	Энергоэффективность	Доля потребления возобновляемых источников энергии	Доля ВИЭ в общих затратах энергии учреждением	0-5
			Углеродный след ВУЗа (тонн CO2 на 1 обучающегося)	Совокупность всех выбросов парниковых газов	0-5
			Энергоэффективность зданий	Потребление энергии кВт/ч на квадратный м	0-5
		Управление отходами	Уровень раздельного сбора отходов	Наличие/ отсутствие баков для раздельного мусора, их количество, сотрудничество с перерабатывающим и предприятиями	0-5
			Количество переработанных отходов	Процент от общего объема отходов	0-5
			Наличие программ по снижению использования одноразовых материалов (например, пластика)	Программы развития/ трансформации ВУЗа, в которых рассматриваются шаги к переходу на многоразовые материалы	0-5
		Зеленая инфраструктура	Площадь зеленых насаждений на кампусе	В квадратных метрах на одного обучающегося	0-5
			Количество зеленых зданий, сертифицированных по международным стандартам	Стандарты LEED, BREEAM или российским ГОСТ	0-5
		Водосбережение	Потребление воды на одного студента	Литр/человек	0-5
			Внедрение технологий для повторного использования воды	Наличие / отсутствие	0-5
			Доля женщин среди руководящих должностей	Доля в общем количестве	0-5
			Программы поддержки студентов с	Наличие / отсутствие, при	0-5

[176] Составлено автором

2	СОЦИАЛЬНОЕ	Инклюзивность и разнообразие	ограниченными возможностями	наличии описание процессов	
			Наличие и эффективность политики против дискриминации	Наличие регулирующих документов, кодексов, и их исполнение	0-5
		Качество образования	Уровень удовлетворенности обучающихся качеством обучения	Медианный показатель	0-5
			Уровень трудоустройства выпускников в течение года после окончания вуза	Количество трудоустроенных	0-5
			Количество и качество программ по повышению квалификации для сотрудников и обучающихся	Обучение по ESG-управлению для повышения квалификации и формирования собственного кадрового резерва	0-5
		Участие в общественных проектах	Количество социальных проектов с участием студентов и преподавателей	Научно-технические, образовательные, воспитательные, культурные и иные проекты внутри ВУЗа	0-5
			Вклад в социальные инициативы и благотворительность	Участие в социальные инициативах города, региона, государства, мира	0-5
			Наличие программ по волонтерству и их охват	Вовлеченность в волонтерство не только студентов, но и других категорий стейкхолдеров	0-5
		Здоровье и благополучие	Доступность спортивной и медицинской инфраструктуры	Наличие и оснащенность	0-5
			Программы по поддержке ментального здоровья обучающихся и сотрудников	Психологическая служба	0-5
			Уровень удовлетворенности обучающихся и	Регулярный мониторинг	0-5

			сотрудников условиями работы и учебы		
3	УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ	Прозрачность и подотчетность	Наличие и доступность отчетности по ESG (включая годовые отчеты)	Открытость данных	0-5
			Количество встреч и публичных обсуждений с заинтересованными сторонами (обучающиеся, сотрудники, партнеры)	Направления встреч, их результат	0-5
		Этика и антикоррупция	Наличие кодекса этики и программ по борьбе с коррупцией	Локальные положения	0-5
			Количество проведенных тренингов по вопросам этики и соблюдению законодательства	Результативность и эффективность обучения	0-5
		Корпоративное управление	Наличие и функционирование независимых органов управления (например, наблюдательный совет)	Для достижения целей ESG-трансформации	0-5
			Прозрачность принятия решений и участие всех заинтересованных сторон в управлении	В различных подразделениях	0-5
		Инновации и развитие	Инвестиции в исследовательскую деятельность и инновационные проекты	Из разных источников – государственных и частных	0-5
			Развитие цифровых технологий и онлайн-образования	Для достижения политики по снижению выбросов парниковых газов	0-5
			Количество патентов и публикаций на одного преподавателя	Научные исследования в рамках ESG-трансформации	0-5

Общая структура оценки:

– 0–1 балл — низкий показатель (недостаточное выполнение критерия или его отсутствие).

– 2–3 балла — средний показатель (выполнение на удовлетворительном уровне с потенциалом для улучшения).

– 4–5 баллов — высокий показатель (отличное выполнение критерия, соответствующее лучшим практикам).

Примерные критерии некоторых показателей:

1. Экологическая группа

– *Доля потребления возобновляемых источников энергии (ВИЭ)*

0–1 балл: менее 10% от общего потребления энергии приходится на ВИЭ.

2–3 балла: 10–30% от общего потребления энергии обеспечиваются ВИЭ.

4–5 баллов: более 30% энергии поступает из возобновляемых источников.

– *Энергоэффективность зданий*

0–1 балл: высокое потребление энергии (более 300 кВт/ч на квадратный метр).

2–3 балла: умеренное потребление энергии (150–300 кВт/ч на квадратный метр).

4–5 баллов: низкое потребление энергии (менее 150 кВт/ч на квадратный метр).

– *Уровень раздельного сбора отходов*

0–1 балл: отсутствие раздельного сбора или минимальные усилия.

2–3 балла: частичный раздельный сбор отходов, покрытие менее 50% территории.

4–5 баллов: раздельный сбор охватывает более 50% территории вуза с высокой эффективностью.

2. Социальная группа

– *Доля женщин среди руководящих должностей*

0–1 балл: менее 20% женщин среди руководства.

2–3 балла: 20–40% женщин среди руководящих должностей.

4–5 баллов: более 40% женщин занимают руководящие должности.

– *Качество образования (уровень удовлетворенности обучающихся)*

0–1 балл: менее 50% студентов удовлетворены качеством обучения.

2–3 балла: 50–75% студентов выражают удовлетворенность.

4–5 баллов: более 75% студентов удовлетворены качеством образования.

– *Уровень трудоустройства выпускников*

0–1 балл: менее 50% выпускников трудоустроены в течение года.

2–3 балла: 50–75% выпускников нашли работу.

4–5 баллов: более 75% выпускников трудоустроены в течение года.

3. Управленческая группа

– *Наличие и доступность отчетности по ESG*

0–1 балл: отсутствие отчетности по ESG или недоступность данных.

2–3 балла: отчетность по ESG существует, но доступна ограниченному кругу лиц или неполная.

4–5 баллов: полная, доступная для всех заинтересованных сторон отчетность, включающая все необходимые данные.

– *Наличие кодекса этики и программ по борьбе с коррупцией*

0–1 балл: отсутствие кодекса этики и/или программ борьбы с коррупцией.

2–3 балла: кодекс этики существует, но слабо внедрён или недостаточно строгий.

4–5 баллов: строгие программы и кодексы с регулярным обучением и мониторингом.

– *Инвестиции в исследовательскую деятельность и инновационные проекты*

0–1 балл: недостаточные инвестиции (минимум проектов).

2–3 балла: умеренные инвестиции (ограниченное количество проектов).

4–5 баллов: значительные инвестиции и высокая активность в области исследований и инноваций.

Тем самым, для каждого показателя установлен четкий набор критериев, позволяющий различать низкие, средние и высокие оценки, что способствует объективной и эффективной оценке ESG-трансформации.

Таким образом, автор представил методику оценки применения инструментов ESG-трансформации в управлении образовательным учреждением высшего образования. В ней отражены основные экологические, социальные и управленческие аспекты, затрагивающие сферу высшего образования. На их основе возможно вывести ESG-показатель, который будет являться финальным результатом оценки учреждения. Важно подчеркнуть, что каждый показатель по-разному влияет на степень ESG-трансформации, а, значит, несет в себе разный вес в окончательном результате.

В таблице 20 представлено распределение показателей по их значению в общем результате. Наиболее высокой степени важности обладают те показатели, которые закладывают базу трансформационных процессов, показатели среднего уровня влияют на учреждение опосредованно и могут применяться ситуативно, а показатели низкого уровня несут формальный характер трансформации и наименьшее влияние на достижение целей трансформации.

Таблица 20. Разделение показателей для расчета ESG-показателя по важности[177]

Степень важности в общем результате	Наименование показателя	Вес в общем результате
Высокий уровень	1.Доля потребления возобновляемых источников энергии 2.Углеродный след ВУЗа 3.Энергоэффективность зданий 4. Программы по поддержке ментального здоровья 5. Наличие и доступность отчетности по ESG 6. Наличие кодекса этики и программ по борьбе с коррупцией 7. Прозрачность принятия решений и участие всех заинтересованных сторон в управлении 8.Доля женщин среди руководящих должностей	50%
Средний уровень	1.Уровень раздельного сбора отходов 2.Количество переработанных отходов 3. Программы по снижению использования одноразовых материалов 4.Программы поддержки обучающихся с ограниченными возможностями 5.Наличие и эффективность политики против дискриминации 6.Уровень трудоустройства выпускников 7.Количество и качество программ по повышению квалификации 8.Доступность спортивной и медицинской инфраструктуры 9. Наличие программ по волонтерству 10. Инвестиции в исследовательскую деятельность и инновационные проекты 11. Развитие цифровых технологий и онлайн-образования	30%

[177] Составлено автором

Продолжение таблицы 20

Низкий уровень	1.Площадь зеленых насаждений 2. Количество зеленых сертифицированных зданий 3.Потребление воды на одного обучающегося 4.Внедрение технологий для повторного использования воды 5. Количество социальных проектов 6. Вклад в социальные инициативы 7.Уровень удовлетворенности обучающихся и работников условиями работы и учебы 8.Удовлетворенность обучающихся качеством обучения 9. Количество встреч и публичных обсуждений с заинтересованными сторонами 10.Количество проведенных тренингов по вопросам этики и соблюдению законодательства 11.Наличие и функционирование независимых органов управления 12. Количество патентов и публикаций на одного преподавателя	20%
Итого	31	100%

Таким образом, выделены значимые показатели для оценки применения ESG-инструментов в управлении образовательным учреждением высшего образования. Вес групп показателей обосновывается значимостью показателей. Группа с высоким уровнем носит фундаментальное значение во всех трех составляющих ESG и отражает наибольший вес в общем показателе. Эти показатели напрямую определяют способность вуза к устойчивому развитию, его влияние на окружающую среду и общество. Эти показатели критически важны для достижения целей ESG и минимизации негативного воздействия. Группа показателей среднего уровня формирует статистическо-технологическую составляющую общего показателя. Эти показатели поддерживают реализацию ESG-трансформации, но не являются ключевыми факторами успеха. Эти показатели важны для создания условий устойчивого развития, но их влияние в большей степени на внутреннюю среду и на

отдельные группы стейкхолдеров. Группа показателей низкого уровня несет наименьшее значение среди представленных показателей. Показатели этой группы являются вспомогательными и в основном улучшают общую картину, но их отсутствие не критично для устойчивого развития. Эти показатели важны, но они не оказывают решающего влияния на глобальные цели ESG и могут быть более гибкими в плане сроков их достижения.

Критерием оценки эффективности ESG-трансформации образовательного учреждения высшего образования является степень выраженности описанных ранее инструментов ESG.

Таким образом, предпринята попытка представить формулу расчета ESG-показателя для организаций высшего образования с весами 50-30-20.

$$ESG_{\text{общий}} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(\text{Оценка}_i \times \text{Вес}_i)}{\sum_{i=1}^{n}\text{Вес}_i} \quad (1),$$

где $ESG_{\text{общий}}$ – итоговый ESG-показатель.

Оценка_i – оценка каждого отдельного показателя (от 0 до 5).

Вес_i – вес соответствующего показателя в общем ESG-показателе (в зависимости от того, к какой группе – высокой, средней или низкой важности он относится).

n – общее количество показателей.

Шаги расчета:

1. **Назначить веса для групп показателей:**

Высокая важность — вес 50% (или 0.5).

Средняя важность — вес 30% (или 0.3).

Низкая важность — вес 20% (или 0.2).

2. **Определить долю каждого показателя в группе**: Веса показателей внутри каждой группы равномерно распределяются. Например,

если в группе высокой важности 8 показателей, каждому из них присваивается вес 0.5/8=0.625. Для средней и низкой важности аналогично.

Подставляя значения в предложенную формулу возможно получить конечное значения ESG-показателя. Интерпретация результатов представлена в таблице 21.

Таблица 21. Интерпретация результатов[178]

Значение показателя	**Описание полученного результата**
0-1	Процессы ESG-трансформации отсутствую
1,01-2	ESG-трансформация явно не выражена
2,01-3	Процессы ESG-трансформации реализуются частично
3,01-4	ESG-трансформация представлена по многим направлениям деятельности
4,01-5	Процессами ESG-трансформации охвачены большинством подразделений учреждения на высоком уровне

Таким образом, отражены интервалы, показывающие степень ESG-трансформации учреждений высшего образования. Посредством исчисления предлагаемого показателя возможно определить степень ESG-трансформации ВУЗа.

В целом, если ESG-трансформацией затронуто менее 30% подразделений, то это является неудовлетворительным показателем и не несет в себе полноценных изменений. Напротив, если ESG-трансформацией затронуто более 60% подразделений, то можно определенно заявлять о широких действиях организации по изменениям внутри.

Потенциальные преимущества от реализации концепции ESG в образовательном учреждении достаточно широки. Некоторые из наиболее значительных преимуществ включают в себя:

– привлечение и удержание студентов, преподавателей и сотрудников, заинтересованных в устойчивом развитии и социальной ответственности;

[178] Составлено автором

– укрепление репутации и бренда университета как лидера в области устойчивого развития и социальной ответственности;

– улучшение финансовых показателей университета за счет инвестиций, соответствующих принципам ESG;

– снижение воздействия университета на окружающую среду и поддержка усилий по обеспечению устойчивого развития;

– создание возможностей для студентов, чтобы узнать и принять участие в вопросах устойчивого развития и социальной ответственности;

– построение более тесных отношений с местным сообществом и другими заинтересованными сторонами.

– внедряя стратегию ESG, учреждения высшего образования могут помочь обеспечить положительное влияние на мир и создать более устойчивое и ответственное будущее.

С другой стороны, могут возникнуть некоторые проблемы и препятствия, которые колледжи и университеты должны учитывать при реализации политик и практик ESG. Некоторые из наиболее серьезных проблем и препятствий включают в себя:

– поиск необходимых ресурсов и поддержки для реализации ESG-инициатив;

– разработка четкой и всеобъемлющей стратегии ESG, которая соответствует миссии и ценностям университета;

– донесение важности ESG до студентов, преподавателей, сотрудников и других заинтересованных сторон;

– измерение воздействия и эффективности инициатив ESG;

– обеспечение интеграции практики ESG во все аспекты деятельности университета, от инвестиционных решений до деятельности кампуса;

– управление потенциальными конфликтами между целями ESG и другими приоритетами, такими как финансовые показатели или операционная эффективность.

Помимо этого, в настоящий момент сложно оценить конкретный финансовый эффект внедряемых изменений: ESG-показатели пока новы и еще не прошли проверку временем. Сейчас возможно выдвинуть предположение о том, какой будет эффект: постепенное уменьшение разрыва между зарплатами мужчин и женщин, увеличение количества женщин на руководящих позициях, снижение затрат на невозобновляемые источники энергии и др. Главный финансовый аспект предполагаемых изменений – это первоначальные затраты, инвестиции, которые должны быть вложены, по мнению автора не только государством, но и частными компаниями. Тем самым возможно развитие механизма государственно-частного партнерства в образовательной среде.

Для обоснования научной значимости проведем сравнение авторской методики с существующей отраслевой методикой. Ярким примером такого инструментария является методика внутренней независимой оценки качества образования, предложенной Минобрнауки России в Письме от 15.02.2018 № 05–436 «О методических рекомендациях»[179]. Сравнение представлено в таблице 22.

Таблица 22. Сравнение методики оценки автора с методикой внутренней независимой оценки качества образования, предложенной Минобрнауки России в Письме от 15.02.2018 № 05–436 [180]

№ п/п	Инструментарий		Сравнение характеристик
	Методика Минобрнауки	**Оценка автора**	
1	Оценка образовательных результатов: - Оценка уровня подготовки обучающихся	Основные направления оценки: - Экологические (например, углеродный	Охват областей: - Инструментарий автора включает в себя не только

[179] Письмо Минобрнауки России от 15.02.2018 N 05–436 "О методических рекомендациях" (вместе с "Методическими рекомендациями по организации и проведению в образовательных организациях высшего образования внутренней независимой оценки качества образования по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры")
[180] Составлено автором

	по разным направлениям и дисциплинам. - Мониторинг успеваемости и аттестации.	след, энергопотребление, управление отходами); - Социальные (инклюзивность, удовлетворенность обучающихся, трудоустройство выпускников); - Управленческие (прозрачность, инновации, корпоративное управление).	образовательные, но и экологические, социальные и управленческие аспекты, что делает его более широким по сравнению с методикой Минобрнауки, которая фокусируется только на образовательной части. - Инструментарий автора может дополнить методику Минобрнауки, добавив компоненты устойчивого развития и управления, что особенно актуально в условиях современных требований к вузам.
2	Оценка процессов: - Уровень удовлетворенности образовательным процессом. - Доступность образовательных ресурсов (например, цифровые технологии, методические материалы).	Методика оценки: - Показатели разделены по важности на три уровня: высокий, средний, низкий (60%, 25%, 15% соответственно). - Каждому показателю присваивается вес, формирующий общий ESG-показатель. - Подробная формула расчета общего ESG-показателя для вузов. - Оценка ESG-трансформации проводится с учетом широкого спектра факторов, включая экологические, социальные и управленческие аспекты.	Методы оценки: - Инструментарий автора использует количественные показатели (доли, проценты, веса) для расчета интегрального показателя, что позволяет получать более объективную картину в сравнении с качественными показателями (например, удовлетворенность) в методике Минобрнауки. - Методика Минобрнауки больше ориентирована на качественные данные, что не всегда позволяет точно оценить отдельные процессы.
3	Оценка кадрового состава: - Профессионализм педагогов, их квалификация и участие в научной деятельности.		Комплексный подход к устойчивому развитию: - Интеграция принципов ESG позволяет образовательным

			учреждениям учитывать не только образовательные результаты, но и их влияние на общество и окружающую среду. Это дает более целостную картину развития вуза, отражая его вклад в глобальные тренды устойчивого развития, что методика Минобрнауки не охватывает. - Стратегическое планирование: инструментарий автора позволяет вузам строить долгосрочные стратегии развития, учитывающие экологические и социальные аспекты, что делает его полезным для управленческих решений на всех уровнях. Методика Минобрнауки, напротив, более ограничена текущей ситуацией и оценкой образовательных процессов.
4	Применение: - Методика предполагает регулярный мониторинг и корректировку учебных программ. - Использование анкетирования студентов и сотрудников для оценки удовлетворенности.		Соответствие международным стандартам: - ESG-подход отражает международные тенденции в сфере устойчивого развития, включая требования ООН и других международных организаций. Это важно для международной репутации и конкурентоспособности российских вузов. Методика

			Минобрнауки, будучи национальной, не всегда соответствует глобальным трендам, что может ограничивать вузы на международной арене. - Благодаря внедрению ESG-инструментария, вузы могут легче интегрироваться в международные рейтинги, например, Times Higher Education Impact Rankings, которые оценивают вклад вузов в устойчивое развитие.

Перспективность использования инструментария автора исходит из 3 аспектов:

- *Универсальность:* ESG-инструментарий охватывает широкий спектр показателей, что позволяет использовать его не только для оценки образовательных процессов, но и для анализа общей эффективности работы вуза.

- *Современные требования*: в условиях глобальных изменений, связанных с устойчивым развитием, ESG-инструментарий отвечает международным стандартам и требованиям. Это может повысить конкурентоспособность российских вузов на мировой арене.

- *Объективность оценки:* четко структурированная методология ESG с расчетами по конкретным весам и показателям обеспечивает более объективную и воспроизводимую оценку.

Таким образом, методика оценки представляет собой перспективный инструмент для более широкого и многогранного анализа работы образовательных учреждений высшего образования, что может дополнить существующую методику оценки качества образования Минобрнауки России.

Эффективность разработанной методики можно оценить по нескольким ключевым аспектам:

1. Комплексный и системный подход

Методика включает три основных направления: экологическое, социальное и управленческое, что обеспечивает системное улучшение как внутренней среды ВУЗа, так и его внешних взаимодействий. Это позволяет рассматривать качество управления не только с точки зрения образовательных процессов, но и с позиции его влияния на общество и окружающую среду. Внедрение такой методики способствует:

Устойчивому развитию: Учет экологических показателей (например, углеродный след, энергоэффективность) помогает образовательной организации снизить свое негативное воздействие на окружающую среду, что становится важным критерием в современной глобальной экономике.

Социальной ответственности: Включение показателей инклюзивности, поддержка разнообразия и активное участие в социальных инициативах укрепляют социальные связи вуза с окружающим сообществом, что может повысить его репутацию и привлекательность для студентов и сотрудников.

2. Прозрачность и подотчетность

Методика предусматривает регулярную отчетность по ESG-показателям, что повышает прозрачность управления. Такая открытость и подотчетность стимулирует вуз к постоянному улучшению процессов и результатов, так как все данные становятся доступными для анализа и обратной связи со стороны стейкхолдеров (например, студентов, сотрудников, партнёров). Это способствует:

Повышению доверия со стороны стейкхолдеров;

Улучшению принятия решений, так как данные предоставляются в структурированном и количественном виде, что позволяет более точно отслеживать прогресс.

3. Объективность и измеримость результатов

Методика опирается на четкие количественные показатели с установленными весами для каждого из них. Это обеспечивает объективную оценку эффективности деятельности вуза. Например:

Энергоэффективность зданий, углеродный след, доля переработанных отходов — все это позволяет получать конкретные данные, которые можно измерять и использовать для планирования улучшений.

В отличие от чисто качественных методов (опросы, интервью), ESG-инструментарий предоставляет конкретные числа, которые можно легко интерпретировать и использовать для сравнительного анализа и оценки динамики изменений.

4. Улучшение качества образовательных процессов

Методика также акцентирует внимание на повышении качества образования через такие показатели, как уровень удовлетворенности студентов, трудоустройство выпускников, и развитие программ повышения квалификации. Это означает, что внедрение ESG-оценки может непосредственно способствовать:

Повышению конкурентоспособности выпускников на рынке труда, так как образовательные программы становятся более ориентированными на практические результаты.

Росту удовлетворенности студентов, что, в свою очередь, может снизить отток обучающихся и повысить их вовлеченность в образовательный процесс.

5. Инновации и цифровизация

Методика ESG оценивает внедрение инноваций и цифровых технологий, что критично для современного высшего образования. В частности, она фокусируется на развитии онлайн-образования и инвестициях в исследовательскую деятельность, что повышает:

Адаптивность вуза к новым вызовам, например, к необходимости гибких форматов обучения.

Качество научной деятельности, стимулируя разработку новых технологий и публикаций, что повышает международный рейтинг вуза.

6. Корпоративное управление и борьба с коррупцией

ESG-инструментарий подчеркивает важность этики и антикоррупционных мер, а также прозрачность принятия управленческих решений. Это способствует улучшению:

Корпоративной культуры: Внедрение кодексов этики и проведение тренингов по антикоррупционным вопросам создают более этичную и прозрачную управленческую среду.

Долгосрочной стабильности управления, так как такие меры повышают доверие к вузу и снижают риски, связанные с коррупцией.

7. Адаптивность и гибкость методики

Показатели в ESG-инструментарии разделены на три уровня важности (высокий, средний и низкий), что позволяет вузам адаптировать методику в зависимости от своих потребностей и ресурсов. Такая гибкость позволяет:

Учитывать специфику каждого вуза: Вузы могут выделять наиболее важные для них направления ESG-трансформации, что делает методику универсальной и применимой для разных типов образовательных организаций.

Определять важность ресурсов: Концентрация на наиболее важных показателях (например, энергоэффективность или социальная инклюзивность) позволяет направлять ресурсы на наиболее значимые направления развития.

Внедрение политик и практик ESG может быть сложным, но оно также может быть необходимым для университетов. Тщательно планируя и реализуя свою стратегию ESG, университеты могут преодолеть эти проблемы и препятствия и создать более устойчивое и ответственное будущее.

Проведя анализ образовательного учреждения по представленной методике, возможно представить модель современного образовательного учреждения высшего образования, которое соответствует ESG-повестке. Автором представлена модель образовательного учреждения с учетом ESG-трансформации, а также подразделения, которые должны стать

ответственными за реализацию направлений ESG и отражена в приложениях 4,5.

Необходимо отметить, что эффективность некоторых ESG-инструментов возможно измерить экономически. На примере возобновляемых источников энергии (ВИЭ) представим анализ цен на различные виды энергии для юридических лиц в Москве и в целом по России отражено в таблицах 23–24 и рисунках 18–19.

Таблица 23. Цена ВИЭ для юридических лиц в России[181]

Вид энергии	**2020**	**2030**
Солнечная	9,5 р/кВт/ч	7,5 р/кВт/ч
Ветровая	6,3 р/кВт/ч	5,2 р/кВт/ч
Атомная	5,1 р/кВт/ч	7,5 р/кВт/ч
Парогазовая	3,6 р/кВт/ч	5,3 р/кВт/ч

Таблица 24. Цена электроэнергии для юридических лиц в г. Москва[182]

Поставщик	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
АО «Мосэнергосбыт»	5,66 р/кВт/ч	5,83 р/кВт/ч	6,13 р/кВт/ч	6,49 р/кВт/ч
ООО Энергосбытхолдинг	5,45 р/кВт/ч	5,6 р/кВт/ч	5,91 р/кВт/ч	6,19 р/кВт/ч

[181] Зеленая энергия в России вскоре может стать дешевле традиционной [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/05/26/831097-zelenaya-energiya-v-rossii-vskore-mozhet-stat-deshevle-traditsionnoi (Дата обращения: 17.01.2024).

[182] Калькулятор ценовых категорий электроэнергии [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://time2save.ru/kalkulyator-cenovyh-kategoriy (Дата обращения: 17.01.2024).

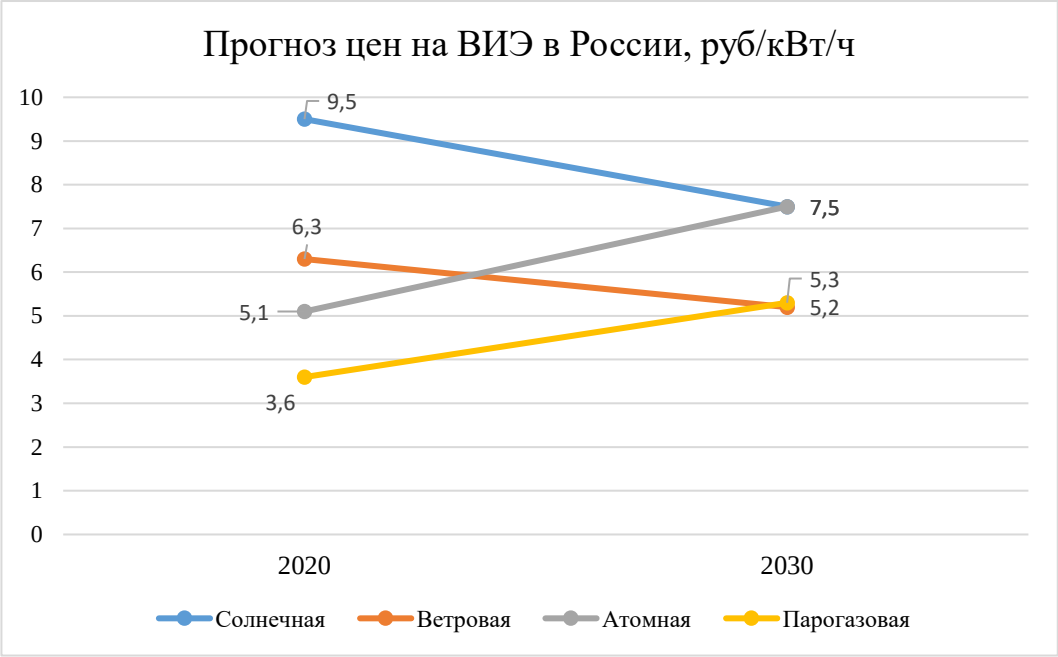


Рисунок 18 - Динамика цен на ВИЭ в России[183]

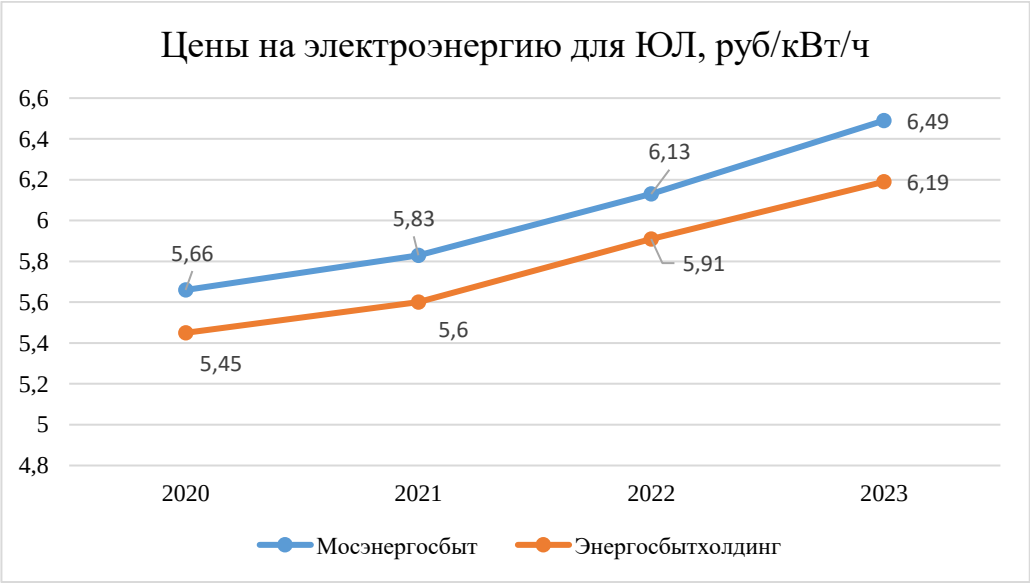


Рисунок 19 - Динамика цен на электроэнергию в России[184]

Исходя из представленных данных можно сделать вывод о том, что общий тренд на цены на электроэнергию от двух поставщиков в Москве идет на повышение. В последние несколько лет повышение идет на +/- 30 копеек за 1 кВт/час, что является примерно 5%. Что касается цен на возобновляемые источники энергии, то цены на солнечную и ветровую энергию идут на

[183] Составлено автором на основе использованных источников
[184] Составлено автором на основе использованных источников

снижение, а ветровая и парогазовая энергия идут на повышение, однако при сравнении с ценами на традиционную электроэнергию в будущих периодах цены на ВИЭ также будет ниже. Это объясняется тем, что переход на ВИЭ уменьшает загрязнение окружающей среды и улучшает здоровье население, что может уменьшить преждевременную смертность от загрязнения и сократить медицинские расходы. Помимо этого, снижение себестоимости ВИЭ связано с развитием технологий, которые увеличивают эффективность выработки зеленой энергии.

Таким образом, современное образовательное учреждение высшего образования с учетом ESG-трансформации представляет собой научно-образовательный кластер, объединяющий в себе возможность обучаться начиная со средней школы и в течение всей жизни, реализуя достижение национальных («Майские» указы Президента, государственные программы, национальные проекты) и глобальных (цели устойчивого развития, Парижское соглашение по климату, и др.) целей посредством:

– выстраивания бизнес-процессов, отражающих прозрачность и качество управления и отчетности;

– использования передовых практик строительства, реконструкции зданий, кампуса в целом, соблюдения зеленых ГОСТ и т.д.;

– реализации принципов корпоративной социальной ответственности, инклюзивности, уменьшения гендерного неравенства;

– использования новейших технологий (СЭД, AR, VR, AI, роботизация и т.д.), сервисов (клиентоцентричность, омниканальность, «одно окно», и т.д.) для долгосрочного равновесия между эксплуатацией ресурсов (технических, информационных, экономических, экологических и др.) и развитием человеческого общества.

С целью выявления мнения и опыта работников Президентской Академии, получения исчерпывающего представления о предпочтениях целевой аудитории (работники образовательных и административных структур Академии), а также для выяснения потребностей и ожиданий

работников от процессов ESG-трансформации автором принято решение провести глубинные интервью и онлайн-опрос. Глубинные интервью помогают выявить наиболее значимые для респондентов аспекты, изучить глубинные мотивы выбора, наработать гипотезы для количественного исследования, собрать рекомендации, которые возможно использовать для внедряемого трансформационного процесса, полноценно подготовить дорожную карту и т.д. В роли фокус-группы глубинных интервью выступают работники административных и образовательных структур РАНХиГС и филиалов, которым так или иначе знакома концепция ESG. Для этого проводится первичный опрос среди работников, готовых принять участие в интервью. В связи с тем, что проектным подразделением выступает Московский кампус Академии, по мнению автора, необходимо не менее половины интервьюируемых представителей головной Академии. Глубинные интервью заняли в среднем 1 час на одного интервьюируемого, что является нормальным и допустимым с точки зрения маркетинговых исследований. Обычно глубинные интервью занимают 30–120 минут в зависимости от количества вопросов, их сложности, глубины погружения интервьюера.

Глубинные интервью представляют собой качественный контент-анализ. Главная цель – выявить смыслы, вкладываемые респондентами в их ответы. Более значимыми здесь являются не количество опрошенных респондентов, а глубокий качественный анализ.

Опрос позволяет отобрать более общие характеристики исследования, глубинные интервью раскрывают потребности целевой аудитории, позволяют выявить конкретные области, нуждающиеся в трансформации. Для подтверждения или опровержения гипотезы репрезентативный объем выборки опроса должен быть не менее 384 человек. Короткая длительность опроса (не более 10 минут), а также отсутствие открытых вопросов делает его простым и не даст респондентам устать.

Оба исследования проводятся среди работников Президентской Академии (в т.ч. филиалов). Они осуществляются для выяснения степени

готовности образовательного учреждения к ESG-трансформации, измерения степени знаний об ESG в принципе и в различных направлениях деятельности. Ожидаемый результат: глубинное интервью прошли не менее 5 работников административных и образовательных служб Президентской Академии; опрос прошли более 400 респондентов работников Академии из разных областей деятельности (административной, образовательной, научной, управленческой и т.п.) – преподаватели, специалисты, начальники отделов и их заместители и т.д.; гипотезы, сформированные автором для глубинных интервью и опроса:

1. 50% респондентов не слышали или не знают конкретно об ESG-концепции, однако подавляющее большинство считают важным внедрение элементов каждого блока концепции в деятельность учреждения.
2. ESG-инструменты возможно применить для сферы высшего образования в различных областях деятельности учреждения.
3. Все блоки инструментов представляются участниками исследования в равной степени, без преувеличений в каком-либо из направлений.
4. Гендерное равенство актуально для сферы высшего образования.

Срок проведения исследования с 01 января по 18 февраля 2024 г. Исследование проводится по техникам SMART (поставлен ожидаемый результат, цель количественно измерима и достижима; она актуальна, также, как и цель исследования и ограничена по времени) и PARADE. Суть первой состоит в том, чтобы сделать абстрактные цели конкретными и достижимыми. При грамотном использовании методика помогает организации расти и улучшать ключевые показатели. Метод PARADE это детальный структурированный подход, который позволяет ситуацию, в которой организация измеряет действия и механизм принятия решений, а также результат, измеримый количественно.

Таким образом, в глубинных интервью было задействовано 8 человек из числа работниками из административной, управленческой и образовательной среды Президентской Академии из разных возрастных групп. Результаты

исследования представлены в систематизированной таблице, расположенной в приложении 6. Исходя из данной таблицы можно сделать вывод о том, что эксперты Академии, знающие об ESG-концепции, видят перспективы в ее внедрении в деятельность образовательного учреждения.

Большая часть экспертов – работники Московского кампуса, однако автор провел интервью и с коллегами из филиалов Академии.

Все эксперты сошлись во мнении, что ESG-инструменты могут быть использованы в Президентской Академии. Для начала необходимы просветительские мероприятия, которые бы расширили кругозор работников и объяснили необходимость такой трансформации.

Среди экологических инструментов эксперты больше всего уделили внимание отказу от бумажных документов, использовании возобновляемых источников энергии как альтернативы простым источникам энергии, ориентации на глобальные цели устойчивого развития.

Среди социальных аспектов эксперты выделили необходимость соблюдения принципов корпоративной социальной ответственности, развития человеческого капитала, инклюзивность, образование, медицина, и т.д.

Управленческий блок вызвал наибольшие сложности у экспертов, тем не менее они назвали антикоррупционную политику, деловую этику, репутацию и деловой климат самыми важными аспектами. Тем самым происходит опровержение третьей гипотезы, выдвинутой автором.

В целом ESG-трансформацию интервьюируемые видят в новых возможностях, новой ценности для потребителей образовательных услуг, следовании трендам и транслировании нового видения на высшее образование.

Проектными подразделениями для внедрения инструментов ESG-трансформации предлагается выбрать те, в которых возможно провести просветительскую работу, уделить внимание экологическим и социальным процессам. В первую очередь названы образовательные структуры

(институты, факультеты и кафедры), в которых возможно разделить и анализировать инструменты в образовательном и административном аспектах.

Часть экспертов не знают о различных экологических инструментах, которые реализуются в России и за рубежом в рамках положений ESG-трансформации компаний и ЦУР (например, строительные кодексы для зданий). Однако, с другой стороны, опрошенные видят в таких инструментах пользу: получение зеленой сертификации зданий поможет определить, насколько здание соответствует экологическим характеристикам и, в случае необходимости, поможет рассмотреть возможности для изменения политики в области строительства и реконструкции зданий.

Несколько экспертов не увидели необходимости в соблюдении принципов гендерного равенства в работе, поскольку они не сталкивались с таким явлением, а также указали на то, что женщин работает в сфере образования гораздо больше, чем мужчин.

Корпоративная социальная ответственность для всех экспертов является значимым аспектом, который может выстроить положительную репутацию учреждения и хороший деловой климат.

В целом, эксперты положительно оценили применение ESG-концепции в учреждениях высшего образования и назвали возможные направления деятельности организации, в которые она может быть имплементирована. Контент-анализ на основе проведенных глубинных интервью помог выявить инсайты и сформулировать гипотезы для дальнейшего подтверждения в опросе.

Что касается онлайн-опроса, то он состоял из открытых вопросов и его прошли 413 человек. Среди них сотрудники подразделений, руководители отделов, заместители, преподаватели Московского кампуса и филиалов РАНХиГС. Результаты отражают знания об ESG – концепции, целях устойчивого развития, необходимости каждого блока концепции для образовательных учреждений и перечень инициатив, которые актуальны для образовательного учреждения.

На вопрос «Знакома ли Вам аббревиатура ESG?» более половины респондентов ответили отрицательно, результат представлен на рисунке 20.

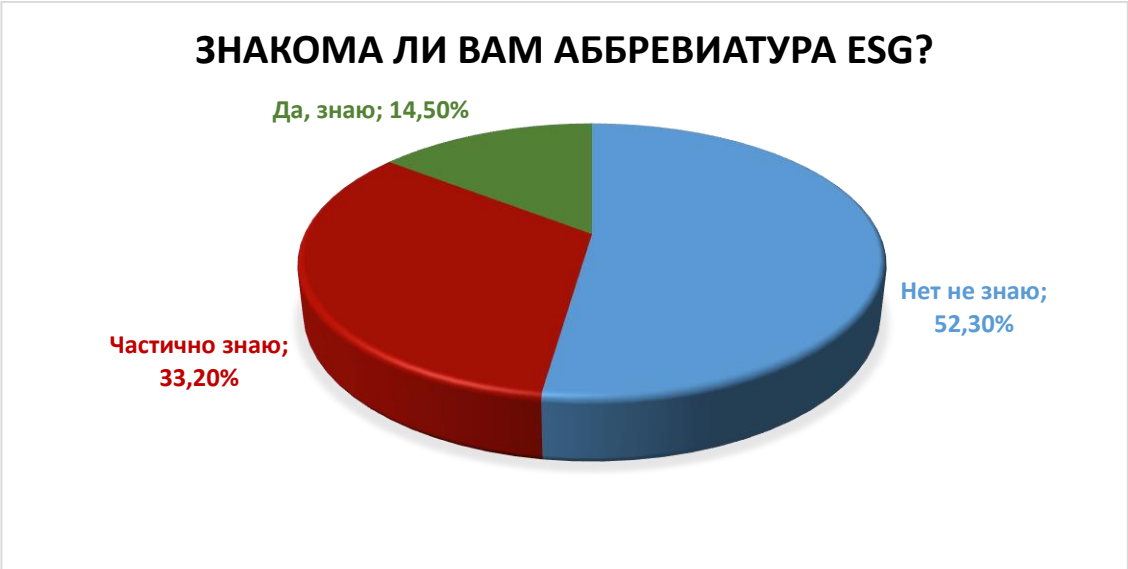


Рисунок 20 - Знания об ESG-концепции[185]

По данным рисунка 21 безусловно видно, что более половины респондентов не знают о том, что входит в понятие ESG. Респонденты не смогли расшифровать каждую из букв данной аббревиатуры. Тем самым подтверждается первая гипотеза, выдвинутая автором.

Рисунок 21 - Знания о целях устойчивого развития[186]

[185] Составлено автором
[186] Составлено автором

Анализируя знания респондентов о целях устойчивого развития, было выявлено, что о них хотя бы частично имеют представление более 50% опрошенных, однако совсем не знают о них порядка 40%. Это говорит о том, что, несмотря на наличие обобщенных знаний о ЦУР для их полноценного достижения необходимо увеличение просветительских мероприятий, равно как и о концепции ESG, сопряженной с понятием ЦУР.

Рисунок 22.1 - Необходимость эко-инструментов в ВУЗах[187]

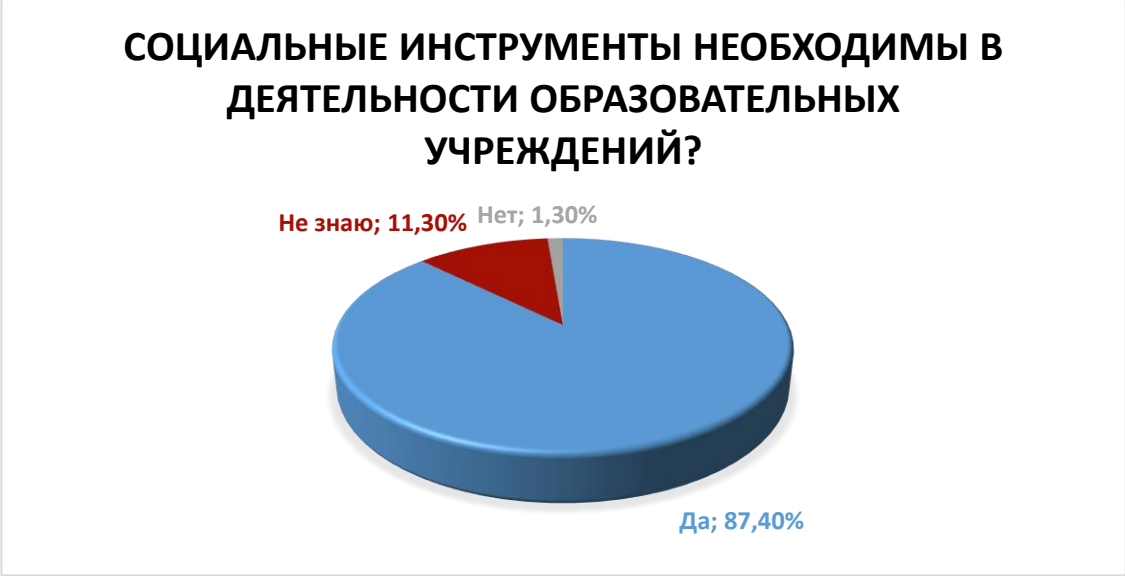


Рисунок 22.2 - Необходимость социальных инструментов в ВУЗах[188]

[187] Составлено автором
[188] Составлено автором

Рис. 22.3 - Необходимость социальных инструментов в ВУЗах[189]

На рисунках 22.1–22.3 отражено, что абсолютное большинство респондентов посчитали важными экологические, социальные и управленческие инструменты в деятельности образовательных организаций высшего образования. Однако отличия усматриваются в том, что экологические инструменты бесспорно пользуются поддержкой респондентов, а социальные и управленческие нашли и тех, кто не поддерживает их внедрение.

Таким образом, проведенные исследования демонстрируют следующее:

Концепция ESG вышла за рамки бизнес-пространства, ее применение релевантно и в образовательной сфере. Интервью экспертов Президентской Академии показало, что инструменты климатической политики, корпоративная социальная ответственность, а также современные методы принятия управленческих решений играют важную роль в построении устойчивого образования. Для достижения целей, поставленных стратегией социально-экономического развития Российской Федерации с низким

[189] Составлено автором

выбросов углекислого газа, образовательные площадки могут стать первопроходцами в сфере просвещения и реализации принципов ESG на практике. Последовательно применяя инструментарий на проектных подразделениях возможно масштабировать ESG-трансформацию на все учреждение.

Большинство респондентов, прошедших короткий опрос, полноценно не знакомы с тематикой устойчивого развития и ESG. Несмотря на это, представлен высокий интерес к экологическим, социальным и управленческим инструментам. Наиболее востребованными по мнению респондентов в образовательных учреждениях высшего образования являются:

В экологическом плане: эко-просвещение, отказ от бумажных носителей, отказ от пластика, сбор и переработка отходов, маркировки энергоэффективности, использование возобновляемых источников энергии, эко-строительство, эко-пространства, ресурсосбережение;

В социальном плане: реализация принципов КСО, корпоративное обучение, тимбилдинг, спорт, медицина, наличие руководящих постов для женщин, психологическая поддержка и разгрузка, питание и т.д.

В управленческом плане было предложено наименьшее количество инструментов несмотря на то, что более 80% респондентов отметили их необходимость в образовательных учреждениях. Среди таких были названы раскрытие информации о руководителях, их права и обязанности, уровень инициативности руководства, современные методы принятия управленческих решений.

Вследствие того, что результаты исследования среди работников Академии показали интерес к тематике ESG, а также готовность к расширению знаний в области устойчивости организаций далее с целью фокусирования на ключевых направлениях по внедрению ESG-инструментов в деятельность образовательного учреждения автор представил в таблице 25 дорожную карту, описывающую этапы ESG-трансформации в деятельности

Президентской Академии. Программа рассчитана более чем на 2 года, в начале и по окончании которой необходимо провести сплошную оценку деятельности учреждений, а в промежуточных итогах оценку отдельных направлений деятельности.

На начальном этапе предполагается провести апробацию трансформационных решений на двух административных подразделениях и 2 институтах Московского кампуса. Выбор этих подразделений обусловлен следующим: в административном плане Управление экономики и финансов (УЭФ) является одним из ведущих управлений, одним из больших по численности работников, а также регулирующим финансово-хозяйственную деятельность учреждения; Функциональный блок Высшее образование (ФБ ВО) является подразделением, регулирующим образовательную деятельность всего кампуса, что является основным видом деятельности учреждения. Высшая школа государственного управления является ведущим институтом по реализации программ дополнительного образования, Институт управления является одним из крупнейших образовательных подразделений Академии.

Таблица 25. Дорожная карта по внедрению ESG-инструментов в образовательное учреждение высшего образования на примере РАНХиГС

№ п/п	**Наименование этапа**	**Сроки**	**Ответственные подразделения**	**Основные действия**	**Контроль**
1	Инициация программы ESG-трансформации	1–2 месяц (Год 1)	Ректорат (инициирует), ЦКА (координирует)	Утверждение стратегии, назначение ESG-менеджеров, создание рабочей группы.	Протоколы утверждения стратегии. Распоряжения о назначениях
2	Диагностика текущего состояния	3–4 месяц (Год 1)	ЦКА (координация), УЭФ, ФБ ВО, ВШГУ, ИУ	Проведение SWOT и PESTEL-анализов, оценка готовности подразделений к внедрению ESG.	Отчетность по диагностикам, обратная связь от подразделений

Продолжение таблицы 25

3	Разработка планов внедрения ESG-инструментов	5–6 месяц (Год 1)	УЭФ, ФБ ВО, ВШГУ, ИУ (разработка), ЦКА (координация)	Разработка планов внедрения для каждого подразделения, определение целевых показателей.	Утвержденные планы внедрения, регулярный мониторинг показателей.
4	Внедрение первичных ESG-инструментов	7–10 месяц (Год 1)	УЭФ, ФБ ВО, ВШГУ, ИУ (внедрение), ЦКА (мониторинг), Ректорат (контроль)	Внедрение ESG-практик в образовательную и финансовую деятельность, обучение сотрудников.	Доля обученных сотрудников более 70%, регулярный мониторинг внедрения.
5	Оценка промежуточных результатов и корректировка	11–12 месяц (Год 1)	ЦКА (анализ), УЭФ, ФБ ВО, ВШГУ, ИУ, Ректорат	Сбор данных, анализ промежуточных результатов, корректировка стратегии.	Аналитические отчеты, уровень охвата подразделений 100%.
6	Масштабирование внедрения ESG-инструментов	1–3 месяц (Год 2)	УЭФ, ФБ ВО, ВШГУ, ИУ (внедрение), ЦКА (мониторинг), Ректорат (контроль)	Расширение ESG-инструментов на все процессы, интеграция ESG в стратегическое планирование.	Анализ интеграции, проверка рабочих процессов.
7	Интеграция ESG-оценки в управленческие решения	4–6 месяц (Год 2)	УЭФ, ФБ ВО, ВШГУ, ИУ (внедрение), ЦКА (анализ), Ректорат (утверждение)	Введение ESG-показателей в процессы принятия решений, адаптация бюджетирования с учётом ESG-метрик.	Отчетность по количеству внедренных показателей и финансам.
8	Мониторинг эффективности и корректировка	7–9 месяц (Год 2)	ЦКА (мониторинг), УЭФ, ФБ ВО, ВШГУ, ИУ, Ректорат	Оценка эффективности, корректировка процессов на основе данных, повторное обучение сотрудников.	Уровень удовлетворенности сотрудников, обучающие мероприятия.

Продолжение таблицы 25

9	Внешняя оценка и аудит ESG-практик	10–11 месяц (Год 2)	ЦКА (координация), независимые аудиторы	Проведение внешнего аудита ESG-практик, подготовка рекомендаций по улучшению ESG-показателей.	Отчет независимого аудита.
10	Финальная интеграция и подготовка отчёта	12 месяц (Год 2)	ЦКА (подготовка отчёта), УЭФ, ФБ ВО, ВШГУ, ИУ, Ректорат	Подготовка итогового отчёта, презентация результатов, разработка планов на дальнейшую ESG-трансформацию.	Итоговый отчет, планы на дальнейшую трансформацию.

Таким образом, дорожная карта по ESG-трансформации организации высшего образования на примере РАНХиГС состоит из 10 этапов, каждый из которых разделен на задачи для ответственных и проектных подразделений.

Результат каждого этапа носит многоаспектный характер, вносящий изменения сразу во все направления деятельности подразделения. Дорожная карта ESG-трансформации организации высшего образования на примере РАНХиГС представляет собой последовательный, тщательно продуманный план действий, рассчитанный на два года. Она охватывает ключевые аспекты внедрения экологических, социальных и управленческих инструментов, направленных на повышение устойчивости образовательного учреждения и улучшение его управленческих и операционных процессов. Основными участниками первоначального процесса трансформации станут Ректорат (инициатор программы), Центр комплаенса и анализа (координирующий процесс), а также четыре ключевых подразделения (Управление экономики и финансов, Функциональный блок Высшее образование, Институт Высшая школа государственного управления и Институт управления). Первый год дорожной карты предполагает создание прочной базы для ESG-трансформации, включая инициацию, диагностику, планирование и

начальную реализацию ESG-инструментов. Второй год дорожной карты должен быть сосредоточен на масштабировании ESG-практик, их глубокой интеграции в управленческие процессы и оценке результатов с привлечением внешних экспертов.

Таким образом, представлена дорожная карта по реализации процесса ESG-трансформации организации высшего образования на примере РАНХиГС. Она носит универсальный характер для такого рода организаций.

Предполагается, что внедрение инструментов ESG-трансформации в деятельность РАНХиГС может занять не менее 2 лет, в течение которых будет проводиться последовательная ESG-трансформация и процесс постоянного и контрольного мониторинга, который позволит оценить эффективность предлагаемых инструментов и при необходимости коррекции данной дорожной карты.

Посредством представленных предложений возможно полноценно внедрить ряд ESG-инструментов и провести оценку их использования, в сравнении с традиционными управленческими инструментами. Ожидаемый эффект носит социальную и экономическую составляющую. Переход к ESG-ориентированной модели управления способствует повышению осведомлённости сотрудников, студентов и партнёров РАНХиГС о принципах устойчивого развития. В долгосрочной перспективе это создаст конкурентные преимущества для Академии, поможет ей справляться с новыми вызовами и более эффективно реагировать на изменения в социальной, экологической и экономической сферах.

Расчет финансовой составляющей проекта внедрения ESG-инструментов в управление четырьмя подразделениями РАНХиГС включает определение затрат на различные этапы проекта, а также оценку потенциальных экономических выгод от его реализации. Этот расчет можно разбить на несколько основных блоков, которые отражены в таблице 26.

Таблица 26. Примерный расчет затрат на внедрение инструментов ESG в ВУЗ

Показатель	Примерные затраты
1. Затраты на проектирование и разработку	
1.1 Анализ текущего состояния: Аудит экологических, социальных и управленческих процессов; Привлечение внешних экспертов для консультаций	 500.000–1.000.000 рублей 300.000–700.000 рублей
1.2 Разработка стратегий и планов: Разработка экологической стратегии Социальная стратегия Стратегия корпоративного управления	 200.000–500.000 рублей 150.000–300.000 рублей 150.000–300.000 рублей
2. Затраты на внедрение ESG-инструментов	
2.1 Экологические мероприятия: Внедрение энергоэффективных технологий (освещение, отопление, вентиляция) Установка систем возобновляемых источников энергии (солнечные панели, тепловые насосы) Организация системы раздельного сбора отходов и переработки Озеленение кампуса и создание зеленых зон	 3.000.000–5.000.000 рублей 10.000.000–20.000.000 рублей 1.000.000–2.000.000 рублей 1.500.000–3.000.000 рублей
2.2 Социальные мероприятия: Программы поддержки уязвимых групп обучающихся Мероприятия по здоровью и благополучию Социальны проекты и волонтерство	 1.000.000–2.000.000 рублей 800.000–1.500.000 рублей 500.000–1.000.000 рублей
2.3 Улучшение корпоративного управления: Внедрение системы внутреннего аудита и управления рисками Разработка и внедрение антикоррупционной политики Обучение сотрудников и обучающихся принципам ESG	 2.000.000–4.000.000 рублей 500.000–1.000.000 рублей 1.000.000–2.000.000 рублей
3. Операционные затраты	
3.1 Поддержание систем и мониторинг: Обслуживание систем энергоэффективности и возобновляемых источников энергии Регулярные аудиты и мониторинг ESG-показателей Обновление и пересмотр стратегий	 500.000–1.000.000 рублей 300.000–700.000 рублей 200.000–500.000 рублей
4. Ожидаемая экономическая выгода	
4.1 Снижение операционных расходов: Экономия на энергозатратах за счет энергоэффективных решений Снижение затрат на утилизацию отходов и водопотребление	 10–20% от текущих затрат 300.000–700.000 рублей в год

Продолжение таблицы 26

4.2 Привлечение дополнительных средств Гранты и субсидии на экологические и социальные проекты Увеличение числа студентов за счет улучшения репутации ВУЗа	2.000.000–5.000.000 рублей 5–10% роста доходов от образовательной деятельности
4.3 Повышение конкурентоспособности Улучшение рейтинга ВУЗа, увеличение числа иностранных студентов, привлечение крупных международных партнеров	Дополнительный доход 5–10% от текущего бюджета
5. Финансовая оценка	
Итого капитальные затраты Операционные затраты в первый год Ожидаемая экономия и выгода в первый год	20.000.000–40.000.000 рублей 2.000.000–5.000.000 рублей 3.000.000–8.000.000 рублей

Финансовая составляющая проекта внедрения ESG инструментов в управление ВУЗом требует значительных начальных вложений, но эти инвестиции могут окупиться в течение нескольких лет за счет экономии на операционных затратах и привлечении дополнительных средств. Прямые экономические выгоды могут быть дополнены ростом репутации ВУЗа и его привлекательности для студентов и партнеров, что также положительно скажется на доходах.

Выводы по главе 3. Таким образом, сформированы научные рекомендации по реализацию концепции ESG в организации высшего образования на примере РАНХиГС. Для этого проанализирована структура, стратегия развития до 2030 года данного учреждения, а также опыт участия Академии в федеральном проекте «Приоритет 2030». Выявлено, что в стратегии не представлен раздел, конкретно отражающий показатели достижения целей устойчивого развития или ESG. Однако, автором были обнаружены некоторые аспекты, частично затрагивающие тематику экологической и социальной ответственности.

В стратегии развития отмечено, что ее реализация будет вкладом в устойчивое развитие государства, экономики, общественных институтов. В

целом, в РАНХиГС затрагивается повестка устойчивого развития и ESG-трансформация. Однако, она отражается в научно-образовательной среде, в программах обучения. Существует полноценное образовательное подразделение, которое занимается вопросами устойчивого развития и обучением специалистов, которые будут работать с процессами ESG-трансформации.

С другой стороны, автором выявлено отсутствие Академии в международном рейтинге QS Sustainability Rankings на 2024 год, что косвенно указывает на то, что ESG-повестка не используется как ведущее направление деятельности ВУЗа.

С целью выявления существующих утвержденных мероприятий по трансформационным процессам на ближайшие 6 лет проведен анализ плана по достижению целевой модели по образовательному, научно-исследовательскому, молодежному, управленческому, финансовому и цифровому направлениям.

В анализе структуры РАНХиГС рассмотрены подразделения, относящиеся к различным направлениям деятельности, после чего они систематизированы с инструментами климатической политики ОЭСР – организации, осуществляющей реализацию процессов климатической политики по достижению целей многих глобальных документов, в которых в том числе участвует и наша страна.

Проведя исследование соотношения деятельности подразделений РАНХиГС и инструментов ESG, стало ясно, что экологические, социальные и управленческие характеристики могут найти отражение в деятельности Академии. Более того, часть из них имеет общие точки соприкосновения по инструментарию. Это объясняется тем, что подразделения внутри учреждения не носят полной обособленности, а взаимодействуют по ряду вопросов между собой. Разделение инструментария по направлениям деятельности подразделений демонстрирует конкретные аспекты, отнесенные непосредственно к работе тех или иных служб.

Проведено исследование процессов ESG-трансформации среди работников Московского кампуса РАНХиГС и филиалов. Такое исследование универсально и может быть проведено в любом ВУЗе. По результатам исследования определено, что инструменты климатической политики, корпоративная социальная ответственность, а также современные методы принятия управленческих решений играют важную роль в построении устойчивого образования. Для достижения целей, поставленных стратегией социально-экономического развития Российской Федерации с низким выбросов углекислого газа, образовательные площадки могут стать первопроходцами в сфере просвещения и реализации принципов ESG на практике.

Большинство респондентов, прошедших короткий опрос, полноценно не знакомы с тематикой устойчивого развития и ESG. Результат совпадает с данными различных консалтинговых агентств, ученых и СМИ, которые также в разное время заявляли об отсутствии знаний о понятии ESG у населения. Несмотря на это, представлен высокий интерес к экологическим, социальным и управленческим инструментам.

Для оценки степени соответствия управленческих процессов образовательного учреждения высшего образования требованиям ESG-концепции автором был сформирован проект модели оценки, который позволяет определить на каком уровне находится учреждения в разрезе использования ESG-инструментов. Отражены интервалы, показывающие степень ESG-трансформации учреждений высшего образования. Посредством исчисления предлагаемого показателя возможно определить степень ESG-трансформации ВУЗа.

В методике отражены основные экологические, социальные и управленческие аспекты, затрагивающие сферу высшего образования. На их основе возможно вывести ESG-показатель, который будет являться финальным результатом оценки учреждения. Важно подчеркнуть, что каждый

показатель по-разному влияет на степень ESG-трансформации, а, значит, несет в себе разный вес в окончательном результате.

Помимо представленного оценочного листа сформирована дорожная карта для внедрения инструментов ESG-трансформации и сама модель образовательного учреждения с подразделениями, ответственными за реализацию данной политики.

Сбалансированный учет всех составляющих ESG-трансформации может стать новым драйвером развития образовательных учреждений высшего образования с государственном поддержкой.

Практическая значимость представленных инструментов и модели видится в ее универсальности, а также возможности ESG-трансформации учреждения для повышения репутации, учета новых рисков, формирования образа социально-ответственного учреждения, а также реализации политики по снижению углеродного следа. Описанные климатические инструменты приносят колоссальный эффект в бизнес-среде не только за рубежом, но и в России, однако их реализация и применение находится в нашей стране на довольно низком уровне.

Развитие каждого элемента концепции в комплексе влияет не только на финансовые, но и на нефинансовые показатели организации. По мнению автора не только бизнес-структуры, но и учреждения некоммерческой направленности должны нести ответственность перед потребителями, заботиться об окружающей среде, поддерживать гендерное равенство и инклюзивность. ESG-повестка показывает аудитории устойчивость и уверенность в завтрашнем дне, что выступает особой ценностью в эпоху нестабильности.

Перед началом и после окончания трансформационных процессов ответственным подразделениям, внедряющим ESG-концепцию в образовательном учреждении высшего образования необходимо провести оценку степени ESG-трансформации и выяснить на сколько процентов отличаются результаты до и после, какие качественные и количественные

изменения произошли, оправдались ли финансовые показатели, исполнен ли план по сметам и необходима ли доработка существующего оценочного листа.

Переход к ESG-ориентированной модели управления способствует повышению осведомлённости сотрудников, студентов и партнёров организации высшего образования о принципах устойчивого развития. В долгосрочной перспективе это создаёт конкурентные преимущества для такого рода организаций, помогает им справляться с новыми вызовами и более эффективно реагировать на изменения в социальной, экологической и экономической сферах.

Заключение

В результате проведенного исследования автором получены следующие выводы:

1. Современные теории устойчивости стремятся расставить приоритеты и интегрировать социальные, экологические и экономические модели в решении человеческих проблем таким образом, чтобы они постоянно приносили пользу человеку и окружающей его среде. Хотя концепция устойчивого развития актуальна уже продолжительное время, можно утверждать, что ее важность возрастает с каждым днем, поскольку население продолжает расти, а природные ресурсы, доступные человечеству, — нет. Осознавая это явление, глобальные озабоченности всегда выражались в отношении разумного использования имеющихся ресурсов. Образование также может повлиять на общество в сторону сохранения окружающей среды и признания человеческих ценностей, а также приемлемых методов производства.

2. Устойчивое развитие бизнеса/организации представляет собой такую работу компании, которая использует возобновляемые ресурсы, инновации и постоянство в предоставлении качественного продукта/услуги.

3. Понятия целей устойчивого развития (ЦУР), корпоративной социальной ответственности (КСО) и ESG взаимосвязаны между собой, где ЦУР является более широким понятием, включающим в себя принципы КСО и ESG-политику. Цели стали доступными ориентирами для представления уже ведущейся деятельности и формирования будущих практик в отдельных сферах.

4. ESG-трансформация выходит за рамки бизнес-пространства и начинает затрагивать все большее количество отраслей различного характера. Социальные учреждения также вступают в полноценную ESG-трансформацию и стараются применять те или иные критерии для выработки

управленческих решений при формировании стратегий развития с учетом экологических, социальных и управленческих аспектов. Объясняется это тем, что происходит повсеместная трансформация отраслей и влияние описанных трех аспектов на деятельность организаций различного толка только возрастает. Необходимость достижения целей устойчивого развития к 2030 году становится драйвером для компаний и те из них, что применяют методы ESG часто имеют больше возможностей для привлечения и удержания клиентов, работников, инвесторов и т.д.

5. Наличие регулирующих актов в области устойчивого развития в России демонстрирует заинтересованность государства в проведении ESG-трансформации для достижения целей устойчивого развития и Парижского соглашения. Однако, в настоящий момент у ESG нет единого стандарта для компаний любой отрасли, который бы закреплял основные положения концепции. Разрабатываемые и реализуемые мероприятия носят в первую очередь идеологический характер и не являются обязательными для исполнения. По мнению автора это является упущением, которое должно быть урегулировано научным- и бизнес-сообществами при поддержке правительственных органов.

6. В настоящий момент в России нет такой организации высшего образования, которая бы полноценно соблюдала принципы ESG или реализовала комплексную программу по устойчивому развитию, т.е. ее деятельность в этом направлении несла бы системный характер. Существуют отдельные примеры по экологическим и социальным аспектам. Ведущей целью ВУЗов в таких инициативах выступает повышение эффективности деятельности организации в целом (в административном, образовательном, управленческом и т.п. плане), снижение затрат на содержание имущественного комплекса.

7. Благодаря SWOT и PESTEL анализам можно обнаружить уязвимые места и понять, какие ресурсы, квалификации и мероприятия стоит задействовать, чтобы усилить конкурентную позицию. Экспертная оценка

факторов учитывает удельный вес и значимость в конкурентоспособности, в результате оценки всех показателей выводится матрица качественного экспертного анализа.

8. Инструменты климатической политики, сформированные Системой измерения действий и политики в области климата ОЭСР, могут быть использованы в образовательных учреждениях высшего образования. Часть из них взаимосвязаны и имеют отношение к возобновляемым источникам энергии, которые могут быть использованы как при осуществлении образовательной деятельности, так и при административно-управленческих работах. Статистический учет выбросов парниковых газов, целевых показателей органов по климату и критериев строительных кодексов формирует возможности для строительства и реконструкции «зеленых» зданий, что положительно скажется не только на окружающей среде, но и на населении.

9. Проблемы гендерного неравенства в настоящий момент являются актуальными для образовательной отрасли, это подтверждается официальной статистикой от Росстата по зарплатам среди мужчин и женщин. Однако, на всем исследуемом периоде количество работников-женщин в сфере образования превышает количество работников-мужчин более чем в 5 раз. Будущее ESG в России зависит от нескольких факторов, включая развитие законодательства, общественного сознания и интереса со стороны различных отраслей и инвесторов.

10. Отсутствие РАНХиГС в рейтинге QS Sustainability Rankings косвенно указывает на то, что ESG-повестка в ней не используется как ведущее направление деятельности. Более того, к сожалению, снижение влияния экологического и социального направления обусловлено расширением санкционного давления от недружественных стран, что вынуждает многие организации переносить экологическую и социальную политику на дальний план, что негативно влияет на достижение целей устойчивого развития.

11. Экологические, социальные и управленческие характеристики могут найти отражение в деятельности РАНХиГС при Президенте РФ. Более того, часть из них имеет общие точки соприкосновения по инструментарию. Это объясняется тем, что подразделения внутри учреждения не носят полной обособленности, а взаимодействуют по ряду вопросов между собой. Разделение инструментария по направлениям деятельности подразделений демонстрирует конкретные аспекты, отнесенные непосредственно к работе тех или иных служб.

12. Стратегическое планирование в РАНХиГС до 2030 года не включает в себя широких инициатив в части ESG-трансформации и устойчивого развития (устойчивое развитие затронуто только в документах двух институтов), в этой связи видится перспективным использование авторских рекомендаций по внедрению и использованию различных техник и инструментов ESG в деятельности подразделений.

13. Участие РАНХиГС в проекте «Приоритет-2030» дает толчок к внедрению инноваций (развитие стратегии голубого океана) и ведущим позициям по лидерству в области высшего образования, повышению узнаваемости, а также закрепления имиджа устойчивого учреждения высшего образования. Однако, для этого предстоит выполнить шаги по трансформации всех структур и включить ESG-повестку не только в образовательный процесс, но и в деятельность всех подразделений для поэтапной реализации описанных принципов.

14. В рамках проведенных качественных и количественных исследований анализ об опыте, потребностях и ожиданиях работников Президентской академии от процессов ESG-трансформации выявлен интерес к использованию ESG-инструментария в деятельности организаций высшего образования. Определено, что ESG-концепция для сферы образования является драйвером, который вносит нововведения и повышает ценность предоставляемого продукта для обучающихся. Среди экологических инструментов участники исследования уделили внимание отказу от бумажных

документов, использовании возобновляемых источников энергии. Среди социальных инструментов были затронуты принципы корпоративной социальной ответственности, развития человеческого капитала и инклюзивность. Управленческий блок представлен антикоррупционной политикой и деловой этикой.

15. Инструменты климатической политики, принципы корпоративной социальной ответственности и релевантные методы принятия управленческих решений представляют собой базу, на которой формируется полноценный комплексный процесс ESG-трансформации образовательного учреждения высшего образования.

16. Для оценки степени соответствия управленческих процессов образовательного учреждения высшего образования требованиям ESG-концепции автором был сформирован проект модели оценки, который позволяет определить на каком уровне находится учреждения в разрезе использования ESG-инструментов. Отражены интервалы, показывающие степень ESG-трансформации учреждений высшего образования. Посредством исчисления предлагаемого показателя возможно определить степень ESG-трансформации ВУЗа.

17. Значимые показатели для формирования окончательного результата по степени ESG-трансформации образовательного учреждения высшего образования подразделяются по группам. Вес групп показателей обосновывается значимостью показателей. Группа с высоким уровнем носит фундаментальное значение во всех трех составляющих ESG и отражает наибольший вес в общем показателе. Группа показателей среднего уровня формирует статистическо-технологическую составляющую общего показателя. Группа показателей низкого уровня несет наименьшее значение среди представленных показателей. Также вес групп отражен в оценке каждого показателя: чем значимее показатель, тем выше его максимальная оценка.

18. Современное образовательное учреждение высшего образования с учетом ESG-трансформации представляет собой научно-образовательный кластер, объединяющий в себе возможность обучаться начиная со средней школы и в течение всей жизни, реализуя достижение национальных («Майские» указы Президента, государственные программы, национальные проекты) и глобальных (цели устойчивого развития, Парижское соглашение по климату, и др.) целей посредством решения многоаспектных задач: выстраивание бизнес-процессов, анализ мировых практик, забота об экологии, развитие человеческого капитала, использование современных технологий.

19. Посредством проектирования модели образовательного учреждения высшего образования с учетом ESG-трансформации и дорожной карты возможно полноценно внедрить ряд ESG-инструментов и со временем провести оценку их использования, в сравнении с традиционными управленческими инструментами. Ожидаемый эффект носит социальную и экономическую составляющую.

20. Сбалансированный учет всех составляющих ESG-трансформации может стать новым драйвером развития образовательных учреждений высшего образования с государственном поддержкой. Практическая значимость представленных инструментов и модели видится в возможности ESG-трансформации учреждения для повышения репутации, учета новых рисков, формирования образа социально-ответственного учреждения, а также реализации политики по снижению углеродного следа. Описанные климатические инструменты приносят колоссальный эффект в бизнес-среде не только за рубежом, но и в России, однако их реализация и применение находится в нашей стране на довольно низком уровне.

Список сокращений

ESG	Ecological, Social, Governance (экологические, социальные, управленческие характеристики)
COVID	Coronavirus disease (коронавирусная инфекция)
GRI	Global repoting initiative (глобальная инициатива по отчетности)
KPMG	КПМГ - аудиторская компания
PR	Public relations - связи с общественностями
SASB	Sustainability Accounting Standards Board (Совет по стандартам учета устойчивого развития)
SEBI	Securities and Exchange Board of India (Совет по ценным бумагам Индии)
TCFD	Task Force on Climate Related Financial Disclosures (Целевая группа по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом)
WB	WorldBank (Всемирный банк)
БПЛА	Беспилотный летательный аппарат
БРИКС	Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка - международное объедение
Бухг-я	Бухгалтерия
ВИЭ	Возобновляемые источники энергии
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВШГУ	Высшая школа государственного управления
ВШКУ	Высшая школа корпоративного управления
ВШФМ	Высшая школа финансов и менеджмента
ГЖК	Гостинично-жилой комплекс
ДАЦР	Дирекция по архитектуре цифровых решений
Дело	Издательский дом Дело
ДИР	Дирекция инфраструктурного развития
ДИТИ	Дирекция по ИТ-поддержке и инфраструктуре
ДКП	Дирекция кадровой политики
ДПОИ	Дирекция приоритетных образовательных инициатив
ДПОР	Дирекция проектный офис ректора
ДППР	Дирекция проектов и программ развития
ДРО	Дирекция развития образования
ДРП	Департамент региональной политики

ДРЦР	Дирекция по разработке цифровых решений
ДСЕОП	Дирекция по сопровождению единых образовательных программ
ДСОК	Дирекция по стратегии и оценке качества образования
ДУД	Дирекция управления данными
ДЦТ	Дирекция цифровой трансформации
ЕДРО	Единая дирекция развития общежитий
ЕС	Европейский союз
ИБДА	Институт бизнеса и делового администрирования
ИГСУ	Институт государственной службы и управления
ИКНД	Институт контрольно-надзорной деятельности
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
ИОМ	Институт отраслевого менеджмента
ИОН	Институт общественных наук
ИОРСИ	Институт организационного развития и стратегических инициатив
ИПиНБ	Институт права и национальной безопасности
ИПЭИ	Институт прикладных экономических исследований
ИСАП	Институт социального анализа и прогнозирования
ИУ	Институт управления
ИУРР	Институт управления и регионального развития
ИФУР	Институт финансов и устойчивого развития
ИЭЕМ	Институт экономики естественных монополий
ИЭМИТ	Институт экономики, математики и информационных технологий
КС	Контрактная служба
КСО	Корпоративная социальная ответственность
МГИМО	Московский государственный институт международных отношений
МГУ	Московский государственный университет
МЕД	Медицинский центр
МЭА	Международное энергетическое агентство
НИОКР	Научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки
НОЦПМ	Научно-образовательный центр проектного менеджмента
ОАОФ	Отдел аудиторного и офисного фонда
ОАЭ	Объединенные Арабские Эмираты
ОМВ	Отдел международного взаимодействия
ОМТС	Отдел материально-технического снабжения
ОО	Общий отдел

ООН	Организация объединенных наций
ООТ	Отдел охраны труда
ОРВА	Отдел по работе с ветеранами Академии
ОТ	Отдел телекоммуникаций
ОТО	Отдел транспортного обслуживания
ОУС	Отдел ученого секретаря
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПУ	Правовое управление
РКИК	Рамочная конвенция об изменении климата
РР	Референтура ректората
СВФА	Служба внутреннего финансового аудита
СПО	Среднее специальное образование
СЧ	Специальная часть
США	Соединенные Штаты Америки
СЭУ	Сводное экономическое управление
УАиД	Управление аспирантуры и докторантуры
УВД	Управление внебюджетной деятельности
УИО	Управление имущественных отношений
УИТ	Управление информационных технологий
УКГЗ	Управление координации государственного задания
УКС	Управление капитального строительства
УМП	Управление молодежной политики
УМР	Управление международного развития
УМУ	Учебно-методическое управление
УНБО	Управление научно-информационного развития и библиотечного обеспечения
УОП	Управление образовательной политики
УП	Управление персонала
УПБ	Управление пожарной безопасности, гражданской обороны и защиты от чрезвычайных ситуаций
УРИС	Управление развития информационных систем
УЭФ	Управление экономики и финансов
ФБ ВО	Функциональный блок Высшее образование
ФИРО	Федеральный институт развития образования
ФФБ	Факультет финансов и банковского дела
ФЭСН	Факультет экономических и социальных наук
ЦДР	Центр договорной работы
ЦИБ	Центр информационной безопасности

ЦИИ	Центр цифровых решений и искусственного интеллекта
ЦИМИ	Центр исследований международных институтов
ЦИО	Центр инклюзивного образования
ЦИП	Центр интенсивной подготовки
ЦИППО	Центр интенсивной подготовки и профессиональной ориентации
ЦИТ	Центр ИТ-исследований и экспертизы
ЦКА	Центр комплаенса и анализа
ЦКМСОО	Центр компетенций международных служб образовательных организаций
ЦКП	Центр компетенций по подготовке, переподготовке и повышению квалификации сотрудников международных служб российских образовательных организаций
ЦКРО	Центр компетенций по развитию общего образования
ЦКРОО	Центр компетенций по развитию общего образования
ЦМРБ	Центр мобилизационной работы и бронирования
ЦМСО	Центр многостороннего сотрудничества с организациями высшего образования
ЦООМ	Центр организации и обеспечения мероприятий
ЦОС	Центр общественных связей
ЦОФО	Центр организационного и финансового обеспечения цифровой трансформации
ЦОЭСР	Российский центр компетенций и анализа стандартов ОЭСР
ЦПИ	Центр поддержки исследований
ЦПП	Центр подготовки персонала
ЦППР	Центр подбора персонала и развития кадрового потенциала
ЦПРиКЦТ	Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации
ЦРКПиГЗ	Центр развития конкурентной политики и государственного заказа
ЦРП	Центр рейтингового продвижения
ЦРР	Центр развития регионов
ЦУР	Цели в области устойчивого развития
ЭЦП	Электронная цифровая подпись

Библиографический список

1. Алтынова, Н.В. Актуальные подходы к увеличению прибыльности малого бизнеса в рамках политики устойчивого развития / Н.В. Алтынова // Проблемы устойчивого экономического развития в системе управления организацией, предприятием, учреждением уголовно-исполнительной системы. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Рязань, 2023. С. 5–10.

2. Антонова, М.В. Критерии оценки ESG-рисков компании в контексте устойчивого развития / М.В. Антонова, Д.А. Шумков // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2022. №1 (92) С. 125-132.

3. Ассоциация «зеленых» вузов России [Электронный ресурс]. Режим доступа: htrps:// зеленыевузы.рф (Дата обращения: 20.11.2023).

4. Васильева, Е.Ю. Перспективы развития ESG-финансирования как инновационного подхода к привлечению ресурсов компании России / Е.Ю. Васильева, Ю.О. Бакрунов // Управленческий учет. 2022. №4–3. С.544-551.

5. Василькова, А.А. Анализ развития и трансформации ESG-повестки в России в 2022 году / А.А. Василькова, Я.П. Молчанова // Вестник российского химико-технологического университета имени Д.И. Менделеева: Гуманитарные и социально-экономические исследования. 2022. №13–4. С. 120–131.

6. Власти решили сократить расходы на утилизацию мусора. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rbc.ru/business/26/09/2022/632d9c649a79477946c9cc89 (Дата обращения: 04.10.2022).

7. Воеводина, Е.В. Третья миссия университетов в разрезе устойчивого развития цифрового общества: гендерные аспекты / Е.В.

Воеводина // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. 2022. №1–2. С. 182-189.

8. Воробьева, А.С. SWOT-анализ как основной метод исследования в менеджменте / А.С. Воробьева, М.А. Заздравнова // Синергия наук. 2021. №62. С. 244–251.

9. Вострикова, Е.О. ESG-критерии в инвестировании: зарубежный и отечественный опыт / Е.О. Вострикова, А.П. Мешкова // Финансовый журнал. 2020. Т.12. №4. С. 117–129. DOI: 10.31107/2075–1990-2020-4-117-129.

10. В России начнут готовить ESG-специалистов международного уровня. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://vc.ru/u/623811-ivan-sysoev/440347-v-rossii-nachnut-gotovit-specialistov-po-ustoychivomu-razvitiyu-esg-mezhdunarodnogo-urovnya (Дата обращения: 15.11.2022).

11. Всемирный доклад о состоянии фонда зданий [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.unep.org/ru/resources/publikacii/vsemirnyy-doklad-o-sostoyanii-fonda-zdaniy-za-2022-god (Дата обращения: 20.12.2023).

12. Гареева А.Р. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании / А.Р. Гареева // Инновационная экономика: материалы I Междунар. науч. конф. Казань: Бук, 2022. С. 147–150.

13. Гафурова, Г.Т. ESG-повестка в России в условиях санкций / Г.Т. Гафурова, И.Н. Бондаренко, П.А. Мартынкин // Экономика и предпринимательство. 2023. №4 (153). С. 102–106.

14. ГОСТ Р ИСО 21678-2023 Национальный стандарт Российской Федерации. Устойчивое развитие. Здания и сооружения. Показатели и критерии. Принципы, требования и руководящие указания. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://docs.cntd.ru/document/1200195593 (Дата обращения: 10.02.2024).

15. Данилов, О.Ф. Новые запросы на образование в условиях цифровой и ESG-повестки / О.Ф. Данилов // В книге: Модернизация современного образования: анализ опыта и тенденций. Акиндинов В.В.,

Афанасьев С.Б., Аюпова Г.Т., Блинова К.А., Богнанов И.В., Бугаева Е.А., Вашакидзе Н.С., Гильфанова Г.Т., Гончаренко Н.В., Горшкова В.В., Данилкова М.П., Данилов О.Ф., Евграфова О.Г., Ильевич Т.П., Исмаилова Г.М., Карипжанова Н.М., Каспаров И.В., Козаева Г.Р., Котова Е.Г., Леонтьева А.В. и др. Монография. Петрозаводск, 2022. С. 6–32.

16. Дзедик, В.А. Устойчивое развитие и ESG-концепция производства в контексте возможностей индустрии 4.0 / В.А. Дзедик, И.В. Усачева // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2022. Т. 24. №2. С. 23–37.

17. Для внедрения ESG-повестки в вузы нужна национальная программа. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.b-soc.ru/dlya-vnedreniya-esg-povestki-v-vuzy-nuzhna-naczionalnaya-programma/ (Дата обращения: 18.01.2023).

18. Дмитриева, Е.О. Предпосылки создания центров ESG-компетенций в российских университетах / Е.О. Дмитриева // В сборнике: Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков. Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 277–282.

19. Доклад Генеральной Ассамблеи ООН Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf (Дата обращения: 18.04.2023).

20. ESG-трансформация университета в условиях роста неопределенности среды. Доклад о достижениях целей устойчивого развития 2021 / Якутск, 2022

21. ESG-трансформация как тренд в развитии компаний на ближайшие годы [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.esphere.ru/blog/esg-transformacziya-kak-trend-v-razvitii-kompanij-na-blizhajshie-godyi (Дата обращения: 04.10.2023).

22. ESG тренды в 2023. Основные направления ESG, за развитием которых необходимо наблюдать в этом году. Отчет PwC [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.pwc.com/kz/en/publications/new_publication_assets/esg-trends-in-2023-ru.pdf (Дата обращения: 04.10.2023).

23. Жукова Е.В. Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире / Е.В. Жукова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2021. Т. 18. № 6 (120). С. 68–82.

24. Завьялова, Е.Б. Социальные риски в устойчивом развитии / Е.Б. Завьялова, Т.Г. Кротова, Н.В. Студеникин // ESG-трансформация как вектор устойчивого развития. Под общей редакцией проф. К.Е. Турбиной и проф. И.Ю. Юргенса Т.2. 2022. С. 445–544.

25. Замятина, М.Ф. ESG-факторы в стратегиях компаний и регионов России и их роль в региональном инновационном развитии / М.Ф. Замятина, С.В. Тишков // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т.12. №1. С. 501–518.

26. Затраты на исследования и разработки в процентах от ВВП. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://w3.unece.org/SDG/ru/Indicator?id=123 (Дата обращения: 13.05.2023).

27. Зачем компании ESG-принципы и причем тут цифровая трансформация [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.comindware.ru/blog/зачем-компании-esg-принципы-и-причем-тут/ (Дата обращения: 20.06.2023).

28. Зеленая энергия в России вскоре может стать дешевле традиционной [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/05/26/831097-zelenaya-energiya-v-rossii-vskore-mozhet-stat-deshevle-traditsionnoi (Дата обращения: 17.01.2024).

29. Исследование Ассоциации Цифровая энергетика по выявлению взаимосвязи между уровнем цифровизации компаний и развития ESG-факторов. Часть первая. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

https://www.digital-energy.ru/wp-content/uploads/2021/10/Отчет-по-ESG.pdf (Дата обращения: 07.07.2023).

30. Казакова, Н.А. Развитие производственного учета промышленных организаций на основе концепции устойчивого развития / Н.А. Казакова, Л.В. Пермитина // Управленческий учет. 2021. №10–1. С. 59-68.

31. Калькулятор ценовых категорий электроэнергии [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://time2save.ru/kalkulyator-cenovyh-kategoriy (Дата обращения: 17.01.2024).

32. Караева, А.П. Внедрение принципов устойчивого развития в университетах как фактор повышения эколого-экономической безопасности / А.П. Караева, М.Р. Чащин, Е.Р. Магарил // Journal of Applied Economic Research. 2021. Т. 20. №4. С. 701–725.

33. Киви запустила портал для корпоративного обучения Qampus [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rb.ru/news/qiwi-qampus/ (Дата обращения: 15.08.2023).

34. Киотский протокол к Рамочной конвенции Организации Объединенных Наций об изменении климата (Киото, 11 декабря 1997 г.).

35. Коваль А.А., Четин А.М. Учёт строительных норм для образовательных учреждений в свете ESG-трансформации экономических систем // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 4. URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_4/Koval.pdf. DOI 10.34709/IM.194. EDN UADGWE.

36. Козырев, Н.А. Перспективы развития принципов управления ESG в России / Н.А. Козырев, А.М. Маркина // Вестник евразийской науки. 2022. Т.14. №1.

37. Колодняя, Г.В. ESG-трансформация в российском бизнесе / Г.В. Колодняя // Экономика: теория и практика. 2023. №1 (69). С.10-16.

38. Котомина, О.В. Оценка функционирования системы высшего образования в интересах устойчивого развития региона / О.В. Котомина //

Вестник Пермского университета. Серия: экономика. 2022. Т. 17. №3. С. 321–337.

39. Краснянский А.М. ESG-политика корпораций как драйвер инвестиционной привлекательности / А.М. Краснянский // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. 2023. №1 (87). С. 81–88.

40. Кудряшов, А. Л. Глобальная ESG-трансформация и тенденции устойчивого развития российских компаний в условиях санкционного давления / А. Л. Кудряшов // Отходы и ресурсы. — 2022. — Т. 9. — № 4. — URL: https://resources.today/PDF/50ECOR422.pdf DOI: 10.15862/50ECOR422

41. Кузьменко, О.В. Стратегический PEST-анализ как основной инструмент анализа факторов внешнего окружения организации / О.В. Кузьменко, К.Н. Задорожная // Colloquium-Journal. 2020. №6–8 (58). С. 13–17.

42. Куклина, Е.А. Концепция устойчивого развития в проекции современных трансформационных трендов: новая реальность и новые возможности для бизнеса / Е.А. Куклина // Управленческое консультирование. 2022. №6 (162). С. 64–78.

43. Кулешов П.В. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для предприятий РФ / П.В. Кулешов // Вестник Московской международной академии. 2022. №2. С.52-56.

44. Курганова, Е.Б. ESG-повестка как коммуникационный тренд в России: проверка на хрупкость в условиях неопределенности / Е.Б. Курганова // Ученые записки Новгородского государственного университета. 2022. №4 (43). С. 384–388.

45. Малахова, А.О. Проблема реализации ESG-стратегий в современной России / А.О. Малахова // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. №12 (76). С. 267–271.

46. Марголин, А.М. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления / А.М. Марголин, И.В. Вякина // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13. № 3. С. 352–368

47. Марьин Е.В. ESG-модная формулировка или новый вектор будущего? / Е.В. Марьин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №6-1 (69). С. 17-19.

48. МГИМО стал первым «зеленым» вузов программы Campus [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ria.ru/20131017/970790083.html (Дата обращения: 28.11.2023).

49. Меньше иллюзий и больше реализма: какие бизнес-задачи решает КСО [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/617f98159a79474f5e6c60b1 (Дата обращения: 12.10.2023).

50. Минобрнауки России сформирует профессиональную систему управления кампусами [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sutd.ru/novosti_i_obyavleniya/announces/10660/ (Дата обращения: 20.11.2023).

51. Мруз, А. Устойчивое развитие в учебных программах средних школ (пер. с англ. Л.Дянковой) / А. Мруз, И.Оцеткович, Т.Лукаш, К.Валотек-Щчаньска, Р.Дариуш // Вопросы образования. 2020. №1. С.182-204.

52. Николаева, Е.О. Экологическая политика в университетах / Е.О. Николаева // Современные технологии в строительстве. Теория и практика. 2021. Т. 1. С. 81–88.

53. Никонец, О.Е. «Зелёное» финансирование и ESG трансформация экономики / О.Е. Никонец, К.А. Попова // Управленческий учет. 2022. №2–3. С. 528-538.

54. ОАЭ: ESG-досье [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://sber.pro/digital/uploads/2022/09/ESG_OAE_A3_2c86497d74.pdf (Дата обращения: 12.05.2023).

55. Обзор ESG-банкинга за 1-е полугодие 2022 года: повестка остается, меняются акценты [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.raexpert.ru/researches/banks/esg_1h2022/ (Дата обращения: 31.07.2023).

56. Образование в интересах устойчивого развития. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.unesco.org/themes/obrazovanie-v-interesah-ustoychivogo-razvitiya-0 (Дата обращения: 20.06.2023).

57. Около 90% опрошенных россиян не понимают термины ESG и устойчивое развитие. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tass.ru/obschestvo/18319647 (Дата обращения: 20.07.2023).

58. Парижское соглашение (Париж, 12 декабря 2015 г.).

59. Петров, А.М. Роль университетов в достижении устойчивого экономического роста / А.М. Петров // Дискуссия. 2021. №2–3 (105–106). С. 49–59.

60. Письмо Минобрнауки России от 15.02.2018 N 05–436 «О методических рекомендациях» (вместе с "Методическими рекомендациями по организации и проведению в образовательных организациях высшего образования внутренней независимой оценки качества образования по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры")

61. Подкорытова Е.В. Тренды трансформации ESG-повестки в новых условиях / Е.В. Подкорытова, А.М. Платонов // В сборнике: Российские регионы в фокусе перемен. Сборник докладов XVII Международной конференции. Екатеринбург, 2023. С. 915–918.

62. Под флагом ESG: в ВШМ СПБГУ обсудили повестку на будущий год. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://gsom.spbu.ru/all_news/event2021-11-10/ (Дата обращения: 01.03.2022).

63. Положение о корпоративной социальной ответственности института бизнеса и делового администрирования РАНХиГС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ibda.ranepa.ru/upload/doc/Положение_о_КСО.pdf (Дата обращения: 11.01.2024).

64. Полякова, П.М. Анализ ESG-трансформации российских компаний нефтегазовой отрасли / П.М. Полякова, А.В. Малков, Н.А. Рудакова // Успехи в химии и химической технологии. 2022. Т.36. №1 (250). С. 78–81.

65. Постановление Правительства РФ от 13.05.2021 N 729 (ред. от 29.11.2023) "О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства "Приоритет-2030" (вместе с "Правилами проведения отбора образовательных организаций высшего образования для оказания поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования в рамках реализации программы стратегического академического лидерства "Приоритет-2030", "Правилами предоставления грантов в форме субсидий из федерального бюджета на оказание поддержки программ развития образовательных организаций высшего образования") [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_384628/ (Дата обращения: 04.12.2023).

66. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 1 февраля 2022 г. N 92 “Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей, по результатам достижения которых устанавливаются выплаты стимулирующего характера руководителям таких учреждений”

67. Программа «Приоритет 2030» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://priority2030.ru/analytics (Дата обращения: 04.12.2023).

68. Программа развития РАНХиГС до 2030 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ranepa.ru/ob-akademii/programma-2030/ (Дата обращения: 20.12.2023).

69. Программа развития университета на 2021–2030 годы в рамках реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» [Электронный ресурс]. Режим доступа:

www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Программа%20развития%202023.pdf (Дата обращения: 04.12.2023).

70. Рамочная конвенция Организации Объединенных Наций об изменении климата (Нью-Йорк, 9 мая 1992 г.)

71. Распоряжение Правительства РФ от 29.10.2021 N 3052-р "Об утверждении стратегии социально-экономического развития Российской Федерации с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 года"

72. Распоряжение Правительства РФ от 11 марта 2023 г. N 559-р "Об утверждении национального плана мероприятий второго этапа адаптации к изменениям климата на период до 2025 года".

73. Распоряжение Правительства РФ от 14 июля 2021 г. N 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития РФ».

74. Рединкина, А.И. Системы сертификации и школьные здания / В сборнике: Проблемы безопасности строительных критичных инфраструктур (SAFETY2017). Сборник материалов международной конференции. Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Строительный институт; НИЦ Надежность и ресурс больших систем и машин УрО РАН; Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union; MARUEEB. 2017. С.: 796-804.

75. «Роснефть» разработала методику количественной оценки эмиссии метана [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.rosneft.ru/press/news/item/212869/ (Дата обращения: 15.06.2023).

76. Саввинов, В.М. Концепция устойчивого развития как основа современных практик управления образованием / В.М. Саввинов // Профессиональное образование в России и зарубежом. 2021. №1 (41). С. 136–146.

77. Сафонова, Е.А. Университет как общественный институт: этапы трансформации / Е.А. Сафонова // Теория и практика социогуманитарных наук. 2022. №3 (19). С.43-51.

78. Сведения о заработной плате работников в организациях по категориям персонала и профессиональным группам. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/compendium/document/60671 (Дата обращения: 01.11.2023).

79. Свод правил. Здания образовательных организаций высшего образования. Правила проектирования [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://docs.cntd.ru/document/456069591 (Дата обращения: 01.11.2023).

80. Семенова, Д.М. ESG в политическом дискурсе современной России: ключевые риски / Д.М. Семенова, С.А. Кудрявцев // Вестник Пермского университета. Политология. 2023. Т.17. №2. С. 39–47.

81. 40% российских компаний урезали расходы на ESG-политику в 2022 году [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.forbes.ru/biznes/486426-40-rossijskih-kompanij-urezali-rashody-na-esg-politiku-v-2022-godu (Дата обращения: 14.08.2023).

82. Социальная ответственность бизнес и устойчивое развитие [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ibda.ranepa.ru/about/sotsialnaya-otvetstvennost-biznesa/ (Дата обращения: 10.01.2024).

83. СП 278.1325800.2016. Свод правил. Здания образовательных организаций высшего образования. Правила проектирования (утв. Приказом Минстроя России от 16.12.2016 N 974/пр) [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=STR&n=21168 (Дата обращения: 15.07.2023).

84. Старикова, Е.А. Значение концепции устойчивого развития в деятельности транснациональных корпораций / Е.А. Старикова // Экономика, предпринимательство и право. – 2017. – Том 7. – № 2. – С. 125–136. Doi: 10.18334/epp.7.2.38043

85. Статья 26. Управление образовательной организацией. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ (ред. от.04.08.2023) «Об

образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. В силу с 01.09.2023). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/e20e07c635fef774b363dcf3da4bc91d29368299/ (Дата обращения: 10.10.2023).

86. Сусленко, А.А. Управление устойчивостью университета – новый подход к формированию современных университетов / А.А. Сусленко // Альманах мировой науки. 2021. №7 (50). С. 34–38.

87. Сяглова Ю.В., Четин А.М. Применение ESG-факторов в системе образования вследствие изменяющихся условий цифровой экономики / Ю.В. Сяглова, А.М. Четин // Экономика. Налоги. Право. 2023;16(2):68-76. DOI: 10.26794/1999-849X- 2023-16-2-68-76

88. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/tailor.pdf (Дата обращения: 12.12.2022).

89. Ткаченко, Е.Н. Система высшего образования как фактор инновационного развития / Е.Н. Ткаченко// Этносоциум и межнациональная культура. 2021. №1 (151). С. 21–28.

90. Тронин, С.А. Устойчивое развитие компании, финансовые и нефинансовые факторы устойчивого развития / С.А. Тронин, М.М. Эпштейн // Форум. 2021. №1(24). С. 55–58.

91. Указ Президента Российской Федерации от 04 ноября 2020 г. № 666 "О сокращении выбросов парниковых газов"

92. Указ Президента Российской Федерации от 26 октября 2023 г. № 812 "Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации"

93. У России есть возможность стать лидером новых ESG-стандартов БРИКС [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/esg/regulation/characters/2023/09/21/996229-u-rossii-est-vozmozhnost-stat-liderom-novih-esg-standartov-briks (Дата обращения: 30.09.2023).

94. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://gtmarket.ru/library/basis/5783 (Дата обращения: 11.10.2022).

95. Федеральный закон "Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 23.11.2009 N 261-ФЗ.

96. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ

97. Федеральный закон "О проведении эксперимента по ограничению выбросов парниковых газов в отдельных субъектах Российской Федерации" от 06.03.2022 N 34-ФЗ

98. Федеральный закон "Об ограничении выбросов парниковых газов" от 02.07.2021 N 296-ФЗ

99. Цели в области устойчивого развития [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/education/ (Дата обращения: 23.08.2023).

100. Цифровые решения для ESG-трансформации [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://journal.ecostandard.ru/esg/keysy/tsifrovye-resheniya-dlya-esg-transformatsii/ (Дата обращения: 20.06.2023).

101. Четин А.М. Социальная составляющая концепции ESG и возможности ее применения в государственных образовательных учреждениях. Экономика и менеджмент систем управления. 2023. №2 (48). С. 52–58.

102. Что такое принципы ESG, в чём они полезны бизнесу и как внедрить их в компании? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-printsipy-esg-v-chyem-oni-polezny-biznesu-i-kak-vnedrit-ikh-v-kompanii/ (Дата обращения: 15.08.2023).

103. Юревич, М.А. Глобальная трансформация высшего образования: от традиционного к предпринимательскому университету / М.А. Юревич // Journal of Applied Economic Research. 2021. Т. 20. №3 С. 560–581.

104. Bunce L., McGee N., Phillips-MacNeil C. Ontario EcoSchools: A framework for environmental learning and action in k-12 schools. Green Schools Globally manuscript. pp. 116-133.

105. Cerin, P. (2006). Bringing economic opportunity into line with environmental influence: A discussion on the coase theorem and the Porter and van der Linde hypothesis. Ecological Economics, 56, 209–225. doi:10.1016/j.ecolecon.2005.01.016

106. China ESG: All you need to know [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.msadvisory.com/china-esg/ (Дата обращения: 15.08.2023).

107. Climate Research and Development Program [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.usgs.gov/programs/climate-research-and-development-program (Дата обращения: 10.04.2023).

108. CO2 emissions of all world countries – JRC/IEA/PBL 2022 Report https://edgar.jrc.ec.europa.eu/report_2022

109. Cooperative Patent Classification [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cooperativepatentclassification.org/home (Дата обращения: 10.04.2023).

110. Gartner says executive leaders must act now in evaluating 7 trends for an effective strategic planning process [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.businesswire.com/news/home/20210826005036/en/Gartner-Says-Executive-Leaders-Must-Act-Now-in-Evaluating-7-Trends-for-an-Effective-Strategic-Planning-Process (Дата обращения: 11.01.2024).

111. Green Schools: Transforming education to save the planet [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://katiabrunetti2.medium.com/green-schools-transforming-education-to-save-the-planet-67026dfb6955 (Дата обращения: 21.08.2023).

112. Dernbach, J. C. (2003). Achieving sustainable development: The Centrality and multiple facets of integrated decision making. Indiana Journal of Global Legal Studies, 10, 247–285. doi:10.2979/gls.2003.10.1.247

113. Dernbach, J. C. (1998). Sustainable development as a framework for national governance. Case Western Reserve Law Review, 49(1), 1–103.

114. Dobers, P. and Zilahy, G. (2023), Sustainability in transforming societies. Sustainable Development. https://doi.org/10.1002/sd.2594

115. Doszhan. R.D. Assessment of the socio-economic impact of sustainable development innovations / R.D. Doszhan, G.T. Saparova, A.Z. Nurmagambetova // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. №8-1. С. 342-349.

116. Education and Climate Change [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://key.theirworld.org/resources/climate-change (Дата обращения: 26.10.2023).

117. Education and Economic Growth [Элетронный ресурс]. Режим доступа: https://key.theirworld.org/resources/economic-growth (Дата обращения: 26.10.2023).

118. Education and Public Health [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://key.theirworld.org/resources/public-health (Дата обращения: 26.10.2023).

119. ESG is Under Fire and Education May Save it [Элетронный ресурс]. Режим доступа: https://www.esgtoday.com/guest-post-esg-is-under-fire-and-education-may-save-it/ (Дата обращения: 20.10.2023).

120. ESG in Higher Education [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://veritrove.com/esg-in-higher-education (Дата обращения: 20.07.2023).

121. ESG in higher education: from strategy to execution. Full report. 2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.ey.com/en_us/education/strategy-consulting/esg-in-higher-education-a-focus-on-the-environment (Дата обращения: 20.04.2023).

122. Five ways that ESG creates value [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value (Дата обращения: 31.08.2023).

123. IPAC. Climate monitor [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.oecd.org/climate-action/ipac/the-climate-action-monitor-2022-43730392/chapter-d1e2427 (Дата обращения: 12.04.2023).

124. Law over borders comparative guides. Environmental, Social & Governance. Brazil [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.globallegalpost.com/lawoverborders/environmental-social-governance-559211028/brazil-674694327 (Дата обращения: 10.10.2023).

125. Lobo, M.-J., Pietriga, E., & Appert, C. (2015). An evaluation of interactive map comparison techniques. In Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI ’15 (pp.3573–3582). New York, USA: ACM Press. doi:10.1145/2702123.2702130

126. Looking ahead. ESG 2030 predictions. KPMG Australia [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/au/pdf/2022/esg-predictions-2030.pdf (Дата обращения: 26.10.2023).

127. McATEER, P. Sustainability Is the New Advantage: Leadership, Change, and the Future of Business. Anthem Press, 2019. JSTOR, https://doi.org/10.2307/j.ctvdtpgx2.

128. MGIMO Centre for Sustainable Development and ESG Transformation Digest №3 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://english.mgimo.ru/news/mcur-digest-3 (Дата обращения: 26.10.2023).

129. Morozov, M.M. Managing the sustainable development of the service sector in a modern conditions / M.M. Morozov // Services in Russia and Abroad. 2021. №2 (94). С. 75–82.

130. Popova, E.V. Investigation of ESG spillovers for external stakeholders in Russian regions / E.V. Popova, N.I. Strikh // The Manager. 2023. Т.14. №2. С. 20–34.

131. Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment competitiveness relationship. Journal of Economic Perspectives, 9, 97–118. doi:10.1257/jep.9.4.97

132. QS World University Rankings: Sustainability 2023 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings/2023?countries=ru (Дата обращения: 15.01.2024).

133. QS World University Rankings: Sustainability 2024 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings?countries=ru (Дата обращения: 15.01.2024).

134. Regulation (EU) 2019/2089 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 amending Regulation (EU) 2016/1011 as regards EU Climate Transition Benchmarks, EU Paris-aligned Benchmarks and sustainability-related disclosures for benchmarks https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32019R2089

135. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02019R2088-20200712

136. Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1594974685574&uri=CELEX:32020R0852

137. Rise of the ESG Regulations [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/voices/rise-of-the-esg-regulations/ (Дата обращения: 13.10.2023).

138. Siemens. Sustainability report [Электронный ресурс]. https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:c1088e4f-4d7f-4fa5-8e8e-33398ecf5361/sustainability-report-fy2022.pdf

139. SWOT-анализ [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.calltouch.ru/blog/glossary/swot-analiz/ (Дата обращения: 31.08.2023).

140. Stepanova, E.V. Climate change and ESG factors in instability period: Indian and Russian experience / E.V. Stepanova, Ar.B.R. Ajit // Paradigms of Management, Economics and Law. 2022. №2 (6). С. 236-245.

141. Sustainable Development [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/sustainable-development (Дата обращения: 25.10.2023).

142. The climate actions and policies measurement framework: A structured and harmonized climate policy database to monitor countries mitigation action [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/2caa60ce-en.pdf?expires=1700035293&id=id&accname=guest&checksum=AC6F84015B38E53C4595961937A285CB (Дата обращения: 30.10.2023).

143. The Paris Agreement – UNFCCC 2015. Full text [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf (Дата обращения: 12.12.2022).

144. The Sustainable Development Goals Report [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/thesustainabledevelopmentgoalsreport2018-en.pdf (Дата обращения: 25.10.2023).

145. Top 6 ESG Start-Ups in Europe 2023 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://storm4.com/resources/industry/esg/top-esg-startup-europe-2023/ (Дата обращения: 15.08.2023).

146. Top 12 ESG Companies in 2022 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://finance.yahoo.com/news/top-12-esg-companies-2022-221329182.html (Дата обращения: 15.08.2023).

147. UAE's green and sustainable finance issuance grows 32% amid rising participation [Electronic recourse]: https://www.thenationalnews.com/climate/road-to-net-zero/2023/02/28/uaes-green-and-sustainable-finance-issuance-grows-32-amid-rising-participation/ (12.05.2023).

148. What is ESG? [Electronic source]: https://www2.deloitte.com/ce/en/pages/global-business-services/articles/esg-explained-1-what-is-esg.html (03.05.2023).

149. What is the «G» in the ESG? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-g-in-esg (Дата обращения: 12.05.2023).

150. What is the «S» in the ESG? [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-s-in-esg (Дата обращения: 12.05.2023).

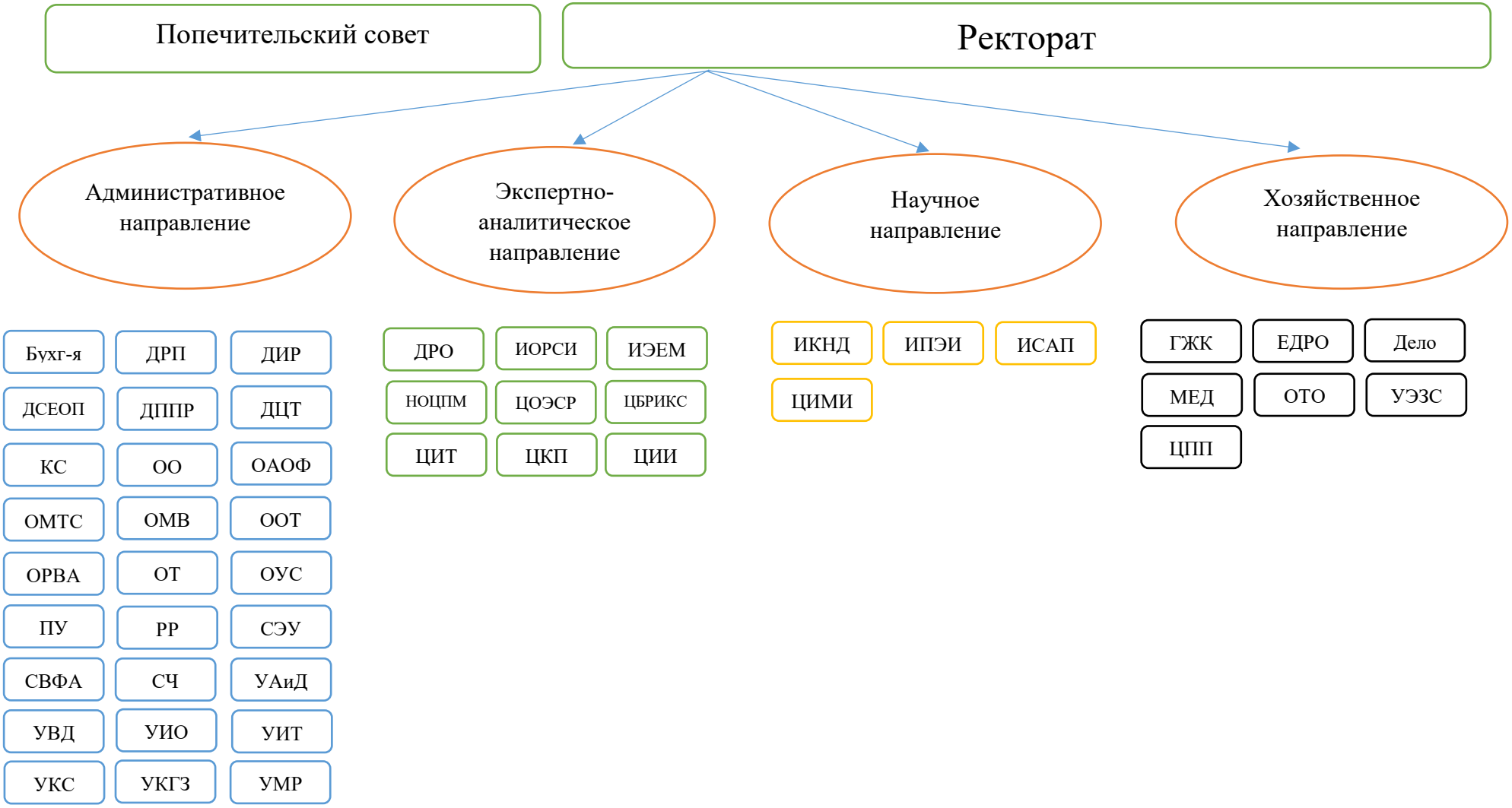
151. Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf (Дата обращения 17.04.2023).

Приложения

Приложение 1

Приложение 2

Административная структура Московского кампуса РАНХиГС (на начало 2024 г): справочно



Продолжение приложения 2

Административное направление

УМП	УНБО	УОП
УП	УПБ	УРИС
УР	УМУ	ЦИБ
ЦИП	ЦДР	ЦКРО
ЦКА	ЦМСО	ЦМРБ
ЦОС	ЦООМ	ЦОФО
ЦППР	ДПОР	ДКП
ДАЦР	ДИТИ	ДПП
ДУД	ДРЦР	ДСОК
ДПОИ		

Приложение 3

Приложение 4

Приложение 5

Приложение 6

	Антон	**Дарья**	**Кирилл**	**Диана**	**Юрий**	**Александр**	**Ирина**	**Ольга**
География	Москва	Москва	СПб	Москва	Хабаровск	Челябинск	Москва	Москва
Возраст	29-35	36-45	36-45	29-35	46-55	36-45	46-55	29-35
Расшифруйте, пожалуйста, аббревиатуру ESG, расскажите об использовании и концепции в бизнес-пространстве?	Компании стараются следовать трендам. ESG – это свод правил к ведению бизнеса, которые способствуют его устойчивому развитию. Это дает компаниям преимущества, которые отличают их от других, а также дает государственные льготы. У ряда компаний внедрена ESG-отчетность, которая измеряется рядом показателей. Это рейтинг нефинансовой отчетности.	Экология, социум, управление – 3 составляющие, на которые ориентируется бизнес для достижения его устойчивости. В бизнес-структурах формируется отчетность о заботе об окружающей среде, социальных рисках, типах управления в организации. Ставятся цели на будущие периоды, соотносятся с прошедшими.	Негласные правила для компании, которые она стремится соблюдать для достижения экологических, социальных и управленческих целей. ESG привлекает сотрудников, делает лояльнее клиентов.	экология, социальная политика и корпоративное управление. Важная составляющая для привлечения инвестиций и демонстрации того, что компания следит за трендами: заботится о сотрудниках и окружающей среде.	Стратегия по достижению целей устойчивого развития компании. Реализация принципов КСО, заботы об окружающей среде, открытости управленческих процессов. Отчетность по исполнению и применению ESG-инструментария в деятельности компании.	Экологические, социальные и управленческие принципы, которые учитываются в компании. В основном связаны с целью защиты окружающей среды и человека.	Экологические, социальные и управленческие принципы, соблюдаемые компаниями для достижения устойчивости бизнеса, повышения узнаваемости бренда, повышения ценности предлагаемых продуктов.	Концепция эко-социо-управленческих характеристик, отражающих устойчивость организации по 3 блоках концепции. Цель – увеличение прибыли. Важны условия труда, забота об окружающей среде, отсутствие коррупции. Это помогает реализовать стратегию развития компании
Знаете ли Вы экологические инициативы/ проекты, которые существуют в	Отказ от пластика, замена его на иные ресурсы: вторичный материал, бумага, использование ветровых	Использование экологичных, органических продуктов и материалов, переход на электронный	Использование возобновляемых источников энергии, сбор и переработка пластика (добрые крышечки,	Сбор пластика, батареек, высадка деревьев, эко-субботники, безотходное производство.	Цифровизация бизнес-процессов, удаленный режим работы, отказ от бумажных носителей,	Безотходное производство, передача отходов на корм животных, повторно используемая упаковка,	Использование вторичных материалов, сокращение одноразовой продукции, сбор и утилизация	Охрана окружающей среды, обращение с отходами, экологическая политика, переработка

бизнес-пространстве?	генераторов, солнечных батарей, цифровизация	документооборот.	фандоматы), научные разработки в сфере экологии	Магазин экомаркет отказался от пластика, продукты только органические – это является их ценностью.	отказ от пластика в различных его проявлениях, высадка деревьев, акция «Час Земли», сбор и утилизация бытовой техники, отказ от печати бумажных чеков, переработка зубных щеток.	возобновляемые источники энергии, сокращение топлива для автомобилей (сбер), фандоматы, биоразлагаемая продукция/ упаковка.	батареек, ВИЭ, учет расходов энергии	отходов, учет потраченной энергии.
Знаете ли Вы социальные инициативы/ проекты, которые существуют в бизнес-пространстве?	Благотворительность, инклюзивность, поддержка рабочих мест для инвалидов, соблюдение трудовых норм, взаимодействие с клиентами и иными стейкхолдерами,	Отношение компании к персоналу, партнерам, потребителям, гендерный баланс, инвестиции в социальные проекты.	Поощрение гендерного равенства, разнообразия, корпоративные вечера / выезды / образование / медицина.	Благотворительность, участие в строительстве спортивных площадок, творческие проекты, корпоративный спорт.	Инвестиции в человеческий капитал. Применение КСО, проекты, способствующие привлечению людей с ограниченными возможностями к работе.	Социальный пакет, материальные поощрения, командообразование, корпоративное управление,	Корпоративный фитнес, инклюзивность, зарубежом много программ для поощрения разнообразия среди работников	Предложение мест работы для инвалидов, возможности для женского управления, измерение делового климата в бизнесе и т.д.
Знаете ли Вы управленческие особенности компаний в контексте ESG?	Зарплаты менеджмента, отношения с акционерами, антикоррупционные меры	Методы принятия управленческих решений, тип организационной структуры	Корпоративное управление, антикоррупционные действия	Прозрачность оплаты труда, права и обязанности руководства, вовлечение сотрудников в управление	Антикоррупция, отношение со стейкхолдерами, комплексность ESG	Деловая репутация организации, система управления рисками, эффективность совета директоров	Степень прозрачности информации, понятные методы принятия управленческих решений, защита прав собственников, стратегия развития компании	Противодействие коррупции, выстраивание отношений с подчиненными,

Знаете ли Вы компании, ведущие ESG-отчетность? Что они в нее включают?	Сбер, Лукойл, РЖД, интеграция экологических практик в деятельность компаний.	Apple, Сургутнефтегаз, Норникель, МТС, например высокое качество управления данных компаний. Применение экологических и социальных инструментов в деятельности, привнесение ими изменений в деятельность компаний	МВидео, Роснефть, Сбер	Сбер, Альфа банк, МТС, Лукойл	Яндекс, Газпром, X5 Retail, Аэрофлот	Сбер, Альфа-Банк, X5, РЖД	Транснефть, VK, Роснефть	Альфа-Банк, Лукойл, Газпром, Аэрофлот
На Ваш взгляд ESG-концепция доступна к использованию в образовательной среде? Каким образом?	Да, доступна в образовательном аспекте: специалисты практики могут делиться опытом, обучая студентов передовым инструментам ESG, а также в использовании этих инструментов образовательным учреждением на практике: в офисах, в пространствах отдыха, перекуса и физической культуры.	Да, эко-просвещение, расширение позиций женщин в управлении, внедрение корпоративной культуры в образовании.	Да, открытость управления, развитие принципов КСО, возможность повышения квалификации работников, механизм взаимодействия с заинтересованными сторонами. Расширение экологических инициатив: применение ВИЭ в офисных пространствах, сокращение бумажного производства,	Да, в части отказа от пластика, контроля за ресурсами, соблюдения общемировых эко-требований, вхождение в ESG-повестку по всем направлениям деятельности учреждения: научная, образовательная, административная, культурная, экспертная и т.п.	Да, участием в эко-проектах, реализацией экологического образования на практике, помощь работникам в трудной жизненной ситуации, корпоративное обучение, медицина, спорт, поездки, адекватным отношением руководства к подчиненным.	Да, выстраивание корпоративных отношений, применение эко-материалов в строительстве и реконструкции зданий, прохождение обучения по ESG-трансформации работников, объяснении ее причин и необходимости.	Да, применение технологий зеленого строительства, управления. Поощрение участия в социальным проектах.	Да, развитие человеческого капитала, экологические инициативы, эко-просвещение, антикоррупционная политика, прохождение зеленой сертификации зданий, разработка НИОКР в части экологии и социологии, использование ВИЭ, внедрение ESG-стратегии.

			заключение договоров с компаниями о переработке отходов.					
Какие экологически е принципы/ методы/ инструменты на Ваш взгляд возможно использовать в ВУЗе? Почему?	Эко-просвещение, отказ от пластика, применение эко-материалов в строительстве, высадка деревьев, использование возобновляемых источников энергии (на территории РАНХиГС между корпусами постоянно ветрено), отказ от бумажного использования, цифровизация.	Отказ от излишней бумаги, сокращение использования ограниченных ресурсов, применение технологий электронной подписи, использование ветряной, солнечной энергии, питание из экологически-чистых продуктов, отказ от пластика.	Поддержание сохранения биоразнообразия, поддержание ЦУР о борьбе с изменением климата. Учет выбросов парниковых газов, использование возобновляемой энергии в работе.	Поддержка зеленых проектов, внедрение зеленых технологий, привлечение зеленых инвестиций, повышение популярности экологического мышления среди работников.	Соблюдение современных трендов, повышение эффективность использования материалов, энергии и воды, система рационального обращения с отходами. Отказ от бумажного документооборота, высадка деревьев, использование переработанных материалов в строительстве.	Переработка мусора, вторичное использование материалов, эко-просвещение, грамотное использование ресурсов, отключение воды/ электричества, использование ветряной энергии. Все это способствует сохранению биоразнообразия, отказ от бумажных носителей сохраняет древесину	Достижение национальных целей по проекту Экология, по федеральным законам и т.п. Необходимо эко-просвещение, реальные полезные кейсы, учет выбросов парниковых газов. Внедрение эко-инициатив даст реальное представление всем стейкхолдерам об эко-процессах в образовании и необходимости сбережения планеты.	Поддержание зеленых инициатив: вхождение в эко-волонтерство, использование органических продуктов, эко-просвещение, зеленая сертификация, мониторинг зеленых инициатив, эко-стратегия,
Какие социальные принципы/ методы/ инструменты на Ваш взгляд	Исключение гендерного неравенства, соблюдение принципов КСО, развитие сотрудников, достойная оплата	Широкие возможности для профессионального и личностного роста, развитие корпоративной культуры,	Поддержка принципов гендерного равенства, достойные условия труда для сотрудников,	Качество и безопасность предоставляемых услуг, КСО, гендерное равенство, социальная поддержка	Социальная ответственность, повышение квалификации, достойная оплата труда, возможности для работы	Развитие персонала / работников. Помощь семьям работников, медицина, туристические путевки,	Уровень безопасности, омниканальности учреждения. Возможности для раскрытия потенциала работников,	Развитие и сохранение человеческого капитала. Удержание персонала, внедрение стимулировани

возможно использовать в ВУЗе? Почему?	труда, охрана труда, работа со стейкхолдерами, снижение текучести кадров, обучение персонала, корпоративные поездки/спорт и т.п.	поддержка инклюзивности, безбарьерной среды, благотворительность	забота о здоровье, качество условий труда, инвестиции в социальные проекты. КСО.	работников, здравоохранение и безопасность в организации,	инвалидам. Привлечение персонала, который сможет обучить ESG-инструментам.	инвестиции в образование.	принятие нестандартных решений задач, поставленных работникам.	я, возможности дополнительного заработка, социальный пакет.
Какие управленческие принципы/ методы/ инструменты на Ваш взгляд возможно использовать в ВУЗе? Почему?	Деловая репутация, степень прозрачности управления, управление рисками, защита прав управленцев.	Этика, противодействие коррупции,	Уровень зарплат, прозрачность отчетности, отношения с учредителем, корпоративная этика.	Деловая этика, уровень коррупции, соблюдения правил	Открытость и прозрачность управления, понятные цели и задачи учреждения, возможности для дополнительного заработка. Это может способствовать повышению эффективности деятельности учреждения	Антикоррупционная деятельность, корпоративная этика, взаимоотношения между руководством и подчиненными. Деловой климат в коллективе играет важную роль для построения эффективной управленческой команды и достижения целей.	Внедрение KPI руководителей, выбор системы оплаты труда,	Права и обязанности руководителей, методы принятия управленческих решений, рабочая этика, корпоративные мероприятия.
Как может улучшить / ухудшить деятельность ВУЗа использованием ESG-повестки? Почему?	Многие ВУЗы взяли тренд на ESG, однако он носит лишь просветительский характер: ведется обучение на основе опыта бизнеса, а про ESG в образовании мы ничего не	Следование мировым трендам, демонстрация открытости к новым технологиям, открытость к зеленым инвестициям, к актуальным проектам.	Это скорее про новые возможности, открытие новых горизонтов планирования, обучения, реализации государственных целей на своем примере.	Сокращение издержек в перспективе, трансформация с учетом современных трендов, вклад в защиту окружающей среды, для этого, конечно, необходимы,	Улучшение процессов управления, достижение национальных целей в социально-экономическом плане, в экологическом.	Трансформация бизнес-процессов внутри образовательного учреждения, применение новых техник управления, обучения и реализации	Новые возможности для обучения, трансформация образовательных путей для студентов, обновление инфраструктуры для работников, сохранение	Возможности развития, прохождение зеленой сертификации и привлечение новых инвесторов, обучающихся, формирование новой ценности «продукта»

	слышали. Это был бы своего рода «Голубой океан», опыт которого смог бы внести лепту в достижение национальных и глобальных целей. Для ВУЗа – это повышение репутации, демонстрация своего видения на современное образование.			определенные расходы, вложения, инвестиции. Однако это позволит образованию стать более устойчивым в социальном и экологическом плане.		деятельности учреждения.	здоровья и стимул быть первым учреждением, соблюдающим ESG-повестку.	(образовательн ого), демонстрация отличительных черт.
В каких подразделениях Академии необходимо внедрить ESG-инструменты в первую очередь? Почему?	Начать в институтах – экопросвещение, применять на практике также в институтах в Москве, в деканате, на кафедрах.	Необходимо внедрять во всех подразделениях, начать с части административных структур и части образовательных, по результатам мониторинга успешности внедрения необходимо расширять данный проект.	В первую очередь в небольших подразделениях: кафедра, отдел, затем масштабировать инструменты на институт, управление, ВУЗ. Важно начинать с небольших подразделений для того, чтобы выявить недочеты и быстро их исправлять.	В финансовых, их деятельность связана с большим количеством бумаг, их необходимо переводить в электронный вид. В образовательных, т.к. студенты должны экологично просвещаться.	В тех, где очень много бумажной волокиты, внедрить электронный документооборот, подписание документов ЭЦП, расширение баз данных. Помимо этого, важно расширять женское управление, в настоящий момент в ректорате 1 женщина, как и при предыдущем руководстве.	Начинать надо с головной организации – с кампуса в Москве, на ее основе последуют и филиалы. Важно постепенно внедрять инструменты, чтобы трансформация не «сломала» уже существующие наработки.	В образовательных – начать с просвещения, после реализовывать на кафедре, в институте, административных подразделениях, затем масштабировать в филиалы.	Постепенное внедрение посредством стратегии / проекта / дорожной карты, которая может редактироваться и дополняться. Подразделения могут быть любые, главное, чтобы был виден эффект и его было возможно измерить.

Считаете ли Вы необходимым использование возобновляемых источников энергии? Почему?	Да, это может помочь сократить расходы на обыкновенную энергию и дать альтернативу.	Да, отличная возможность экономии иных ресурсов	Да, отличная альтернатива	Да, их можно использовать в различных отраслях, образование не исключение	Вероятно, да, главное определить возможности использования ВИЭ и области их применения. В какую цену войдет их использование и будет ли это экономически выгодно, пусть и с отложенной перспективой.	Да, это альтернатива естественным источникам, которые в один момент могут закончиться.	Да, хороший вариант дополнительных источников, которые впоследствии будут только дешеветь.	Не знаю, с одной стороны, это отличный дополнительный источник энергии, однако для его реализации требуются инвестиции.
Знаете ли Вы инструмент строительных кодексов для соблюдения норм экологического строительства зданий? Считаете ли Вы его необходимым при строительстве и реконструкции зданий ВУЗов?	Знаю, хорошая возможность получить зеленую сертификацию зданий.	Не знаю	Не знаю	Не знаю	Знаю, таким способом оценивается жилая и нежилая недвижимость. Эту технологию возможно применить в образовании, однако не знаю какой от нее будет смысл.	Знаю, возможно получить сертификацию зданиям. Может быть шагом к ESG трансформации.	Знаю, сертификация проводится по критериям, которые позволяют определить насколько здание соответствует экологическим характеристикам. В образовании это доступно для применения, поможет определить какие материалы и ресурсы использованы в здании и что возможно	Не знаю

							необходимо изменить.	
Считаете ли Вы важным соблюдение принципов гендерного равенства при трудоустройстве, в заработной плате, возможностях женщин быть руководителями и т.п.? Почему?	Да, это важно. По статистике наиболее эффективными являются компании, где представлено максимальное разнообразие, как среди людей, так и среди идей.	Не знаю. Я не чувствую никаких притеснений на работе вследствие того, что я женщина, возможно эта проблема где-то актуальна, однако в образовании на мой взгляд ее нет.	Да, важно соблюдать гендерный баланс, исследования показали, что так работается в коллективе лучше всего.	Да, важно исключать дискриминации по любому признаку, при прочих равных условиях оплата труда и возможности для карьерного развития должны быть одинаковыми.	Да, это необходимо для выстраивания равноправного общества.	Да, необходимо давать равные «стартовые позиции», а впоследствии поощрять лучших, вне зависимости от пола, происхождения, национальности и т.п.	Не знаю, как это может положительно повлиять на деятельность образовательных организаций, где большинство работников женщины.	Да, это необходимо для выстраивания хорошего делового климата в коллективе
Считаете ли Вы важным развитие корпоративной культуры и принципов КСО в образовательном учреждении? Почему?	Да, она залог хорошего делового климата в коллективе.	Да, помогает адаптироваться новичкам, понять корпоративную культуру, участвовать в мероприятиях.	Да.	Не знаю, какие-то мероприятия должны быть для коллектива, тимбилдинг, но полностью требования КСО – не знаю.	Да, это необходимо для построения эффективно работающего коллектива как преподавателей, так и сотрудников.	Да, она залог хорошего делового климата в коллективе.	Да, выстраивание социальных правил и обязательств дает возможность не переходить границы в отношениях между коллегами.	Да, это добровольные обязательства учреждения по заботе о своем коллективе, их семей. Это повышает доверие между работником и работодателем.
Важно ли быть управленческому звену ВУЗа открытым к своим подчиненным и	Да, открытость к инновациям помогает достигать самых больших целей. Управление должно быть строгим, но справедливым. Много задач	Не знаю. С одной стороны использование современных технологий облегчает жизнь, с другой ими нужно уметь пользоваться. Открытость	Да, важно уметь выстраивать отношения между руководством и подчиненными. Нельзя подавлять инициативы работников.	Не знаю, важно, чтобы работнику было доступно впоследствии стать руководителем.	Да, должна быть выработана антикоррупционная политика, отчетность руководителя о выполненных задачах (например, за	Да, современные технологии позволяют освободиться от рутинных задач, высвободить время на более важные задачи. Выстраивание отношений с	Не знаю, руководителю важно слышать подчиненных, а не вставлять палки в колеса, и впоследствии исправлять собственные ошибки.	Да, руководство должно выстраиваться на доверии, хотя и с соблюдением всех требований образовательного

реализовывать проекты с использованием современных технологий? Каким должно быть управление образовательной организации?	должны быть делегированы, особенно в Президентской Академии.	управления подразумевает готовность к рискам, к обсуждению возникающих проблем.	Управление должно быть открытым к инновациям, успевать реагировать на возникающие тренды.		год), о целях и планах на будущее, шагах по их достижению.	подчиненными – это, своего рода искусство, необходимо выстроить команду так, чтобы она приносила максимальную эффективность как в образовательном, так и в административном плане.		законодательства. Более того, важно выстроить такую команду, которая бы приносила максимальную эффективность, а для этого работникам важно чувствовать комфорт при нахождении на рабочем месте.